



**Acuerdos de trabajo flexibles y satisfacción laboral  
en la industria financiera de Hong Kong: un análisis de la era  
posterior a la COVID-19**

**Presentada por  
YEUNG Wai Kin**

**Directora de tesis  
Dra. María Cansino**

**DOCTOR OF PHILOSOPHY OF HUMAN RESOURCE**

**UNIVERSIDAD DE SAN MIGUEL**

**2024**

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría agradecer a las siguientes personas por tener un impacto positivo en mi trayectoria educativa. No hay palabras suficientes para expresar mi profunda gratitud a mi familia, amigos y colegas que compartieron mis experiencias mientras escribía esta tesis. Agradezco a las personas que han compartido sus experiencias conmigo y me han ofrecido comentarios críticos, comentarios perspicaces y apoyo para mi trabajo.

Gracias, Dra. María Cansino, mi directora de tesis, por su constante apoyo y confianza a lo largo de los últimos dos años. Además, me gustaría agradecer a todos los que me dieron permiso para realizar el estudio, a mi panel de espera y a todos los que participaron en mi encuesta.

Finalmente, tengo que agradecer al Campus Universitario Europeo, España y a la Universidad San Miguel, México, por proporcionarme este programa de doctorado, permitiéndome obtener un doctorado de una universidad respetada.

## **ABSTRACTO**

Este estudio examina el impacto de los acuerdos de trabajo flexible (FWA) en la satisfacción laboral (JS) y el conciliación de la vida laboral y familiar (WLB) en la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19. El estudio tiene como objetivo explorar cómo los FWA, como políticas organizacionales estratégicas, influyen en la JS y WLB de los empleados en una cultura de trabajo de alta intensidad, particularmente después de la pandemia mundial.

Los hallazgos, basados en datos recopilados de 449 empleados a tiempo completo en el sector financiero, revelan que los FWA tienen un impacto significativo y positivo tanto en la satisfacción laboral como en el WLB. El estudio también encuentra que WLB media la relación entre los FWA y la satisfacción laboral. Estos resultados se analizan a través de un análisis de regresión jerárquica, validando las hipótesis propuestas.

El estudio contribuye a la comprensión de los FWA en el contexto único de la industria financiera de Hong Kong, ofreciendo información para el desarrollo de políticas y la gestión de recursos humanos en la era posterior a la pandemia. Subraya el papel fundamental de los FWA en la mejora de JS y WLB en la industria financiera, destacando su importancia como respuesta estratégica a la dinámica cambiante del trabajo a raíz de COVID-19. Proporciona un marco para que las organizaciones se adapten a los nuevos modelos de trabajo, enfatizando la necesidad de políticas que promuevan la flexibilidad y el equilibrio para garantizar el bienestar de los empleados y la productividad organizacional.

*Palabras clave: Acuerdos de trabajo flexibles, Conciliación de la vida laboral y familiar, Satisfacción laboral*

## TABLA DE CONTENIDOS

|   |     |
|---|-----|
| AGRADECIMIENTOS .....   | I   |
| ABSTRACTO.....  | II  |
| TABLA DE CONTENIDOS.....  | III |
| LISTA DE FIGURAS Y TABLAS.....  | V   |
| CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN .....   | 1   |
| 1.1 Antecedentes del estudio.....                                       | 2   |
| 1.2 Planteamiento del problema.....                                     | 4   |
| 1.3 El investigador y la justificación del estudio .....                | 6   |
| 1.4 Objetivo del estudio .....  | 7   |
| 1.5 Las preguntas de investigación .....                                | 9   |
| 1.6 La importancia del estudio.....                                     | 10  |
| 1.6.1 Brecha de investigación .....                                     | 10  |
| 1.6.2 Contribuciones esperadas a la investigación académica .....       | 11  |
| 1.6.3 Contribuciones esperadas a la práctica .....                      | 11  |
| 1.7 Alcance del estudio .....   | 12  |
| 1.8 Definición de los términos clave.....                               | 14  |
| 1.8.1 Acuerdos de trabajo flexible (FWA).....                           | 14  |
| 1.8.2 Conciliación de la vida laboral y familiar (WLB) .....            | 16  |
| 1.8.3 Satisfacción laboral (JS).....                                    | 17  |
| 1.8 Resumen del capítulo 1 .....  | 18  |
| CAPÍTULO 2 – REVISIÓN DE LA LITERATURA .....                            | 20  |
| 2.1 Arreglos de trabajo flexibles (FWA).....                            | 20  |
| 2.2 Satisfacción laboral (JS) .....                                     | 25  |
| 2.3 Conciliación de la vida laboral y familiar.....                     | 27  |
| 2.4 Las relaciones entre las variables.....                             | 30  |
| 2.4.1 FWA y JS .....  | 30  |
| 2.4.2 FWA y WLB .....   | 33  |
| 2.4.3 El efecto mediador con WLB en la correlación entre FWA y JS ..... | 35  |
| 2.5 El estudio de Lee, la base del estudio actual.....                  | 37  |
| 2.6 Resumen del capítulo 2.....   | 38  |
| CAPÍTULO 3 – MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....      | 41  |
| 3.1 Marco teórico e hipótesis .....                                     | 41  |
| 3.2 Diseño de la investigación .....                                    | 44  |
| 3.3 Población y sus antecedentes .....                                  | 46  |

|   |            |
|---|------------|
| 3.4 Estudio piloto .....  | 47         |
| 3.5 Técnica de muestreo .....   | 49         |
| 3.6 Recopilación de datos .....   | 50         |
| 3.7 Tamaño de la muestra .....  | 51         |
| 3.8 Diseño del instrumento .....  | 53         |
| 3.9 Análisis de datos .....   | 56         |
| 3.10 Cuestiones éticas y de almacenamiento de datos.....  | 58         |
| 3.11 Resumen del capítulo 3 .....   | 59         |
| <b>CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS .....</b>  | <b>61</b>  |
| 4.1 Datos recopilados.....  | 61         |
| 4.2 Demografía .....  | 62         |
| 4.3 Prueba de fiabilidad y validez.....   | 65         |
| 4.4 Análisis de correlación.....  | 68         |
| 4.5 Análisis de regresión .....   | 71         |
| 4.5.1 <i>La relación entre los FWA y los JS</i> .....   | 71         |
| 4.5.2 <i>La relación entre los FWA y los WLB</i> .....  | 75         |
| 4.5.3 <i>La relación entre WLB y JS</i> .....   | 78         |
| 4.5.4 <i>El efecto mediador de WLB en la relación entre FWA y JS</i> .....  | 81         |
| 4.6 Resultado de las hipótesis y la discusión .....   | 83         |
| 4.7 Resumen del capítulo 4.....   | 84         |
| <b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>86</b>  |
| 5.1 Conclusión .....  | 86         |
| 5.2 Implicaciones y contribución.....   | 88         |
| 5.3 Limitación.....   | 90         |
| 5.4 Recomendaciones para futuras investigaciones.....   | 92         |
| 5.5 Resumen del capítulo 5.....   | 95         |
| <b>GLOSARIO DE ACRÓNIMOS .....</b>  | <b>97</b>  |
| <b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>   | <b>98</b>  |
| <b>APÉNDICE - CONSENTIMIENTO INFORMADO Y DECLARACIÓN DE<br/>CONFIDENCIALIDAD Y CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b> | <b>114</b> |

## LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 3.1 - Marco conceptual del estudio de Lee (2013).....  | 42 |
| Figura 3.2 - Marco conceptual modificado.....   | 43 |
| Tabla 4.1 - Características demográficas de la muestra.....   | 62 |
| Tabla 4.2 – Resultados del análisis de confiabilidad y del análisis factorial exploratorio<br>..... | 66 |
| Tabla 4.3 – Media, desviación estándar, correlaciones y fiabilidad de las variables.....            | 68 |
| Tabla 4.4 - Análisis de regresión jerárquica entre FWA y JS.....                                    | 72 |
| Tabla 4.5 - Análisis de regresión jerárquica entre FWA y WLB.....                                   | 75 |
| Tabla 4.6 - Análisis de regresión jerárquica entre WLB y JS.....                                    | 78 |
| Tabla 4.7 - Análisis de regresión jerárquica entre FWA y JS con el efecto mediador de<br>WLBe.....  | 81 |
| Tabla 4.8 - Resumen del resultado de las hipótesis.....   | 83 |

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN**

A raíz de la pandemia de COVID-19, el entorno laboral global ha experimentado un cambio de paradigma, con la "flexibilidad" emergiendo como la nueva piedra angular de las estrategias organizacionales. Este cambio ha sido particularmente pronunciado en la industria financiera de Hong Kong, una región caracterizada por su intensa cultura de trabajo y su rápida adaptación a los cambios económicos globales. Este capítulo sienta las bases para una exploración en profundidad de la relación entre los acuerdos de trabajo flexible (FWA) y la satisfacción laboral (JS) en el sector financiero de Hong Kong, en el contexto de la era pospandémica.

La disrupción global causada por la pandemia de COVID-19 ha precipitado una reevaluación significativa de los modelos de trabajo tradicionales. En Hong Kong, uno de los principales centros financieros internacionales, esta reevaluación ha sido crucial. El impacto de la pandemia en las modalidades de trabajo ha llevado a un giro estratégico hacia prácticas de trabajo flexibles, un concepto que incluye horarios de trabajo variados, trabajo remoto y teletrabajo. Esta tesis investiga cómo se han implementado estos FWA en el sector financiero de Hong Kong y su posterior efecto en JS.

Esta investigación es particularmente significativa en el contexto de la industria financiera dinámica y de alta presión de Hong Kong. El sector, conocido por su cultura de trabajo tradicional y rigurosa, se enfrentó a desafíos únicos durante la pandemia, lo que requirió un cambio hacia modelos de trabajo más adaptables y centrados en los empleados. Comprender los impactos de estos cambios es crucial para los responsables políticos, los líderes empresariales y los empleados por igual, a medida que navegan por el panorama posterior a la pandemia.

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar una base completa para el estudio, esbozando los conceptos clave, la justificación de la investigación y los objetivos específicos que pretende alcanzar. El capítulo está estructurado para guiar al lector a través de la evolución de los FWA en el contexto de la industria financiera de Hong Kong, examinando tanto las perspectivas históricas como los cambios recientes provocados por la pandemia. También establece las bases para las preguntas de investigación que esta tesis busca responder, destacando la importancia de explorar la interacción entre los FWA y los JS.

### **1.1 Antecedentes del estudio**

Tras la disrupción global causada por la pandemia de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19), ahora nos acercamos a lo que puede considerarse la era pospandémica. La pandemia ha hecho necesaria una reevaluación de los arreglos de trabajo, y el trabajo flexible se ha convertido en una política estratégica para que muchas organizaciones mantengan sus operaciones (Kramer y Kramer, 2020; Possenried y Plantenga, 2011). Definidos como beneficios proporcionados por el empleador que permiten a los empleados la autonomía para controlar cuándo y dónde trabajan, los FWA se han convertido en sinónimo de adaptabilidad organizacional (Lambert et al., 2008).

En el sector financiero de Hong Kong, un centro de cultura de trabajo de alta intensidad, la aplicación de políticas de trabajo desde casa (WFH) supuso un cambio significativo. Si bien los países occidentales habían adoptado anteriormente el trabajo desde casa debido a los largos desplazamientos, era menos común en Hong Kong hasta que la pandemia instó a repensar los modelos tradicionales centrados en la oficina (Ipsen et

al., 2021). La lentitud inicial de la respuesta en la Gran China, incluido Hong Kong, para adoptar tales cambios tuvo repercusiones económicas sustanciales, y las industrias en general experimentaron pérdidas financieras sustanciales y despidos de empleados, lo que contribuyó a elevar las intenciones de rotación y a problemas de salud mental (Dey et al., 2020; Yang et al., 2020).

Con el tiempo, las organizaciones de Hong Kong han comenzado a incorporar FWA, adaptando las políticas para cumplir con los cierres ordenados por el gobierno y las pautas de distanciamiento social, todo en un esfuerzo por proteger la salud de los empleados y garantizar la continuidad del negocio (Bick et al., 2020). El cambio hacia entornos de trabajo más flexibles requiere una investigación exhaustiva sobre sus efectos en la JS dentro del sector financiero. Por lo general, la investigación histórica ha empleado un modelo de abajo hacia arriba para examinar la relación entre los FWA y los JS, considerando el equilibrio entre los insumos y los productos del rol laboral (Diener, 1984; Hulin et al., 1985). A pesar de la correlación positiva encontrada entre los FWA y los JS, estudios recientes también han puesto de manifiesto posibles inconvenientes, como el aumento de los conflictos entre la vida laboral y personal y la disminución del rendimiento laboral durante la pandemia (Frank et al., 2021; Schieman et al., 2021; Chanana y Sangeeta, 2020). Específicamente, en condiciones de trabajo desde casa, los empleados del sector financiero pueden enfrentar desafíos únicos para equilibrar las demandas laborales urgentes y de alto riesgo con las responsabilidades domésticas.

Dada la naturaleza evolutiva de la pandemia y sus consecuencias, el sector financiero de Hong Kong es un caso de estudio crítico para la implementación en curso de los FWA. Esto es particularmente relevante ya que los gobiernos de Hong Kong han

presentado directrices periódicas para fomentar este tipo de políticas. Por lo tanto, este estudio explorará la relación matizada entre FWA, conciliación de la vida laboral y familiar (WLB) y JS, con un enfoque particular en la industria financiera en Hong Kong.

Nuestra investigación profundizará en si los FWA, como beneficio intangible, pueden seguir siendo una ventaja competitiva para atraer y retener talento en el sector financiero después de la pandemia. También examinaremos cómo estos acuerdos pueden mejorar efectivamente la JS y, por extensión, la productividad organizacional en el contexto socioeconómico único de Hong Kong".

## **1.2 Planteamiento del problema**

El trabajo flexible se ha convertido en un tema fundamental tras la pandemia de COVID-19 (Yeung, 2021), y ha suscitado una atención significativa en el sector financiero de Hong Kong. La crisis ha catalizado un cambio en los paradigmas laborales, con una variedad de industrias, incluidas las finanzas, adoptando FWA para atraer y retener a los mejores talentos. Como señala Grzywacz (2000), la JS es un motivador fundamental para los empleados, que a menudo sopesan el bienestar y los beneficios ofrecidos por los empleadores frente a sus aspiraciones personales y profesionales.

La región de la Gran China, en particular el sector financiero de Hong Kong, ha adoptado cada vez más políticas de trabajo flexible para asegurar una ventaja competitiva en el mercado de talentos. Estos arreglos, tradicionalmente caracterizados por el trabajo de fin de semana, el trabajo por turnos, las horas extras y las oportunidades a tiempo parcial (De Menezes y Kelliher, 2011), han evolucionado después de la pandemia. Las organizaciones han aprendido de sus contrapartes occidentales,

integrando la tecnología de la información y la comunicación para aumentar la productividad y ofrecer a los empleados la autonomía para trabajar más allá del espacio y las horas de oficina tradicionales (Gajendran y Harrison, 2007).

A pesar de la estabilización de la pandemia y de que algunas empresas se plantean volver a las rutinas anteriores a la pandemia, el gobierno de Hong Kong sigue abogando por la adopción de prácticas de trabajo flexibles. Esta investigación postula que la satisfacción de los empleados en el sector financiero puede estar significativamente influenciada por sus percepciones de los FWA. Además, este estudio evaluará cómo el WLB, actuando como mediador, afecta a la JS entre los profesionales de las finanzas.

La intersección de FWA, WLB y JS es una dinámica que ha sido explorada en varias organizaciones europeas, demostrando que tales acuerdos pueden mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y el equilibrio entre la vida profesional y personal (Possenriede y Plantenga, 2011). Del mismo modo, el aumento del teletrabajo en el sudeste asiático indica una tendencia creciente que subraya la importancia de la flexibilidad en el lugar de trabajo (Irawanto et al., 2021).

Esta investigación tiene como objetivo examinar la aplicabilidad y eficacia de los FWA dentro de la industria financiera de Hong Kong, evaluando su impacto en la JS de los empleados y las implicaciones más amplias para el rendimiento laboral y la productividad.

### **1.3 El investigador y la justificación del estudio**

El investigador que dirige este estudio se desempeña como ejecutivo de alta gerencia dentro de una estimada institución financiera internacional que cuenta con una presencia significativa en Hong Kong. La institución, con una plantilla que supera los 300 profesionales, amplía su alcance a nivel mundial con sedes en la República Popular China (RPC), Singapur y los Estados Unidos de América. Ofrece un conjunto diverso de servicios financieros que abarcan corretaje y asesoría de valores, corretaje y asesoría de futuros, corretaje de divisas apalancado, banca de inversión, gestión de activos, préstamos de dinero, corretaje de seguros, comercio de lingotes, servicio fiduciario y soluciones innovadoras de tecnología financiera.

Con un papel activo tanto en las operaciones diarias como en la gestión estratégica de la institución, el investigador posee una comprensión holística de las complejidades del sector financiero, particularmente en el contexto del dinámico mercado de Hong Kong. Esta perspectiva interna se complementa con una comprensión integral de los servicios multifacéticos proporcionados por la institución, lo que posiciona al investigador de manera única para llevar a cabo una investigación exhaustiva y perspicaz sobre los paradigmas en evolución del lugar de trabajo.

La justificación de este estudio se basa en la importancia estratégica de Hong Kong como centro financiero internacional de primer nivel. La naturaleza distintiva de los servicios financieros de Hong Kong, caracterizada por su agilidad, innovación y capacidad de respuesta a las tendencias del mercado mundial, sienta las bases para esta investigación. Además, la pandemia de COVID-19 ha precipitado reformas sin precedentes en el entorno empresarial, especialmente en términos de prácticas de

empleo y flexibilidad en el lugar de trabajo.

El resiliente sector financiero de Hong Kong continúa navegando por el panorama posterior a la pandemia, que presenta desafíos y oportunidades para las empresas y sus empleados. La investigadora cree que la exploración de los FWA en este contexto no solo es oportuna, sino también esencial para comprender su impacto en la JS, la retención de empleados y el rendimiento general de la organización.

A través de este estudio, el investigador pretende aportar información valiosa sobre la gestión estratégica de los recursos humanos en el sector financiero, especialmente a medida que las empresas se adaptan al entorno empresarial posterior a la COVID-19. La intención es proporcionar evidencia empírica que pueda guiar la formulación de políticas y las decisiones estratégicas, mejorando en última instancia la competitividad y la sostenibilidad de los servicios financieros en Hong Kong y potencialmente estableciendo un punto de referencia para los centros financieros internacionales de todo el mundo.

#### **1.4 Objetivo del estudio**

El objetivo principal de esta investigación es profundizar en las percepciones de los empleados de la industria financiera de Hong Kong con respecto a los FWA, WLB y JS a raíz de la pandemia de COVID-19. Este estudio busca arrojar luz sobre las complejidades de cómo interactúan estos factores dentro del contexto único del sector financiero de Hong Kong, que ha experimentado una transformación significativa durante el período posterior a la pandemia. La investigación resultante perseguirá los siguientes objetivos para dilucidar las conexiones entre estos aspectos críticos del

empleo moderno:

- ◆ Explorar la relación entre los FWA y los JS entre los profesionales financieros de Hong Kong.
- ◆ Examinar en qué medida los FWA contribuyen al WLB para los empleados del sector financiero de Hong Kong.
- ◆ Analizar la correlación entre WLB y JS en el contexto de la industria financiera de Hong Kong.
- ◆ Determinar si WLB actúa como un factor mediador en la relación entre FWA y JS dentro del ámbito de los servicios financieros de Hong Kong.

El estudio también considerará las implicaciones de estas relaciones para el desempeño de los empleados y la productividad organizacional, reconociendo que JS y WLB no son simplemente resultados de políticas de trabajo flexible, sino que también son predictores significativos del éxito empresarial. De acuerdo con Grzywacz (2000), la investigación reconoce que la JS está influenciada por las opciones de trabajo flexibles, que son cada vez más relevantes en el lugar de trabajo actual, que evoluciona rápidamente. Además, como Possenriede y Plantenga (2011) han ilustrado en contextos europeos, la eficacia de los FWA a menudo se refleja en los JS de los empleados, un fenómeno que merece ser investigado dentro del sector financiero de Hong Kong.

Al examinar estas interrelaciones, la investigación espera aportar información valiosa que podría informar el desarrollo de políticas y la gestión estratégica de recursos

humanos en las instituciones financieras, asegurando que permanezcan a la vanguardia de la innovación y el bienestar de los empleados en el competitivo panorama empresarial posterior a la COVID-19.

### **1.5 Las preguntas de investigación**

Para abordar el objetivo general de comprender el impacto de los FWA en la fuerza laboral del sector financiero en Hong Kong después de la pandemia, este estudio plantea las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo influyen los FWA en la JS entre los profesionales de la industria financiera de Hong Kong durante la era posterior a la COVID-19?
- ¿Cuál es el impacto de los FWA en el WLB de los empleados del sector financiero de Hong Kong después de la pandemia?
- ¿De qué manera afecta WLB a JS para las personas que trabajan en la esfera financiera de Hon después de la pandemia?
- ¿Sirve WLB como factor mediador en la relación entre FWA y JS dentro de la industria financiera de Hong Kong durante la era posterior a COVID-19?

Estas preguntas de investigación buscan diseccionar la dinámica matizada entre la adopción de políticas de trabajo flexible y sus efectos resultantes en el bienestar de los empleados y los resultados organizacionales en el contexto específico de los servicios financieros de Hong Kong. La investigación está guiada por la hipótesis de que los FWA

y los WLB están críticamente interrelacionados con la JS, lo que, a su vez, es esencial tanto para la realización personal como para la productividad profesional, como sugiere Grzywacz (2000) y se apoya en los hallazgos de Possenriede y Plantenga (2011) en sus estudios dentro de organizaciones europeas.

Al explorar estas cuestiones, el estudio contribuirá al conjunto de conocimientos sobre los FWA en la industria financiera de Hong Kong, ofreciendo ideas que podrían influir en las futuras estrategias de recursos humanos y en la formulación de políticas en el sector.

## **1.6 La importancia del estudio**

Este estudio está diseñado para evaluar el impacto de los FWA en JS dentro de la industria financiera de Hong Kong durante la era posterior a la pandemia. A pesar de las medidas iniciales del gobierno de Hong Kong para promover el trabajo flexible para mantener el distanciamiento social y la provisión de subsidios financieros durante las primeras etapas de COVID-19, sigue existiendo una pregunta crítica: ¿deben mantenerse estos FWA, incluidos el trabajo remoto, el teletrabajo y los lugares de trabajo no fijos, después de que se hayan levantado o reducido las restricciones pandémicas?

### ***1.6.1 Brecha de investigación***

Si bien existe una investigación existente sobre la influencia de los FWA en JS, existe una brecha notable en la literatura específica del sector financiero en un Hong Kong pospandémico. El panorama cultural, económico y regulatorio único de Hong Kong

puede arrojar resultados diferentes en comparación con la región más amplia de la Gran China. Este estudio tiene como objetivo llenar este vacío examinando específicamente estas relaciones dentro del contexto de la industria financiera de Hong Kong.

### ***1.6.2 Contribuciones esperadas a la investigación académica***

Desde el punto de vista académico, se espera que esta investigación amplíe la comprensión actual del papel de los FWA en la mejora de la JS y la reducción de las intenciones de rotación en el entorno de alta presión de las instituciones financieras de Hong Kong. Basándose en los hallazgos de Wiryakusuma et al. (2017), Marescaux y De Winne (2017) y Aziz-ur-Rehman y Siddiqui (2019), este estudio agregará información valiosa sobre cómo los FWA se pueden utilizar estratégicamente para atraer y retener talento en el sector financiero, particularmente después de una crisis de salud global.

### ***1.6.3 Contribuciones esperadas a la práctica***

En la práctica, se prevé que los hallazgos informen a los departamentos estratégicos y de recursos humanos de las organizaciones financieras sobre la incorporación óptima de políticas de trabajo flexible en la planificación de la fuerza laboral. Esto incluye la formulación de estrategias de atracción de talento que tengan en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados actuales y potenciales con respecto a la flexibilidad en el lugar de trabajo. Los resultados ayudarán a las organizaciones de la industria financiera de Hong Kong a comprender el apoyo que necesita su fuerza laboral, cómo mejorar JS y, en consecuencia, cómo mejorar el rendimiento laboral y la productividad. El estudio ofrecerá recomendaciones basadas en la evidencia para mantener o adaptar

las políticas de las FWA después de la pandemia, contribuyendo a la ventaja competitiva del sector financiero en Hong Kong.

### **1.7 Alcance del estudio**

Esta investigación se limita a examinar los efectos de los FWA en JS y WLB dentro de la industria financiera de Hong Kong, con especial atención a la era posterior a COVID-19. El estudio abarcará una serie de instituciones financieras, incluidos bancos, compañías de seguros, empresas de inversión y otros proveedores de servicios financieros ubicados en Hong Kong.

#### *Ámbito geográfico*

El alcance geográfico se limita a Hong Kong, un importante centro financiero internacional conocido por su sólida infraestructura económica, su marco regulatorio y su fuerza laboral competitiva. Este enfoque brinda una oportunidad única para estudiar los impactos de las políticas de trabajo flexible en un entorno empresarial cosmopolita y de alto ritmo que se ha visto significativamente afectado por la pandemia.

#### *Ámbito temporal*

El ámbito temporal abarcará el periodo comprendido entre el inicio de la pandemia de COVID-19 y la actualidad. Investigará los efectos inmediatos y continuos de la pandemia en las FWA, capturando tanto las respuestas a corto plazo como la naturaleza evolutiva del trabajo a medida que la industria financiera se adapta a las realidades posteriores a la pandemia.

### *Ámbito de la asignatura*

El estudio se centrará en la fuerza laboral dentro de la industria financiera, incluidos los empleados de nivel inicial, los gerentes de nivel medio y los altos ejecutivos. Evaluará sus percepciones de JS y WLB en relación con las políticas de trabajo flexible implementadas por sus organizaciones.

### *Alcance del contenido*

La investigación explorará áreas clave como:

- ◆ Los tipos y el alcance de los FWA adoptados por las instituciones financieras en Hong Kong.
- ◆ La eficacia percibida de estos acuerdos en términos de mejora de JS.
- ◆ El papel de los FWA en el logro de un WLB deseable para los empleados de la industria financiera.
- ◆ Las posibles implicaciones a largo plazo de las prácticas de trabajo flexible posteriores a la pandemia en la retención y contratación de talento en el sector financiero.

### *Limitaciones*

Si bien el estudio tiene como objetivo proporcionar información integral, se limita a la industria financiera de Hong Kong y es posible que no se pueda generalizar a otros sectores o regiones. Además, el enfoque en los impactos posteriores a la pandemia significa que los hallazgos pueden reflejar un contexto temporal específico y pueden evolucionar a medida que la situación con COVID-19 se desarrolle más.

## **1.8 Definición de los términos clave**

### ***1.8.1 Acuerdos de trabajo flexible (FWA)***

En el contexto de la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19, los FWA se definen como políticas y prácticas organizacionales que permiten a los empleados un mayor control sobre cuándo, dónde y cómo trabajan. Basándose en Maxwell et al. (2007), estos acuerdos se caracterizan por "políticas y prácticas formales o informales, que permiten a las personas variar cuándo y dónde se lleva a cabo el trabajo". La pandemia ha provocado un cambio global hacia estos entornos de trabajo flexibles, ejemplificado por los cambios estructurales en los sectores de servicios financieros en todo el mundo, incluido el Reino Unido, como observa Ashurst (2022).

En el sector financiero de Hong Kong, estos acuerdos trascienden las consideraciones salariales. Representan estrategias para mejorar la JS y la productividad, lo que podría reducir las tasas de rotación (Albion, 2004). La capacidad de los empleados para organizar de forma autónoma los horarios de trabajo es particularmente crítica en las finanzas, ya que afecta no solo el momento y la ubicación del trabajo, sino también la eficiencia y eficacia de las tareas.

El término "trabajo flexible" engloba varios patrones de programación, como la reducción de horas, las horas no estándar, el teletrabajo y el tiempo de trabajo comprimido (Alis et al., 2006). Este estudio se centra en tres tipos de prácticas de trabajo flexible después de la pandemia en el sector financiero de Hong Kong: horarios de trabajo ajustables, elección del lugar de trabajo y opciones de teletrabajo. Estos se alinean con la preferencia global de los empleados por acuerdos flexibles para mejorar

la WLB (Hunter, 2019).

Según la legislación laboral de Hong Kong, los FWA permiten a los empleados elegir sus patrones de trabajo dentro de los límites legales. Si bien este estudio se centra en Hong Kong, cabe destacar que regiones como el Reino Unido han visto cómo organismos reguladores como la Autoridad de Conducta Financiera establecen expectativas para el trabajo remoto o híbrido en el sector financiero, haciendo hincapié en la protección, la supervisión y la gobernanza del consumidor (Ashurst, 2022).

La adopción de estas prácticas puede generar beneficios a largo plazo, incluida la reducción del estrés y la mejora del bienestar, fundamentales en un contexto empresarial posterior a la COVID-19. Las empresas deben asegurarse de que estos acuerdos no afecten negativamente a las interacciones con los consumidores o a la responsabilidad de los directivos, un reto al que también se enfrentan regiones como el Reino Unido (Ashurst, 2022).

El cambio al trabajo flexible en el sector financiero de Hong Kong es una respuesta tanto a la pandemia como a las expectativas cambiantes de los empleados. Si bien ofrece beneficios potenciales de JS y bienestar, su implementación requiere equilibrar las consideraciones operativas, legales y de los empleados, una tendencia observada a nivel mundial en los sectores financieros, incluso en regiones como el Reino Unido (Ashurst, 2022).

### ***1.8.2 Conciliación de la vida laboral y familiar (WLB)***

En la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19, WLB significa la capacidad de una persona para administrar de manera efectiva las tareas laborales junto con las actividades de la vida personal, incluida la familia y el ocio. Este equilibrio es vital para los profesionales, especialmente en entornos de alto estrés como el financiero (Delecta, 2011; Smeltzer et al., 2016). La pandemia alteró los modelos de trabajo tradicionales, provocando un cambio global hacia el trabajo remoto e híbrido. Este cambio, sin embargo, no necesariamente simplificó el logro de WLB, ya que algunos trabajadores se sintieron aislados mientras que otros apreciaron la reducción del estrés en los desplazamientos (Guzmán y Feintzeig, 2023).

Los desafíos en la Gran China, incluido Hong Kong, han sido pronunciados. Antes de la COVID-19, los acuerdos flexibles que facilitaban la WLB eran menos frecuentes. Después de la pandemia, hay un creciente reconocimiento entre los empleados de la importancia de WLB, no solo del éxito profesional, lo que impulsa tendencias como la "renuncia silenciosa" y una preferencia por roles que fomentan la realización personal.

WLB es más que un concepto en el sector financiero de Hong Kong; Es un elemento crucial para el bienestar de los empleados y el rendimiento de la organización. La pandemia obligó a redefinir este equilibrio para incluir el trabajo remoto y los horarios flexibles. Garantizar este equilibrio es un reto, especialmente para los padres que trabajan, que a menudo asumen responsabilidades adicionales (Guzmán y Feintzeig, 2023).

El estudio tiene como objetivo explorar este papel mediador de WLB en la mejora de

la JS en la industria financiera, reconociendo los desafíos y cambios en los modelos de trabajo después de la pandemia.

### ***1.8.3 Satisfacción laboral (JS)***

En el sector financiero de Hong Kong, especialmente después de la COVID-19, la JS refleja el estado emocional de los empleados en función de sus experiencias laborales y su alineación con los valores, las necesidades y las expectativas de bienestar personales (Weiss et al., 1967). Este estudio utiliza el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) dentro del marco conceptual de Weiss para evaluar específicamente la JS en este sector.

JS es fundamental para influir en el rendimiento y la productividad individuales. El sector financiero de Hong Kong, un entorno de alto estrés, hace especial hincapié en la JS como indicador de la moral de los empleados y del compromiso profesional a largo plazo (Janssen, 2001). Después de la pandemia, se ha producido un cambio notable hacia las finanzas como opción profesional, impulsado por la promesa del sector de mejores salarios y perspectivas de crecimiento, lo que refleja una creciente confianza entre los profesionales en su futuro dentro de la industria.

Las secuelas de la pandemia han hecho que las empresas financieras de Hong Kong se adapten a las nuevas normas de trabajo que afectan a JS. Los acuerdos de trabajo flexibles, una prioridad entre los graduados de Hong Kong, se han convertido en parte integral de este sector. Un estudio realizado por Youth I.D.E.A.S. encontró una preferencia sustancial entre los jóvenes de Hong Kong por horarios de trabajo flexibles para mejorar el WLB y la gestión del tiempo, aunque señaló desafíos en la

comunicación y el apoyo tecnológico (Ho et al., 2020). Además, el informe Hopes & Fears 2022 de PwC indica una preferencia significativa entre los empleados por el trabajo remoto, con una perspectiva optimista sobre el desarrollo profesional, destacando la creciente demanda de flexibilidad en el lugar de trabajo (Cheng et al., 2022).

## **1.9 Resumen del capítulo 1**

En el capítulo 1 se describe la importancia estratégica de Hong Kong como centro financiero internacional y se aborda el problema de la investigación de cómo los cambios en el modelo de trabajo inducidos por la pandemia han afectado a la satisfacción de los empleados. El propósito del estudio es explorar esta relación en profundidad, guiado por preguntas de investigación específicas que profundicen en la efectividad, sostenibilidad y adaptación organizacional a estos arreglos. El investigador, con una importante experiencia en el sector financiero, tiene como objetivo llenar un vacío en la investigación actual y aportar valiosos conocimientos tanto en el ámbito académico como en el práctico. El estudio, importante por su relevancia para el bienestar de los empleados y la estrategia organizativa, se centra geográficamente en la industria financiera de Hong Kong y metodológicamente se centra en un enfoque cuantitativo dirigido a los empleados a tiempo completo después de la pandemia. Esta exhaustiva introducción sienta las bases para un examen detallado de la evolución de la dinámica de trabajo en un importante centro financiero mundial.

La tesis consta de cinco capítulos. El capítulo 1 presenta los antecedentes del estudio, el planteamiento del problema, la perspectiva y la justificación del investigador, el propósito del estudio, las preguntas de investigación planteadas, la importancia del

estudio y una definición detallada de los términos clave. Su objetivo es proporcionar una comprensión profunda del contexto de la investigación y sentar las bases para los capítulos siguientes.

El capítulo 2 profundiza en conceptos clave relacionados con FWA, JS, WLB y la relación entre ellos mediante la revisión de la literatura.

En el capítulo 3 se describe el diseño de la investigación, empleando un enfoque correlacional causal no experimental, métodos de muestreo no probabilístico y un estudio piloto en dos etapas. El marco de investigación se basa en el estudio de Lee (2013) con variables de control y mediador.

En el capítulo 4 se presenta un análisis de las características demográficas de las muestras válidas y los resultados de las pruebas de fiabilidad y validez. También se discuten las correlaciones positivas significativas entre todas las variables y los resultados de otros análisis de regresión.

El capítulo 5 concluye la investigación, destacando las correlaciones positivas significativas entre las variables y el efecto mediador de la WLB en la relación entre los FWA y los JS. También se discuten las contribuciones y limitaciones del estudio, sugiriendo el alcance de una mayor investigación.

## **CAPÍTULO 2 – REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Este capítulo presenta una revisión exhaustiva de la literatura pertinente al estudio de los FWA, WLB y JS dentro de la industria financiera de Hong Kong, particularmente en el contexto de la era posterior a COVID-19. El objetivo es establecer una base teórica y empírica para comprender cómo los FWA impactan en JS, con WLB sirviendo como un potencial factor mediador. La revisión comienza explorando el concepto de FWA, examinando sus diversas formas y las tendencias recientes aceleradas por la pandemia de COVID-19. A continuación, se profundiza en el constructo de WLB, discutiendo su importancia en el lugar de trabajo moderno y su relación con las prácticas de trabajo flexible. A continuación, se presenta una exploración en profundidad de la JS, destacando sus determinantes y la influencia de los cambios en el lugar de trabajo. El capítulo concluye analizando la interacción entre estas variables, basándose en la investigación existente para iluminar las complejidades y matices de sus relaciones. Esta revisión de la literatura tiene como objetivo no solo enmarcar el estudio actual dentro del cuerpo de conocimiento existente, sino también identificar las brechas que esta investigación busca abordar, contribuyendo así a una comprensión más amplia de la dinámica cambiante en el sector financiero de Hong Kong.

### **2.1 Arreglos de trabajo flexibles (FWA)**

Los FWA han experimentado una expansión significativa a nivel mundial durante la pandemia de COVID-19 (Comisión Europea, 2020). La pandemia catalizó un cambio significativo hacia los FWA en la industria financiera de Hong Kong, ya que las empresas buscaron estrategias rentables para mantener la competitividad y la resiliencia (Arcibal, 2023). Rau y Hyland (2002) definen los FWA como "opciones de trabajo

alternativas que permiten realizar el trabajo fuera de los límites temporales y/o espaciales tradicionales de una jornada laboral estándar", estos arreglos han pasado de ser meras herramientas motivacionales a adaptaciones necesarias en el lugar de trabajo (Maxwell et al., 2007). Los FWA rompen con la jornada laboral convencional de 9:00 a.m. a 6:00 p.m., ofreciendo diversas prácticas como contratos a tiempo parcial, teletrabajo, trabajo compartido y horarios flexibles/lugares de trabajo flexibles.

Maxwell et al. (2007) proporcionan un examen exhaustivo de la incidencia y el impacto de los FWA en las empresas más pequeñas. Su estudio, publicado en "Employee Relations", destaca que los FWA no son solo una característica de las grandes corporaciones, sino que también están siendo adoptados cada vez más por las empresas más pequeñas. Los autores argumentan que los FWA en las empresas más pequeñas pueden generar beneficios significativos, incluida una mayor satisfacción de los empleados y una mejora de WLB. Esto es especialmente relevante en los sectores en los que predominan las empresas más pequeñas, ya que los FWA pueden ser un factor clave para atraer y retener talento. El estudio también señala que, si bien la adopción de FWA en las empresas más pequeñas está creciendo, a menudo está influenciada por la naturaleza de la industria y las necesidades específicas de la empresa y sus empleados.

Jeffrey Hill et al. (2008) profundizan en la definición y conceptualización de la flexibilidad en el lugar de trabajo. Publicado en "Community, Work & Family", este artículo ofrece una comprensión matizada de los FWA, clasificándolos en varios tipos, como horario flexible, teletrabajo, semanas de trabajo comprimidas, trabajo a tiempo parcial y trabajo compartido:

◆ **Horario flexible:** Los empleados tienen la flexibilidad de elegir sus horas de inicio

y finalización dentro de ciertos límites, sin dejar de cumplir con los requisitos de horas de trabajo.

- ◆ Teletrabajo/trabajo remoto: Los empleados trabajan desde un lugar distinto al entorno tradicional de la oficina, a menudo desde casa, utilizando la tecnología para mantenerse conectados.
- ◆ Semanas laborales comprimidas: Los empleados trabajan más horas algunos días y menos horas otros, a menudo con el objetivo de obtener una carga de trabajo a tiempo completo en menos de los cinco días tradicionales.
- ◆ Trabajo a tiempo parcial: Los empleados trabajan menos horas que el horario estándar a tiempo completo.
- ◆ Trabajo compartido: Dos o más empleados comparten las responsabilidades de un puesto de tiempo completo.

Jeffrey Hill et al. (2008) enfatizan que los FWA deben verse como un espectro, que va desde ajustes menores en los horarios de trabajo hasta cambios más significativos en el entorno de trabajo y la estructura del trabajo. Argumentan que la implementación efectiva de los FWA requiere un enfoque holístico, que tenga en cuenta las necesidades y preferencias tanto del empleador como de los empleados. Esta conceptualización es crucial para comprender las diversas formas de FWA y sus posibles impactos en la fuerza laboral.

La adopción de FWA, que a menudo incurren en costos adicionales bajos o nulos para el empleador, se ha relacionado con un aumento de la productividad y una reducción de las tasas de rotación (Albion, 2004). En el contexto de la industria financiera en Hong Kong, este estudio se centra en el horario flexible, el lugar de trabajo flexible y el teletrabajo debido a su prevalencia y su impacto significativo en la planificación de

la compensación y los beneficios de los empleados. Estas formas de FWA se alinean con la teoría de los límites (Ashforth et al., 2000), lo que sugiere que la gestión de los límites entre el trabajo y la vida personal puede mejorar la satisfacción y la productividad de los empleados.

El horario flexible se define como un acuerdo que permite una transformación flexible de las horas de trabajo, sujeto tanto a las preferencias de los empleados como a los requisitos organizativos dentro de las regulaciones de la legislación laboral (Hayman, 2009). Esta flexibilidad permite a los empleados ajustar sus horas de inicio y finalización, mientras que normalmente requiere presencia durante las horas de trabajo principales (Baltes et al., 1999). Cada vez más, el horario flexible es una característica destacada en los anuncios de empleo, que atrae a los candidatos que buscan WLB (Jeffrey Hill et al., 2008).

La adaptabilidad del horario flexible permite a los empleados abordar obligaciones externas como el cuidado de la familia, equilibrando así de manera eficiente el trabajo y las responsabilidades personales (Eaton, 2003). A nivel internacional, variaciones como la semana laboral de 4x10, en la que los empleados trabajan cuatro días de diez horas, ofrecen flexibilidad adicional, pero son menos comunes en la Gran China (Alfares, 2003). Este modelo mantiene una semana laboral de 40 horas al tiempo que proporciona un día libre adicional, una opción atractiva para aquellos que priorizan WLB.

Flexplace, como respuesta estratégica a los cierres ordenados por el gobierno durante la pandemia de COVID-19, facilitó el cambio del trabajo de oficina tradicional a entornos de trabajo remotos (Dey et al., 2020; Bick et al., 2021). Esta transición

permitió que una fuerza laboral diversa se involucrara en el teletrabajo, adaptando sus espacios de trabajo a los entornos domésticos. Las organizaciones incorporaron políticas de trabajo desde casa como medida de bienestar, lo que se refleja en las listas de características de los puestos de trabajo. Durante la pandemia, muchas empresas ofrecieron una combinación de horario flexible y lugar flexible, lo que permitió a los equipos alternar entre la oficina y el trabajo en casa. Este modelo híbrido tenía como objetivo mejorar el WLB y permitir que los empleados gestionaran tanto las responsabilidades profesionales como los deberes personales de manera efectiva (Goel, 2017).

Para los empleados, Flexplace proporcionó comodidad, ahorro de tiempo y reducción de los gastos diarios. Desde el punto de vista organizativo, ofrecía ventajas como la reducción de las facturas de servicios públicos y el ahorro potencial de espacio de oficina. Este enfoque se alinea con la teoría del intercambio social, sugiriendo que dicha flexibilidad puede conducir a una mayor productividad, lealtad y motivación de los empleados (Bathini y Kandathil, 2019).

El teletrabajo, un estilo de trabajo flexible habilitado por la tecnología, apoya la productividad de los empleados al tiempo que promueve el WLB (Galanti et al., 2021). La principal ventaja del teletrabajo es la reducción de los desplazamientos físicos, ya que los teletrabajadores mantienen el contacto remoto y la conectividad con los sistemas de la organización durante las horas de trabajo. Se ha demostrado que esta práctica disminuye los costos laborales al tiempo que aumenta la productividad y la rentabilidad (Bellmann y Hübler, 2020).

Sin embargo, el teletrabajo también presenta desafíos. Si bien ofrece flexibilidad, un

entorno de trabajo privado y autonomía en la programación, surgen preocupaciones con respecto a la autodisciplina, la posible falta de motivación y los conflictos entre el trabajo y la familia. Además, el teletrabajo puede reducir las oportunidades de aprendizaje de los compañeros, reducir la participación en el equipo y la sensación de aislamiento. La ampliación de la jornada laboral sin compensación adicional también es motivo de preocupación (Song y Gao, 2018).

En la revisión de la literatura, se identifican varios FWA, incluido el trabajo a tiempo parcial, el trabajo compartido, el intercambio de turnos y la rotación de puestos (Wheatley, 2017). Sin embargo, este estudio se centra específicamente en el horario flexible, el lugar flexible y el teletrabajo. Estos acuerdos son especialmente relevantes para las empresas y han sido fundamentales para adaptar los modos operativos durante y después de la pandemia de COVID-19. Enfatizar estos acuerdos se alinea con el discurso actual sobre el aprovechamiento del trabajo flexible como una herramienta para mejorar la motivación de los empleados, especialmente en el contexto del entorno laboral en evolución en la industria financiera de Hong Kong. Este enfoque es crucial para comprender el impacto de estos FWA específicos en la satisfacción de los empleados y la eficiencia organizacional en un panorama pospandémico.

## **2.2 Satisfacción laboral (JS)**

La JS, una variable clave en el comportamiento organizacional y la psicología del personal (Judge et al., 2002), se define como un estado emocional placentero o positivo resultante del propio trabajo o de las experiencias laborales (Locke, 1976). Esto abarca la evaluación integral de un individuo de varios aspectos del trabajo, como el entorno laboral, el salario, los beneficios intangibles y las oportunidades de carrera (Baeriswyl

et al., 2016; Weiss, 2002; Zemblylas y Papanastasiou, 2006; Grzywac, 2000).

Estudios recientes han hecho hincapié en el papel de la JS en la gestión de los recursos humanos, especialmente en relación con el rendimiento de los empleados y los objetivos de la organización. Un estudio destaca el impacto significativo de la JS y el compromiso en el desempeño de los recursos humanos, lo que indica su papel fundamental en las prácticas de gestión de recursos humanos (Yousef y Shadi, 2021). Otra investigación que involucró un sistema gamificado de gestión de recursos humanos en una empresa multinacional mostró cómo los enfoques innovadores en gestión de recursos humanos podrían impulsar eficazmente la satisfacción y el compromiso de los empleados (Silic et al., 2020).

El concepto de JS también se extiende a la interfaz trabajo-familia, con investigaciones que indican una correlación positiva entre la integración efectiva y una JS más alta. Los empleados con JS más altos a menudo se asocian con una mejor salud psicológica, un rendimiento laboral superior y menores intenciones de rotación (Sullivan y Lewis, 2001; Weiss et al., 1967). Además, una visión holística de la cultura de RRHH revela una fuerte correlación entre el desarrollo profesional y la JS, lo que demuestra la importancia del apoyo organizativo y las oportunidades profesionales para mejorar la satisfacción de los empleados (Sypniewska, Baran y Kłos, 2023).

Otros estudios sobre la JS han incorporado las variables de control de género y estado civil, reconociendo la influencia de las políticas de trabajo receptivas a la familia y el apoyo organizacional (Glass y Finley, 2002). Este enfoque reconoce las desigualdades históricas de género en el lugar de trabajo, que afectan particularmente el desarrollo y el avance profesional de las mujeres (Jones y Jones, 2011). Proporcionar beneficios de

WLB es esencial para retener a los empleados y promover la equidad.

Dos enfoques teóricos, el de arriba hacia abajo y el de abajo hacia arriba, se utilizan comúnmente para analizar la JS. El enfoque de arriba hacia abajo sugiere que la satisfacción general con la vida influye en las reacciones a los eventos relacionados con el trabajo (Diener, 1984), mientras que el enfoque de abajo hacia arriba considera la JS como un compuesto de varios aspectos de la vida, como la educación, la carrera, los esfuerzos y la salud mental (Hulin et al., 1985).

En la industria financiera de Hong Kong después de la COVID-19, estos conocimientos sobre JS son especialmente relevantes. La evolución del entorno de trabajo ha llevado a un cambio en las expectativas, y los empleados valoran cada vez más el apoyo organizativo, el desarrollo profesional y un WLB de apoyo. Alinear estos factores con las necesidades de los empleados es crucial para mantener altos niveles de JS, lo que repercute en la retención y la productividad de los empleados (Moorman, 1993; Judge et al., 2002).

### **2.3 Conciliación de la vida laboral y familiar**

WLB es un concepto que ha ganado una atención significativa tanto en el ámbito personal como en el profesional. Se define como la capacidad de un individuo para gestionar y cumplir eficazmente los compromisos tanto en el trabajo como en la vida personal, manteniendo límites distintos entre estos dos dominios (Delecta, 2011; Smeltzer et al., 2016). WLB no es un estado único para todos, sino que es autodeterminado y varía según los individuos. Mientras que algunos pueden manejar hábilmente múltiples demandas tanto del trabajo como del hogar, otros pueden tener

dificultades para encontrar un equilibrio satisfactorio (Zheng et al., 2016).

El desafío de mantener WLB está bien documentado. Kalliath y Brough (2008) y Powell et al. (2019) sostienen que lograr un equilibrio armonioso suele ser complejo y lleno de matices. Factores como el aumento de las demandas familiares pueden afectar significativamente la capacidad de mantener el WLB, lo que puede provocar estrés y una disminución del bienestar general (Haar et al., 2018).

El concepto de WLB ha evolucionado con el tiempo, surgiendo inicialmente de las preocupaciones planteadas por las madres trabajadoras en las décadas de 1960 y 1970. Esta evolución ha sido impulsada por varios factores, entre ellos la creciente participación de las mujeres en la fuerza laboral, los avances tecnológicos que difuminan las líneas entre el trabajo y el hogar, y los cambios en las estructuras familiares (Greenhaus y Kossek, 2014). Hoy en día, WLB es reconocido no solo como una preocupación personal, sino como un factor crítico en el bienestar de los empleados y la eficiencia organizacional. Refleja una creciente comprensión de que la vida personal de los empleados puede tener un impacto significativo en su rendimiento y satisfacción laboral.

Hay tres factores clave que son cruciales para entender el WLB:

- ◆ **Asignación de tiempo:** La ambigüedad en los horarios de trabajo fijos y la regulación de las leyes laborales sobre las horas mínimas, sin un tope máximo, pueden conducir a horas extras no pagadas y demandas irrazonables (Jacobs y Gerson, 2001).

- ◆ Salud física y mental: El grado en que los empleados pueden ejercer control sobre su trabajo está influenciado por la seguridad laboral y el entorno de trabajo competitivo (Lambert, 1990). La pandemia de COVID-19 exacerbó estos problemas, especialmente en sectores como la aviación y la hostelería, donde la seguridad laboral se convirtió en una preocupación importante.
  
- ◆ Necesidades organizacionales: Las industrias requieren empleados talentosos para seguir siendo competitivos y responder a los desafíos económicos. Las regulaciones de WLB y el desempeño de los empleados están interrelacionados, y las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos deben centrarse en paquetes que mejoren el compromiso de los empleados (Wood, 1999).

La Teoría de los Límites, propuesta por Clark (2000) y desarrollada por Nippert-Eng (1996), ofrece información valiosa sobre la interacción entre el trabajo y los roles familiares. Explica cómo los individuos gestionan los límites entre estos dominios, centrándose en cómo los roles se fusionan o permanecen distintos, y cómo esto afecta a WLB. La teoría sugiere que la integración o separación de roles puede influir significativamente en la capacidad de un individuo para equilibrar el trabajo y la vida personal.

La comprensión actual de la WLB incluye varios factores individuales como variables demográficas, demandas personales y familiares, y capacidades individuales de afrontamiento. Las investigaciones han demostrado que la alta presión laboral y las demandas familiares pueden conducir a un bienestar deficiente, lo que afecta la productividad y el ausentismo (Jensen y Knudsen, 2016; Jackson y Fransman, 2018). Además, el apoyo de la familia y los cónyuges juega un papel crucial en el logro de

WLB, especialmente para las parejas con doble carrera (Dumas y Perry-Smith, 2018; Groysberg y Abrahams, 2014)

Una revisión sistemática reciente de la literatura sobre WLB tuvo como objetivo desarrollar una comprensión de su relación con el comportamiento relacionado con el trabajo e identificó brechas para futuras investigaciones, lo que indica la necesidad de una exploración continua en este dominio (Thilagavathy y Geetha, 2020). Esta revisión enfatizó la diversidad en las definiciones operacionales y las mediciones de WLB, lo que refleja la complejidad y la naturaleza multidimensional de este constructo.

En los últimos tiempos, particularmente en el Hong Kong posterior a la COVID-19, los problemas de WLB se han intensificado debido al aumento de los conflictos entre el trabajo y la familia. Este conflicto a menudo surge de la presión para equilibrar las demandas organizacionales con las responsabilidades familiares (Thompson et al., 1999). Las organizaciones del sector financiero deben considerar la posibilidad de proporcionar apoyo directivo y formación en salud mental para hacer frente a estos desafíos.

## **2.4 Las relaciones entre las variables**

### **2.4.1 FWA y JS**

Los FWA, especialmente relevantes en la era posterior a la COVID-19, permiten a los empleados elegir cuándo y dónde trabajar, lo cual es crucial en el acelerado sector financiero de Hong Kong. Los estudios proponen que las características básicas del trabajo influyen en el bienestar psicológico y el rendimiento laboral de los empleados.

Estas características incluyen habilidades técnicas, deberes del trabajo, compensación y beneficios, y autonomía para programar horas de trabajo (Tietze et al., 2009).

Wiatr (2021) sugiere que los FWA no solo impulsan la JS, sino que también mejoran el compromiso y el rendimiento de los empleados. Esto indica un beneficio holístico de los FWA, que se extiende más allá de JS para abarcar el compromiso y la producción general de los empleados. Wheatley (2017) implica que la disponibilidad y la adopción de opciones de trabajo flexible son factores clave que contribuyen a los niveles generales de satisfacción de los empleados. Y Iheriohanma, Chinedu y Austin-Egole (2020) enfatizan que la implementación de FWA, cuando está alineada con los objetivos y principios organizacionales, puede afectar positivamente el desempeño de los empleados. Esto sugiere que el impacto de los FWA en JS no es aislado, sino que también es fundamental para impulsar el éxito de la organización.

Otros estudios relacionados con la autonomía en los arreglos de trabajo encontraron que los efectos de los FWA impactan el estrés de rol, el compromiso organizacional, la seguridad laboral, la participación en el mercado laboral y el volumen de trabajo (Gajendran y Harrison, 2007). Ray y Cryan (2021) demuestran que la flexibilidad laboral, caracterizada por la capacidad de trabajar desde casa, tomarse tiempo libre y modificar los horarios de trabajo, influye positivamente en el bienestar de los empleados. Esto incluye reducciones en el estrés laboral y mejoras en JS. En el contexto de la industria financiera, donde la intensidad del trabajo y los niveles de estrés suelen ser altos, estos acuerdos pueden influir significativamente en JS y en el rendimiento general.

Estudios anteriores también investigan la variable de control de género, señalando que

las empleadas a menudo hacen malabarismos con los roles duales durante los períodos de implementación de políticas de trabajo desde casa. Los FWA, cuando se utilizan para mejorar la autonomía en los horarios y proporcionar apoyo organizativo, pueden reducir los conflictos entre el trabajo y la familia, lo que conduce a una mayor satisfacción de los empleados, un mejor rendimiento laboral y una reducción del estrés (Grzywacz y Bass, 2003). Otro estudio explora la relación matizada entre los FWA, los JS y el compromiso ocupacional, con un enfoque especial en el efecto moderador del género. Este estudio destaca que el impacto de los FWA en la JS y el compromiso puede variar en función del género, lo que indica la necesidad de un enfoque sensible al género en las políticas de gestión de recursos humanos relacionadas con los FWA (Wu, 2019). Este aspecto es particularmente relevante en el sector financiero de Hong Kong, donde el WLB es una preocupación crítica.

Sin embargo, si los FWA no se implementan adecuadamente y no se revisan continuamente, pueden dañar las relaciones laborales con los líderes y colegas y obstaculizar las oportunidades de promoción, causando efectos negativos. Esto sugiere que los resultados pueden producirse a expensas de las relaciones y la interacción social, una consideración importante en el entorno colaborativo e impulsado por la red de las instituciones financieras.

Los FWA pueden crear resultados "beneficiosos para todos" tanto para los empleadores como para los empleados (Wheatley, 2017). En el sector financiero de Hong Kong, estos acuerdos pueden aumentar la productividad y la rentabilidad, atraer a empleados talentosos que buscan sistemas de trabajo óptimos y fortalecer el desarrollo de la salud mental y física. También pueden reducir los costos de alojamiento e instalaciones, y el teletrabajo en línea facilita el intercambio de conocimientos, ideas y desarrollo de

habilidades en cualquier momento y en cualquier lugar (Fagan et al., 2012). Esta evidencia apunta a posibles resultados "beneficiosos para todos" en los que tanto los empleadores como los empleados se benefician de la implementación de los FWA.

Un mayor JS y una mejor WLB son objetivos clave para lograr la flexibilidad del tiempo de trabajo. Sobre la base de investigaciones anteriores sobre los antecedentes de compromiso organizacional y teniendo en cuenta el contexto único de la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19, se desarrolla la siguiente hipótesis: Los FWA, mediados por WLB, tienen un impacto significativo en la JS entre los empleados del sector financiero de Hong Kong.

#### **2.4.2 FWA y WLB**

En los países occidentales, las políticas de WLB han influido significativamente en la implementación de los FWA, como lo indican Crompton y Lyonette (2006). Sin embargo, existen críticas, como las de Fleetwood (2007), que argumentan que estos arreglos a veces preservan las estructuras de trabajo tradicionales bajo un enfoque gerencialista. A pesar de estas críticas, los FWA, como señalan Giovanis (2018) y Hayman (2009), brindan a los empleados un mayor control sobre sus horarios de trabajo, satisfaciendo las necesidades psicológicas y físicas y ayudando a lograr los objetivos organizacionales. Estos acuerdos se consideran vitales para mejorar las percepciones de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que permite a los empleados disfrutar del tiempo libre sin dejar de centrarse en el trabajo.

En el contexto de la industria financiera de Hong Kong, especialmente en la era posterior a la COVID-19, el desafío de equilibrar el trabajo y la vida personal es

indispensable para mantener la satisfacción laboral y vital. La investigación de Ferguson et al. (2012), Haar et al. (2014) y otros como Kurland y Bailey (1999), Koubova y Buchko (2013) e Irawanto et al. (2021) destaca la fuerte asociación positiva entre WLB, JS y satisfacción con la vida en varias poblaciones. Esto es particularmente relevante dadas las presiones y dinámicas únicas del sector financiero de Hong Kong.

Sin embargo, un FWA excesivo o mal gestionado puede dar lugar a conflictos entre el trabajo y la familia, lo que subraya la necesidad de una supervisión eficaz de los recursos humanos y de disposiciones actualizadas. Esto está en línea con los hallazgos de Yadav y Sharma (2021), Singh et al. (2020), Jackson y Fransman (2018) y Sirgy y Lee (2018), quienes defienden que WLB tiene un impacto positivo en la JS, el desempeño laboral, el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida.

Dado el importante papel del género, como indican la mayoría de las investigaciones, especialmente en lo que respecta a los roles duales de las mujeres en el hogar y el trabajo, los líderes de la industria financiera deben tener en cuenta la asignación de tiempo de trabajo y ocio para evitar las horas extras y el agotamiento. Un apoyo organizacional que empatee y comprenda las situaciones de los empleados es crucial para lograr un equilibrio entre la vida personal y profesional.

En el contexto de la industria financiera de Hong Kong, estos hallazgos sugieren un caso convincente para la implementación y gestión de FWA. Después de la COVID-19, a medida que la industria busca adaptarse a las nuevas normas, es evidente la importancia de los FWA para mejorar la JS a través de la mejora de la WLB.

### ***2.4.3 El efecto mediador con WLB en la correlación entre FWA y JS***

En el ámbito de la psicología organizacional, se reconoce que la productividad de los empleados está intrincadamente ligada a la satisfacción hedónica y eudemoníaca, como postulan Ryan y Deci (2001) y Henderson et al. (2013). Se considera que la productividad influye indirectamente en la satisfacción a través del bienestar de los empleados, que se ve afectado significativamente por el WLB. En este contexto, los FWA son fundamentales, ya que permiten a los empleados satisfacer las demandas tanto laborales como no laborales, mejorando así su bienestar general y, en consecuencia, JS. Los FWA pueden ejercer efectos directos e indirectos sobre JS a través de WLB.

Se ha demostrado que la capacidad de los empleados para distribuir el tiempo entre el trabajo y la vida personal disminuye los conflictos entre el trabajo y la familia y aumenta la satisfacción (Baker et al., 2007; Abioro et al, 2018; Hayman, 2005; Lazar et al., 2010). Este estudio postula que el trabajo desde casa no solo aumenta la productividad y el rendimiento en la industria financiera de Hong Kong, sino que también permite a los empleados equilibrar las demandas de la vida y el trabajo, contribuyendo así a la satisfacción general.

Investigaciones previas han establecido la importancia de implementar FWA para reforzar el WLB y su posterior impacto en la JS (Hayman, 2009; Morganson et al., 2010). WLB afecta significativamente las actitudes y comportamientos de trabajo de los empleados. Los estudios de Lambert (2000) y otros han puesto de relieve la relación positiva entre el WLB y el JS de los empleados. También se observa que el apoyo organizacional juega un papel crucial en la forma en que los empleados perciben su entorno de trabajo. Esta percepción influye en su bienestar y en su JS, con beneficios

tangibles como aumentos salariales, ascensos y cumplimiento de metas, y beneficios intangibles como horarios de trabajo flexibles y teletrabajo (Gajendran y Harrison, 2007; Baruch, 2000).

Además, los altos niveles de WLB se correlacionan positivamente con un mejor rendimiento y satisfacción de los empleados tanto en el trabajo como en la vida personal (Haar et al., 2014). Las intenciones de rotación, que reflejan la disposición de los empleados a abandonar la organización, están inversamente relacionadas con JS. Las experiencias laborales positivas y los apegos emocionales al trabajo tienden a dar lugar a una mayor JS y a una menor intención de rotación.

La aplicación de la teoría del intercambio social en investigaciones previas dilucida la relación entre FWA, WLB y JS (Blau, 2017; Milkovich y Newman, 2008). Esta teoría postula que cuando los empleados perciben beneficios favorables de su organización, se sienten obligados a corresponder con un aumento de la productividad. El enfoque de esta investigación se centra en los beneficios no tangibles, específicamente los beneficios de WLB, que incluyen el horario flexible, el lugar flexible y el teletrabajo. Estos beneficios ayudan a equilibrar la salud psicológica y física de los empleados, mitigando el estrés y las emociones negativas durante el trabajo. El apoyo brindado por la organización y los supervisores juega un papel importante en esta dinámica (Howard y Frink, 1996).

Aplicando este marco al contexto actual, hay una escasez de investigación de datos en Asia, particularmente en la Gran China, donde prevalecen los acuerdos de trabajo tradicionales con horarios fijos. Sin embargo, el amplio debate y la aplicación de los FWA durante la pandemia de COVID-19 han puesto de manifiesto el potencial de estos

acuerdos como beneficio para atraer a empleados con talento en la era posterior a la pandemia, especialmente en el sector financiero de Hong Kong.

## **2.5 El estudio de Lee, la base del estudio actual**

En 2023, Lee, de la Universidad Nacional Normal de Taiwán, realizó un estudio fundamental centrado en el contexto de la Gran China, ofreciendo un análisis exhaustivo de cómo influyen los FWA en la JS. Un elemento central de este estudio fue la exploración de la WLB como factor mediador. La investigación de Lee aclaró que los FWA, que abarcan aspectos como el horario flexible, el lugar flexible y el teletrabajo, mejoran sustancialmente el JS y el rendimiento laboral. Al proporcionar una mayor autonomía y apoyo organizativo, estos acuerdos reducen significativamente el estrés. El estudio destacó además el profundo impacto de WLB como mediador, afirmando su papel en la mejora de la eficacia de los FWA. Las ideas de Lee sobre los beneficios de los acuerdos flexibles para aumentar el bienestar mental y físico, lo que conduce a un mejor rendimiento y satisfacción laboral, forman una base fundamental para este estudio.

Sobre la base de la investigación de Lee, este estudio profundiza en el contexto específico de la industria financiera de Hong Kong. Conocido por su entorno de alta presión y su naturaleza competitiva, el sector financiero de Hong Kong presenta un entorno único para investigar la personalización y la eficacia de los FWA. Este estudio tiene como objetivo discernir cómo se adaptan estos acuerdos para mantener o aumentar la JS y la productividad dentro de este entorno exigente.

Dada la cultura de trabajo distintiva de Hong Kong, esta investigación examinará cómo

las actitudes culturales hacia WLB y FWA influyen en JS. Este aspecto es fundamental para comprender la interacción matizada entre las normas culturales y la adopción de prácticas de trabajo flexibles.

Además, teniendo en cuenta que la industria financiera está sujeta a una regulación estricta, este estudio también explorará la intersección de estas regulaciones con los FWA. Las áreas de enfoque clave incluirán el cumplimiento, la seguridad de los datos y los riesgos operativos. Esta exploración es esencial para comprender cómo se pueden implementar de manera efectiva los FWA en un entorno fuertemente regulado como el sector financiero de Hong Kong, particularmente en la era posterior a COVID-19.

Este estudio busca ampliar los hallazgos del estudio de Lee de 2023, específicamente adaptados al contexto de la industria financiera de Hong Kong. Al examinar la interacción de los FWA, JS y WLB dentro de este contexto sectorial y cultural único, el estudio tiene como objetivo proporcionar información valiosa sobre cómo se pueden optimizar los FWA en un mundo pospandémico, asegurando tanto el bienestar de los empleados como la eficacia organizacional.

## **2.6 Resumen del capítulo 2**

El Capítulo 2 ofrece una revisión exhaustiva de la literatura pertinente a los FWA, WLB y JS en el contexto de la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19. El capítulo tiene como objetivo establecer una base teórica y empírica para comprender el impacto de los FWA en JS, con WLB sirviendo como un factor mediador potencial.

La literatura subraya la expansión global de los FWA durante la pandemia, particularmente en el sector financiero de Hong Kong. Los FWA incluyen el horario flexible, el teletrabajo, las semanas de trabajo comprimidas, el trabajo a tiempo parcial y el trabajo compartido. En el capítulo se revisan varios estudios que destacan los beneficios de los FWA, como el aumento de la productividad, la reducción de las tasas de rotación y la mejora de la WLB. También señala los desafíos asociados con los FWA, incluido el posible aislamiento y la disminución de la participación del equipo.

El SJ se define como un estado emocional positivo resultante del trabajo o de las experiencias laborales. La literatura indica su papel crucial en la gestión de recursos humanos, con un impacto significativo en el desempeño de los empleados y los objetivos organizacionales. El capítulo analiza varios factores que influyen en JS, incluido el entorno de trabajo, el salario, los beneficios y las oportunidades profesionales.

WLB se presenta como la capacidad de un individuo para administrar eficazmente el trabajo y la vida personal. La revisión de la literatura identifica las complejidades de lograr WLB, influenciadas por factores como la asignación de tiempo, la salud y las necesidades organizacionales. Se discute la evolución del concepto de WLB y su papel crítico en el bienestar de los empleados y la eficiencia organizacional.

El capítulo explora las relaciones entre FWA, JS y WLB. Los estudios sugieren que los FWA pueden mejorar la JS y el compromiso, reduciendo el estrés y mejorando el bienestar general de los empleados. Se destaca el papel mediador de WLB en la correlación entre los FWA y los JS, enfatizando la importancia de la implementación efectiva de los FWA para lograr resultados positivos.

Concluye con una referencia al estudio de Lee de 2023, que sirve de base para la investigación actual. El estudio de Lee enfatizó el impacto positivo de los FWA en JS y el desempeño laboral, con WLB actuando como un factor mediador. Este capítulo se basa en los hallazgos de Lee, centrándose específicamente en la industria financiera en Hong Kong y explorando cómo se adaptan los FWA en este contexto cultural y regulatorio único.

En resumen, el capítulo examina a fondo la literatura existente sobre FWA, JS y WLB, especialmente en el entorno único del sector financiero de Hong Kong después de COVID-19. La revisión establece una base crítica para comprender la compleja interacción entre estas variables e identifica las brechas que el presente estudio busca abordar, contribuyendo a una comprensión más amplia de la dinámica cambiante en la industria financiera de Hong Kong.

## **CAPÍTULO 3 – MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El capítulo describe el marco teórico y la metodología de investigación empleados en este estudio para investigar el impacto de los FWA en JS y WLB en la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19. Basado en el marco conceptual de Lee (2023), este capítulo profundiza en el modelo adaptado y las hipótesis formuladas específicamente para el contexto financiero de Hong Kong. También describe el diseño de la investigación, la población, los métodos de recolección de datos y los procedimientos analíticos, lo que garantiza un enfoque sólido y confiable para explorar estas relaciones.

El capítulo presenta la base teórica del estudio, basándose en la investigación de Lee y adaptándola al contexto único de la industria financiera de Hong Kong. Se proponen cuatro hipótesis, examinando los efectos directos y mediadores de los FWA sobre JS y WLB.

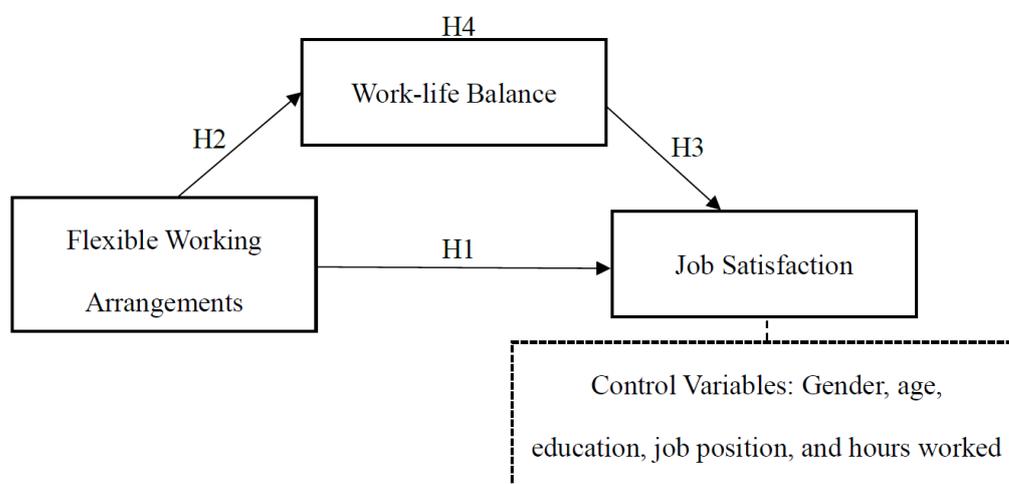
### **3.1 Marco teórico e hipótesis**

Sobre la base del trabajo fundacional de Lee (2023), este estudio tiene como objetivo profundizar en la dinámica del sector financiero en Hong Kong, particularmente en la era posterior a la COVID-19. Explora los impactos específicos de los FWA en JS y WLB, teniendo en cuenta las presiones únicas y los aspectos culturales de la industria financiera de Hong Kong. Esta investigación contribuye a una comprensión más matizada de cómo los FWA pueden implementarse de manera efectiva en entornos

financieros de alta presión y sus beneficios potenciales para el bienestar de los empleados y JS.

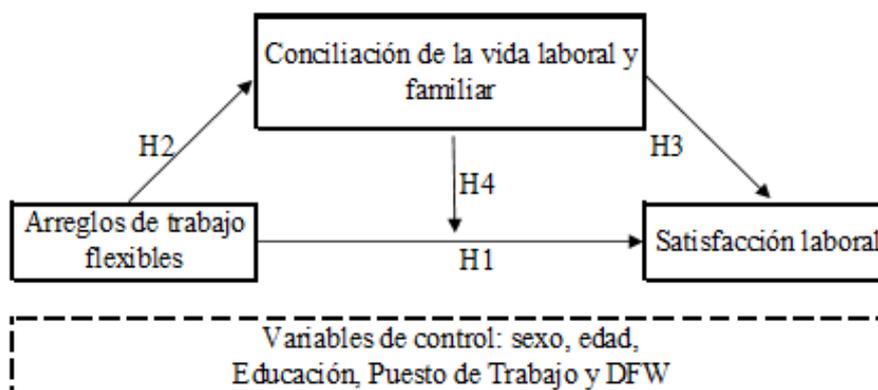
El marco conceptual de Lee es la base de este estudio. Hay tres variables como FWA, WLB y JS. El modelo propone que los FWA pueden tener un impacto positivo tanto en WLB como en JS. Además, sugiere que la WLB puede influir positivamente en la JS y prueba el efecto mediador de la WLB entre las FWA y la JS. Las variables de control en el modelo incluyen el sexo, la edad, la educación, el puesto de trabajo y las horas trabajadas por día. Estos se utilizan para probar su impacto en las tres variables principales: FWA, WLB y JS.

*Figura 3.1 - Marco conceptual del estudio de Lee (2013)*



Con base en el alcance del presente estudio, se adapta y modifica el marco conceptual de Lee, y una de las variables de control, las horas trabajadas, se ajusta al grado de trabajo flexible (DFW), que representa el porcentaje de horas de trabajo permitidas para los FWA. El modelo conceptual modificado es el siguiente:

*Figura 3.2 – Marco conceptual modificado*



Y se deriva en cuatro hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): En el sector financiero de Hong Kong después de la COVID-19, los FWA influyen de forma significativa y positiva en la JS, donde la FWA es la variable independiente y la variable dependiente;

Hipótesis 2 (H2): En el sector financiero de Hong Kong después de la COVID-19, los FWA influyen de forma significativa y positiva en el WLB, donde los FWA son la variable independiente y el WLB es la variable dependiente;

Hipótesis 3 (H3): En la industria financiera de Hong Kong después de la COVID-19, el WLB influye de manera significativa y positiva en JS, donde WLB es la variable independiente y JS es la variable dependiente;

Hipótesis 4 (H4): En la industria financiera de Hong Kong después de la COVID-19,

WLB media la relación entre los FWA y los JS.

### **3.2 Diseño de la investigación**

El estudio tiene como objetivo examinar cuantitativamente la relación entre los FWA y los JS en la industria financiera de Hong Kong, considerando el papel mediador de WLB. Esto es particularmente relevante en la era posterior a la COVID-19, donde los FWA se han vuelto cada vez más frecuentes.

#### *Secciones de investigación*

*Sección básica:* Esta parte del estudio se dedicará a la investigación básica para validar las teorías existentes relacionadas con los FWA, JS y WLB. Su objetivo es contribuir a la literatura existente proporcionando evidencia empírica específica sobre las características de la industria financiera de Hong Kong en el contexto posterior a la COVID-19. Los resultados serán de interés para los líderes empresariales y los profesionales de RRHH de este sector.

*Sección correlacional:* Esta sección identificará y analizará la naturaleza de las relaciones entre FWA, JS y WLB. Los enfoques correlacionales pueden utilizarse para descubrir si dos variables están relacionadas y en qué medida (Vogt, 2007). Utilizando un diseño correlacional, el estudio explorará el alcance y la naturaleza de estas relaciones sin necesidad de manipulación experimental. La atención se centrará en la identificación de correlaciones significativas y la descripción de las interacciones entre las variables.

*Sección descriptiva:* Los resultados de las investigaciones cualitativas pintan una imagen detallada de un escenario, entorno social o relación (Neuman, 2014). A diferencia de la investigación exploratoria o explicativa, la investigación descriptiva se limita a dilucidar y registrar la relación entre variables definidas. De acuerdo con Neuman (2014), la investigación exploratoria implica un esfuerzo por explorar y producir nuevas ideas y temas que requieren un estudio más profundo. El propósito de un estudio explicativo es explicar por qué las cosas son como son (Neuman, 2014). El estudio consistirá principalmente en la descripción y el análisis de datos cuantitativos. Esta sección no buscará generar nuevas teorías o explicar fenómenos en profundidad, sino que se centrará en describir el estado actual de los FWA, JS y WLB en la industria financiera de Hong Kong, proporcionando una base para futuras investigaciones exploratorias o explicativas.

#### *Enfoque transversal*

La investigación recopilará y analizará datos cuantitativos en un solo punto en el tiempo. De acuerdo con Creswell (2012), un diseño de encuesta transversal es útil cuando los datos se recopilan en un solo momento en el tiempo. Un diseño longitudinal, a diferencia de un diseño transversal, es apropiado para evaluar actitudes, creencias, opiniones o prácticas a lo largo del tiempo (Creswell, 2012). Este diseño de encuesta transversal es apto para evaluar las relaciones actuales entre las variables. Si bien un enfoque longitudinal podría rastrear los cambios a lo largo del tiempo, el objetivo de este estudio es establecer una instantánea del estado actual después de COVID-19.

### **3.3 Población y sus antecedentes**

La población de estudio consiste en empleados a tiempo completo que trabajan en la industria financiera en Hong Kong. Este grupo demográfico es particularmente relevante para investigar el impacto de los FWA en JS y el papel mediador de WLB en el contexto de la era posterior a COVID-19.

La participación está limitada a las personas que actualmente están empleadas a tiempo completo en varios sectores de la industria financiera de Hong Kong. Esto incluye, entre otros, servicios bancarios, de inversión, de seguros y otros servicios financieros.

Todos los participantes deben tener 18 años o más, lo que garantiza que los encuestados sean legalmente mayores de edad, capaces de dar su consentimiento informado y tomar decisiones independientes con respecto a su empleo.

Además, los participantes deben haber experimentado los fFWA en sus roles históricos o actuales, particularmente desde el inicio de la pandemia de COVID-19. Este criterio garantiza que el estudio recoja datos relevantes relativos a las prácticas de trabajo recientes y actuales.

El estudio busca representar una amplia gama de roles, niveles de antigüedad y subsectores dentro de la industria financiera. Esta diversidad es crucial, ya que proporciona una comprensión integral de cómo los FWA afectan a los JS en diferentes roles laborales y niveles organizacionales.

### Importancia de la elección de la población

La selección de empleados a tiempo completo de la industria financiera de Hong Kong para este estudio es crucial, ya que este sector ha experimentado cambios significativos en los patrones de trabajo después de COVID-19. La industria financiera, conocida por sus entornos de trabajo estructurados de forma tradicional, proporciona un contexto interesante para explorar la adaptación a los FWA y su consiguiente impacto en JS y WLB.

### Relevancia para la brecha de investigación

Esta población se selecciona para abordar una laguna en la literatura actual, que a menudo pasa por alto las especificidades de los FWA en sectores de alta presión y sujetos a regulaciones, como las finanzas. Al centrarse en este grupo demográfico, el estudio tiene como objetivo aportar información valiosa sobre la naturaleza evolutiva del trabajo en la industria financiera y sus efectos en JS y WLB.

## **3.4 Estudio piloto**

El estudio piloto se llevó a cabo para garantizar la validez y fiabilidad del instrumento de la encuesta, centrándose en los FWA, JS y WLB entre los empleados a tiempo completo de la industria financiera de Hong Kong. Como destaca Neuman (2014), los estudios piloto son cruciales para mejorar la fiabilidad y validez de los instrumentos de encuesta. Hubo dos fases:

### Primera fase: Revisión del panel de expertos

El panel de expertos estuvo compuesto por un director ejecutivo de una institución financiera con un título de DBA, dos jefes de recursos humanos de dos instituciones

financieras diferentes y un profesor asistente de una universidad reconocida. Estas personas fueron seleccionadas por su experiencia en la industria financiera, la gestión de recursos humanos y la investigación académica.

El Grupo Especial examinó un proyecto de instrumento, que se presentaba en inglés. Su revisión se centró en la terminología, las interpretaciones, las instrucciones, las preguntas y la presentación. El objetivo era garantizar que la encuesta captara con precisión los matices de los FWA, JS y WLB en el sector financiero de Hong Kong. Y los comentarios del panel de expertos fueron fundamentales para afirmar la validez y relevancia del contenido de la encuesta. Sobre la base de sus sugerencias, se perfeccionaron el instrumento de la encuesta para mejorar su claridad y aplicabilidad.

#### *Fase Dos: Pruebas de Campo con Participantes de Muestra*

Perfil del participante: En la fase de prueba de campo participaron 20 empleados a tiempo completo de una institución financiera de Hong Kong, que han experimentado FWA.

Se pidió a los participantes que completaran la encuesta y proporcionaran comentarios sobre la claridad, la comprensibilidad y la experiencia general del usuario. Este paso tenía como objetivo garantizar que los encuestados pudieran comprender y responder fácilmente a las preguntas de la encuesta. Y los comentarios de los encuestados condujeron a nuevas modificaciones para mejorar la presentación y la claridad de las preguntas de la encuesta. Esta fase fue fundamental para que la encuesta fuera fácil de usar y garantizar que resonara con el público objetivo.

Se calculó el alfa de Cronbach para evaluar la consistencia intraítem y la fiabilidad de

las escalas. Se estableció un umbral del 70% para una fiabilidad aceptable y los resultados fueron satisfactorios, con valores de alfa que oscilaron entre 0,732 y 0,854.

Por lo tanto, el estudio piloto validó la eficacia del instrumento de la encuesta para medir las variables previstas en el contexto de la industria financiera de Hong Kong. La finalización exitosa de ambas fases indicó que la encuesta es una herramienta válida y confiable para recopilar datos sobre FWA, JS y WLB entre los empleados de tiempo completo en este sector. El estudio piloto no solo mejoró el instrumento de la encuesta, sino que también proporcionó una base sólida para la validez y confiabilidad del estudio principal.

### **3.5 Técnica de muestreo**

En esta investigación, adoptamos técnicas de muestreo no probabilístico, comúnmente utilizadas cuando no se dispone de una lista completa de la población o cuando llegar a toda la población no es práctico en términos de costo o tiempo (Bryman, 2016).

Inicialmente, el estudio empleó un muestreo por conveniencia, seleccionando participantes que fueran de fácil acceso y estuvieran muy cerca del investigador. Si bien este método puede introducir cierto sesgo, se utiliza con frecuencia en la investigación preliminar para estimar los resultados de manera rápida y rentable (Etikan et al., 2016).

También incorporamos un muestreo intencional, eligiendo a los participantes en función de características específicas relevantes para los objetivos del estudio. Este enfoque es ventajoso para investigar rasgos particulares dentro de una población (Palinkas et al., 2015).

Además, el estudio utilizó un muestreo de bola de nieve. En este método, los participantes existentes recomiendan nuevos sujetos de sus redes, lo que es especialmente eficaz cuando se dirige a segmentos de población de difícil acceso (Goodman, 1961).

El estudio optó por un formato de encuesta basado en la web. Esta elección amplió nuestra cobertura geográfica y aseguró una muestra más representativa, alineada con el contexto investigado (Wright, 2017)

### **3.6 Recopilación de datos**

Los datos para este estudio se recopilarán utilizando un instrumento de encuesta en línea, diseñado específicamente para capturar información sobre FWA, JS y WLB entre los empleados de tiempo completo en la industria financiera de Hong Kong. Este método se elige por su eficiencia, rentabilidad y capacidad para llegar a un público amplio, como se observa en las prácticas de investigación contemporáneas (Wright, 2017).

La encuesta se compartirá en grupos centrados en la industria financiera, que atienden específicamente a profesionales de este sector. Esto incluye asociaciones profesionales como el Instituto de Agentes de Valores, Hong Kong y la Asociación de Valores de Hong Kong, donde los empleados de la industria financiera participan activamente.

Además, la utilización de las redes personales y profesionales del investigador a través de plataformas como WhatsApp y WeChat ampliará aún más el alcance de la encuesta,

asegurando un conjunto diverso de respuestas de varios subsectores dentro de la industria financiera.

Además, también se realiza el muestreo de bola de nieve. Siguiendo los principios del muestreo de bola de nieve, se animará a los participantes que completen la encuesta a compartir el enlace de la encuesta dentro de sus redes profesionales. Esta técnica de muestreo no probabilístico es eficaz para llegar a los encuestados potenciales que son difíciles de localizar y fomenta el crecimiento del tamaño de la muestra a través de las referencias de los participantes (Goodman, 1961).

### **3.7 Tamaño de la muestra**

Este estudio adopta una relación ítem-respuesta de 1:10 para calcular el tamaño ideal de la muestra, una directriz de la investigación de encuestas que sugiere cuántas respuestas se necesitan por pregunta de la encuesta para un análisis estadístico sólido.

Diferentes expertos tienen diferentes opiniones sobre la proporción óptima. Por ejemplo, Gorsuch (2013) recomendó una proporción de 1:5, que algunos consideran la mínima. Nunnally (1978) sugirió una proporción más cautelosa de 1:10, y otros abogan por proporciones aún más altas, particularmente en análisis multivariados complejos.

Para métodos como el análisis factorial, una proporción de 1:10 es un estándar confiable. Comrey y Lee (2013) esbozaron pautas de casos para el análisis factorial: 50 casos como muy malos, 100 como malos, 200 como regulares, 300 como buenos, 500 como muy buenos y 1000 o más como excelentes.

En nuestro estudio, contamos con 8 variables (3 independientes/dependientes y 5 variables de control) y 34 ítems, lo que indica la necesidad de al menos 340 muestras. Se han recogido 449 muestras válidas, superando este mínimo.

Shete et al. (2020) proporcionaron una fórmula para el tamaño necesario de la muestra:  $((puntuación\ Z)^2 \times StdDev \times (1 - StdDev)) / (margen\ de\ error)^2$ , con una puntuación Z de 1,96 para un intervalo de confianza del 95%.

La desviación estándar mide la variación de la respuesta. Una desviación estándar más baja implica que las respuestas están cerca de la media, mientras que una más alta indica un rango más amplio de respuestas. Sin realizar la encuesta, asumimos una desviación estándar de 0,5 para garantizar un tamaño de muestra suficiente.

El margen de error, o intervalo de confianza, refleja la desviación permisible entre la media de la muestra y la media de la población. Hemos elegido un margen de error de +/- 5%.

Aplicando estos valores, calculamos el tamaño ideal de la muestra de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} & ((1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5) / (0.05)^2 \\ & = (3,8416 \times 0,25) / 0,0025 \\ & = 0,9604 / 0,0025 \\ & = 384,16, \text{ aproximadamente } 385 \end{aligned}$$

Por lo tanto, necesitamos 385 encuestados. Con 449 muestras recogidas, nuestro estudio cumple con este requisito.

### **3.8 Diseño del instrumento**

Para optimizar la retroalimentación de los participantes, empleamos múltiples ítems para cada variable y utilizamos una escala tipo Likert que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Esta escala de 7 puntos logra un equilibrio efectivo entre minimizar el esfuerzo de los encuestados y mejorar la calidad de los datos recopilados. Krosnick y Presser (2010) destacan que una escala de 7 puntos encaja bien con el rango típico de categorías que la mayoría de los individuos pueden distinguir de manera efectiva, generalmente alrededor de siete más o menos dos. Este principio, conocido como "Ley de Miller", introducido por el psicólogo cognitivo George A. Miller en 1994, refleja los límites generales de las capacidades de procesamiento de información de las personas.

Además, la inclusión de un punto medio en esta escala Likert de 7 puntos proporciona una opción para los encuestados que tienen puntos de vista neutrales, inciertos o mixtos sobre una pregunta. Esta característica es crucial para capturar con precisión su posición, sin presionarlos hacia una respuesta positiva o negativa (Dolnicar y Grün, 2012). Este enfoque matizado es especialmente valioso para evaluar actitudes, opiniones o percepciones, que a menudo varían en intensidad.

La encuesta constó de dos secciones principales: una parte biográfica que recogía datos descriptivos y una escala de varios ítems para un análisis más detallado. Las variables de control, derivadas principalmente del estudio de Lee (2023), incorporaron cinco elementos demográficos: género, edad, educación, puesto de trabajo y el grado de trabajo flexible (DFW). La elección de sustituir "horas trabajadas" por "DFW" fue

estratégica. Al centrarse en la proporción de flexibilidad dentro del horario de trabajo total, captura la esencia de lo que hace que los FWA sean distintos y valiosos: la capacidad de adaptar las horas de trabajo a las necesidades y circunstancias individuales. Esto es particularmente relevante para evaluar cómo estos acuerdos afectan a JS y WLB, especialmente en el contexto dinámico y cambiante de la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19.

Dos preguntas específicas determinaron si los participantes trabajan actualmente en la industria financiera de Hong Kong y si tenían experiencia con FWA, históricamente o actualmente, especialmente desde que comenzó la pandemia de COVID-19. Si un participante no trabaja en la industria financiera de Hong Kong o no había experimentado tales arreglos, se consideró que estaba fuera del alcance del estudio y no continuó con el resto del cuestionario.

El instrumento fue adaptado y modificado para medir los FWA con base en las investigaciones de Van Steenberg et al. (2017) y Mache et al. (2020); WLB a partir de Kowalski et al. (2022), Smeltzer et al. (2016), Fisher et al. (2009), R. Helmle et al. (2014), Shukla y Srivastava (2016) y Lee (2023); y JS utilizando elementos del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) como se menciona en estudios de Weiss et al. (1967), Inayat y Khan (2021) y, nuevamente, Lee (2023). Los elementos de medición están diseñados de la siguiente manera:

| <b>Artículos</b> | <b>Pregunta de medición</b>  | <b>Variabes</b> |
|------------------|--|-----------------|
|                  | <b><u>Acuerdos de trabajo flexible (FWA)</u></b>                           |                 |
| 1                | Yo decido por mí mismo dónde (oficina, casa, otro lugar) y cuándo trabajo. | FWA1            |
| 2                | No tengo mi propio escritorio personal (concepto de escritorio flexible).  | FWA2            |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 3  | En la oficina, trabajo de una manera "relacionada con la actividad" (por ejemplo, utilizando espacios para la concentración, la comunicación, las reuniones).   | FWA3 |
| 4  | Utilizo tecnología de la información (por ejemplo, teléfono inteligente, computadora portátil), por lo que puedo trabajar en cualquier lugar o momento elegido. | FWA4 |
| 5  | Trabajo regularmente de forma remota con mis colegas.   | FWA5 |
|    |   |      |
|    | <b><u>Equilibrio entre la vida laboral y personal (WLB)</u></b>   |      |
| 6  | Mi vida personal se resiente por el trabajo. (Pregunta inversa)   | WLB1 |
| 7  | Mi trabajo dificulta mi vida personal. (Pregunta inversa)   | WLB2 |
| 8  | Descuido las necesidades personales por el trabajo. (Pregunta inversa)  | WLB3 |
| 9  | Dejé de disfrutar de mi tiempo personal solo para trabajar. (Pregunta inversa)  | WLB4 |
| 10 | Estoy contento con la cantidad de tiempo que no tengo trabajo<br>Actividades.   | WLB5 |
| 11 | Mi trabajo me da energía para dedicarme a actividades personales.   | WLB6 |
| 12 | Estoy de mejor humor en el trabajo debido a la vida personal.   | WLB7 |
| 13 | La vida personal me da energía para mi trabajo.   | WLB8 |
|    |   |      |
|    | <b><u>Satisfacción Laboral (JS)</u></b>   |      |
| 14 | Está satisfecho con poder mantenerse ocupado todo el tiempo.  | JS1  |
| 15 | Estás satisfecho con la oportunidad de hacer uso de mis habilidades.  | JS2  |
| 16 | Estás satisfecho con la sensación de logro que tengo.   | JS3  |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 17 | Estás satisfecho con la oportunidad de ser alguien en la organización.                | JS4  |
| 18 | Estás satisfecho con la oportunidad de hacer cosas con otras personas.                | JS5  |
| 19 | Está satisfecho con la forma en que mi trabajo proporciona un empleo estable.         | JS6  |
| 20 | Usted está satisfecho con la libertad de usar mi propio juicio.                       | JS7  |
| 21 | Estás satisfecho con la oportunidad de contarle a la gente lo que hago.               | JS8  |
| 22 | Está satisfecho con la forma en que mi jefe trata a sus trabajadores.                 | JS9  |
| 23 | Usted está satisfecho con la competencia de mi supervisor en la toma de decisiones.   | JS10 |
| 24 | Estás satisfecho con los elogios que recibo por hacer mi trabajo.                     | JS11 |
| 25 | Está satisfecho con la forma en que se ponen en práctica las políticas de la empresa. | JS12 |
| 26 | Estás satisfecho con la forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí     | JS13 |
| 27 | Está satisfecho con las condiciones de trabajo.                                       | JS14 |
| 28 | Está satisfecho con la oportunidad de avanzar en este trabajo.                        | JS15 |
| 29 | Estás satisfecho con el salario y la cantidad de trabajo que hago.                    | JS16 |

### 3.9 Análisis de datos

Inicialmente, el estudio recopiló datos de encuestas y los organizó en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, antes de transferirlos a SPSS versión 27 para su análisis. Incluyó estadística descriptiva e inferencial para interpretar los datos brutos.

El análisis descriptivo se centró en las variables del estudio. Las características de la

muestra se examinan inicialmente en función de los grupos demográficos y luego se sigue con un examen a nivel de ítem de cada pregunta de la encuesta y una evaluación a nivel variable, donde se analizan las respuestas promedio a cada pregunta de la encuesta. Este proceso proporcionó una visión general completa de las respuestas a la encuesta.

Se utiliza el alfa de Cronbach, según lo recomendado por Vogt (2007), para determinar la consistencia interna y la fiabilidad de nuestras escalas, estableciendo un umbral del 70%. Para la estadística inferencial, se emplea un nivel alfa del 5% para comparar las puntuaciones medias de diferentes grupos de participantes.

El Análisis Factorial Exploratorio (AFE) fue crucial para evaluar la validez. Se examinan las cargas factoriales, que ilustran la conexión entre las variables observadas y los factores, y la Fiabilidad Compuesta ( $\rho$ ), similar al Alfa de Cronbach, para las comprobaciones de consistencia interna. Además, la varianza media extraída (AVE) se calcula para medir la cantidad de varianza capturada por un constructo frente a la debida al error de medición. Siguiendo la teoría de Campbell y Fiske de 1959, se espera que las cargas factoriales del indicador superen 0,70, que los valores de RC estén por encima de 0,70 y que los valores de AVE superen 0,50, lo que indica una fuerte validez convergente.

Se realizó un análisis correlacional para probar las hipótesis, explorando las relaciones entre variables independientes y dependientes en términos de dirección y fuerza. Este fue un análisis bilateral con un nivel de alfa del 5%.

Otros análisis incluyeron la construcción de intervalos de confianza, histogramas,

diagramas de caja y matrices de correlación para comprender mejor las distribuciones de las variables. Las presentaciones visuales de estos hallazgos se mostraron a través de figuras y tablas, como sugieren Lind et al. (2021).

Por último, se empleó el análisis de regresión para profundizar en las evaluaciones de las variables y sus interrelaciones. Esto abarcó la investigación de las variables independientes y dependientes, junto con los efectos mediadores de los mediadores, utilizando la regresión jerárquica para dilucidar los objetivos del estudio.

### **3.10 Cuestiones éticas y de almacenamiento de datos**

Antes de participar, cada participante recibió un documento de consentimiento informado y confidencialidad, en el que se detallaba el propósito de la investigación, su función, los riesgos y beneficios potenciales, y su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Esta práctica se adhiere al principio de respeto por las personas, subrayando la importancia de la participación voluntaria y el consentimiento informado en los esfuerzos de investigación (Denzin y Lincoln, 2011). La participación requería el reconocimiento electrónico de este documento de consentimiento y confidencialidad.

Además, el estudio mantuvo estrictamente la confidencialidad y el anonimato de los participantes. No se asociaron identificadores personales con ninguna respuesta en nuestros informes, salvaguardando la privacidad de los datos. Este enfoque es coherente con el principio de beneficencia, que obliga a los investigadores a proteger a los participantes de daños y respetar su privacidad (Resnik, 2011). Todos los datos recopilados se almacenaron de forma segura y se mantuvieron confidenciales durante

y después del estudio.

En cuanto al almacenamiento de datos, se implementaron protocolos rigurosos para asegurar y mantener la integridad de los datos de investigación. Los datos físicos se guardaron de forma segura en un archivador cerrado con llave, accesible únicamente para el equipo de investigación. De acuerdo con las mejores prácticas de eliminación de datos (Corti, 2019), estos documentos se destruirán después de un período de tres años. Del mismo modo, los datos electrónicos fueron resguardados con contraseñas y almacenados en la computadora personal del investigador. Siguiendo las pautas de eliminación segura de datos (Corti, 2019), estos datos electrónicos se borrarán permanentemente después de tres años.

### **3.11 Resumen del capítulo 3**

En el capítulo 3, el estudio presenta su marco teórico y metodología de investigación, con el objetivo de explorar la dinámica de los FWA, JS y WLB dentro de la industria financiera de Hong Kong después de la COVID-19. Sobre la base del modelo conceptual de Lee (2023), el capítulo adapta este marco al contexto específico de Hong Kong. Formula cuatro hipótesis para examinar el impacto directo de los FWA en JS y WLB, así como el papel mediador de WLB entre FWA y JS.

La investigación emplea un enfoque cuantitativo, incorporando metodologías correlacionales y descriptivas. Se opta por un diseño de encuesta transversal por su eficacia a la hora de captar una visión contemporánea del estado actual del sector financiero. La población del estudio comprende empleados a tiempo completo en varios

sectores de la industria financiera de Hong Kong, lo que garantiza una muestra diversa y representativa.

Se realizó un estudio piloto en dos fases para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de la encuesta. Esto incluyó una revisión de un panel de expertos y pruebas de campo con una muestra de empleados de la industria financiera. El instrumento de la encuesta fue diseñado para medir las tres variables principales utilizando una escala tipo Likert de 7 puntos e incluyó tanto una sección biográfica como escalas de múltiples ítems basadas en la literatura establecida y adaptadas al contexto de Hong Kong.

La técnica de muestreo para el estudio involucró métodos no probabilísticos como el muestreo por conveniencia, intencional y de bola de nieve. Los datos se recopilaron a través de una encuesta en línea distribuida a través de redes profesionales, grupos específicos de la industria y contactos personales, aumentada por un muestreo de bola de nieve. El estudio superó el tamaño de la muestra objetivo, adhiriéndose a la relación ítem-respuesta para la solidez estadística.

El análisis de los datos incluyó estadística descriptiva e inferencial, utilizando el software SPSS. El análisis se centró en explorar las relaciones entre las variables y probar las hipótesis propuestas a través de diversos métodos estadísticos. Por último, se abordaron meticulosamente las consideraciones éticas, garantizando el consentimiento informado, la confidencialidad y el almacenamiento y la gestión seguros de los datos, en consonancia con las mejores prácticas de investigación.

## **CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS**

El capítulo 4 profundiza en el análisis de datos y los hallazgos del estudio, centrándose en las relaciones entre FWA, WLB y JS en la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19. En este capítulo se presentan las características demográficas de los encuestados, la fiabilidad y validez de los datos, y los resultados de los análisis de correlación y regresión. Al examinar los datos recopilados, este capítulo tiene como objetivo validar las hipótesis propuestas y proporcionar información empírica sobre la dinámica del trabajo flexible en el sector financiero durante la era posterior a la pandemia.

### **4.1 Datos recopilados**

Durante el período de recolección de datos, se obtuvieron 449 muestras válidas. Como en este estudio se utilizó un método de muestreo de bola de nieve, no había un marco muestral predefinido para empezar y el número total de posibles encuestados era desconocido o incierto (Sadler et al., 2010). Por lo tanto, se utilizó la tasa de finalización, ya que sería una medida más precisa y aplicable. El número de clics en el enlace de la encuesta fue de 1179 y el número de cumplimentados fue de 449, lo que equivale al número de muestras válidas. La tasa de finalización fue del 38,08%

## 4.2 Demografía

Las características demográficas de las muestras fueron las siguientes:

*Tabla 4.1 - Características demográficas de la muestra*

|  |                      | <b>n = 449</b>             |
|--|----------------------|----------------------------|
|  | <b><u>Contar</u></b> | <b><u>Porcentaje %</u></b> |
| <b>Género</b>                              |                      |                            |
| Hembra                                     | 149                  | 33.18%                     |
| Masculino                                  | 300                  | 66.82%                     |
|  |                      |                            |
| <b>Edad</b>                                |                      |                            |
| 18 – 29                                    | 48                   | 10.69%                     |
| 30 – 39                                    | 217                  | 48.33%                     |
| 40 – 49                                    | 152                  | 34%                        |
| 50 – 59                                    | 30                   | 6.68%                      |
| 60 o más                                   | 2                    | 0.45%                      |
|  |                      |                            |
| <b>Educación</b>                           |                      |                            |
| Escuela Secundaria o Diploma               | 88                   | 19.60%                     |
| Soltero                                    | 259                  | 57.68%                     |
| Postgrado o Máster                         | 99                   | 22.05%                     |
| Doctor                                     | 3                    | 0.67%                      |
|  |                      |                            |
| <b>Puesto de trabajo</b>                   |                      |                            |
| Cargos no gerenciales                      | 232                  | 51.67%                     |
| Cargos gerenciales                         | 217                  | 48.33%                     |
|  |                      |                            |
| <b>Grado de flexibilidad laboral (DFW)</b> |                      |                            |
| =< 20% del total de horas de trabajo       | 165                  | 36.75%                     |
| 20% - 39,9% del total de horas de trabajo  | 161                  | 35.86%                     |
| 40% - 59,9% del total de horas de trabajo  | 76                   | 16.93%                     |
| 60% - 79,9% del total de horas de trabajo  | 32                   | 7.13%                      |
| >= 80% del total de horas de trabajo       | 15                   | 3.34%                      |

La muestra de nuestro estudio consiste en 449 trabajadores a tiempo completo de la industria financiera en Hong Kong. Al examinar la distribución de género dentro de nuestra muestra, vemos un sesgo significativo hacia los participantes masculinos, que constituyen aproximadamente dos tercios (66,82%) de los encuestados. Este predominio masculino en la muestra podría reflejar la demografía de género existente en el sector financiero o puede indicar un sesgo de muestreo. Las mujeres, por su parte, representan algo más de un tercio (33,18%) de la muestra. Este desequilibrio de género es digno de mención, ya que puede tener implicaciones para los hallazgos del estudio, especialmente a la luz de la investigación que sugiere que el género puede influir en las percepciones y los resultados relacionados con los FWA y los WLB.

En cuanto a la distribución por edades, la muestra está compuesta predominantemente por adultos jóvenes y de mediana edad. El grupo de edad más numeroso es el de 30 a 39 años, representando casi la mitad de la muestra (48,33%). Le sigue el grupo de edad de 40 a 49 años, que representa un significativo 34% de la muestra. Los adultos jóvenes de 18 a 29 años constituyen una fracción menor (10,69%), mientras que los de 50 a 59 años y los de 60 o más son los menos representados en la muestra, constituyendo el 6,68% y el 0,45%, respectivamente. Esta concentración de participantes en el rango de edad de 30 a 49 años puede ser indicativa de la población activa en la industria financiera, que a menudo se caracteriza por personas en sus mejores años de trabajo.

El nivel educativo de la muestra es bastante alto, ya que la mayoría posee al menos un título de licenciatura (57,68%). Le siguen los que tienen un título de posgrado o maestría (22,05%), lo que sugiere una muestra con una sólida base académica y potencialmente mayor conciencia o expectativas sobre WLB y JS. Los participantes con un diploma de escuela secundaria o equivalente forman el 19,60% de la muestra,

mientras que los que tienen un doctorado son bastante raros, representando solo el 0,67%. El alto nivel educativo en general sugiere una muestra que está bien equipada con las habilidades y calificaciones que demanda la industria financiera, que es conocida por su entorno competitivo e intelectualmente exigente.

La muestra se divide casi a partes iguales entre puestos no directivos (51,67%) y puestos directivos (48,33%). Este equilibrio proporciona una perspectiva diversa sobre el impacto de los FWA en los diferentes niveles de autoridad dentro de la industria financiera. Los empleados no directivos, que suelen tener menos control sobre sus horarios de trabajo, y el personal directivo, que puede tener más autonomía y flexibilidad, pueden ofrecer puntos de vista contrastantes sobre la eficacia y la recepción de las políticas de trabajo flexible.

Por último, al examinar el DWF reflejado en la muestra, una parte significativa (36,75%) afirma tener un 20% o menos del total de su jornada laboral siendo flexible. Un número comparable de participantes (35,86%) experimenta un grado ligeramente mayor de flexibilidad, con un 20%-39,9% de sus horas de flexibilidad. Aquellos con un 40%-59,9% de horas flexibles representan el 16,93%, y un subconjunto más pequeño tiene una flexibilidad aún mayor, con un 7,13% que reporta un 60%-79,9% de horas flexibles, y solo un 3,34% que tiene un 80% o más de sus horas de trabajo flexibles. Esta distribución variable de DFW en la muestra proporciona una perspectiva amplia sobre la gama de acuerdos de trabajo dentro de la industria y es crucial para comprender cómo los diferentes niveles de flexibilidad se correlacionan con WLB y JS.

### **4.3 Prueba de fiabilidad y validez**

La fiabilidad refleja la consistencia de los datos obtenidos a partir de la medición del índice. El método principal para evaluar esto es a través del alfa de Cronbach, donde un valor más cercano a 1 denota una mayor consistencia y confiabilidad de los datos. Guelford (1965) y Peterson (1994) coincidieron en que un valor alfa de Cronbach superior a 0,70 significa una gran fiabilidad. Por otro lado, un valor inferior a 0,35 se considera inaceptable. El análisis realizado para este estudio arrojó resultados satisfactorios, ya que todos los valores de alfa de Cronbach superaron la marca de 0,7, como se detalla en la Tabla 4.2.

*Tabla 4.2 – Resultados del análisis de confiabilidad y del análisis factorial exploratorio*

| Artículos  | De Cronbach<br>Alfa ( $\alpha$ ) | Factor<br>Cargando ( $\lambda$ ) | Compuesto<br>Fiabilidad ( $\rho$ ) | Varianza media<br>extraída (AVE) |
|------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <b>FWA</b> | 0.776                            |                                  | 0.8421                             | 0.6570                           |
| FWA1       |                                  | 0,811                            |                                    |                                  |
| FWA2       |                                  | 0.791                            |                                    |                                  |
| FWA3       |                                  | 0.736                            |                                    |                                  |
| FWA4       |                                  | 0,712                            |                                    |                                  |
| FWA5       |                                  | 0.740                            |                                    |                                  |
|            |                                  |                                  |                                    |                                  |
| <b>WLB</b> | 0.816                            |                                  | 0.8623                             | 0.6891                           |
| WLB1       |                                  | 0.721                            |                                    |                                  |
| WLB2       |                                  | 0.734                            |                                    |                                  |
| WLB3       |                                  | 0,711                            |                                    |                                  |
| WLB4       |                                  | 0.833                            |                                    |                                  |
| WLB5       |                                  | 0.891                            |                                    |                                  |
| WLB6       |                                  | 0.834                            |                                    |                                  |
| WLB7       |                                  | 0.843                            |                                    |                                  |
| WLB8       |                                  | 0.851                            |                                    |                                  |
|            |                                  |                                  |                                    |                                  |
| <b>JS</b>  | 0.885                            |                                  | 0.8333                             | 0.6960                           |
| JS1        |                                  | 0.869                            |                                    |                                  |
| JS2        |                                  | 0.950                            |                                    |                                  |
| JS3        |                                  | 0.905                            |                                    |                                  |
| JS4        |                                  | 0.916                            |                                    |                                  |
| JS5        |                                  | 0.891                            |                                    |                                  |
| JS6        |                                  | 0.833                            |                                    |                                  |
| JS7        |                                  | 0.879                            |                                    |                                  |
| JS8        |                                  | 0.911                            |                                    |                                  |
| JS9        |                                  | 0.863                            |                                    |                                  |
| JS10       |                                  | 0.793                            |                                    |                                  |
| JS11       |                                  | 0.901                            |                                    |                                  |
| JS12       |                                  | 0.898                            |                                    |                                  |
| JS13       |                                  | 0.838                            |                                    |                                  |
| JS14       |                                  | 0.841                            |                                    |                                  |
| JS15       |                                  | 0.759                            |                                    |                                  |
| JS16       |                                  | 0.930                            |                                    |                                  |

La validez se refiere a qué tan bien la escala de medición refleja las verdaderas características de lo que se pretende medir. En nuestro estudio, se utilizó el Análisis Factorial Exploratorio (AGE) para evaluar la validez. Las cargas factoriales en este contexto indican la correlación entre las variables observadas y los factores subyacentes, mientras que la Fiabilidad Compuesta ( $\rho$ ), similar al Alfa de Cronbach, mide la consistencia interna. Además, se utilizó la Varianza Promedio Extraída (AVE) para determinar la proporción de varianza capturada por un constructo en comparación con la que surge del error de medición.

Siguiendo la hipótesis de Campbell y Fiske (1959), para una validez convergente fuerte, las cargas factoriales del indicador deben ser superiores a 0,70, los valores de RC deben ser superiores a 0,70 y los valores de AVE deben superar 0,50. En nuestro análisis factorial, todos los valores de cargas factoriales, RC y AVE cumplieron con estos umbrales, superando 0,70, 0,70 y 0,50 respectivamente.

#### 4.4 Análisis de correlación

Además de las variables independientes y dependientes, se investigaron varias variables de control relacionadas con los antecedentes de los encuestados, como se muestra en la Tabla 4.3.

*Tabla 4.3 – Media, desviación estándar, correlaciones y fiabilidad de las variables*

|                      | Significar | SD   | 1       | 2     | 3       | 4     | 5      | 6      | 7      | 8 |
|----------------------|------------|------|---------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|---|
| 1. Género            | 1.67       | 0.47 | 1       |       |         |       |        |        |        |   |
| 2. Edad              | 2.38       | 0.61 | .098    | 1     |         |       |        |        |        |   |
| 3. Educación         | 2.04       | 0.66 | .120    | -.061 | 1       |       |        |        |        |   |
| 4. Puesto de trabajo | 1.48       | 0.25 | .183    | .425* | .328*   | 1     |        |        |        |   |
| 5. DFW               | 2.05       | 1.07 | -.069   | .183  | .231    | .300* | 1      |        |        |   |
| 6. FWA               | 5.46       | 0.87 | .062    | -.081 | -.137** | .113* | .522** | 1      |        |   |
| 7. WLB               | 5.37       | 0.86 | -.349** | .096  | -.043*  | .168  | .376** | .321** | 1      |   |
| 8.JS                 | 5.01       | 0.85 | -.110*  | .071  | .004    | .027  | .274** | .383** | .499** | 1 |

*Nota: N = 449; Género: Femenino = 1, Masculino = 2; Edad: 18 a 29 = 1, 30 a 39 = 2, 40 a 49 = 3, 50 a 59 = 4, ≥ 60 = 5; Educación: Escuela Secundaria o Diploma = 1, Licenciatura = 2, Maestría = 3, Doctorado = 4; Puesto de trabajo: Puestos no directivos = 1, Puestos directivos = 2; DFW: =< 20% del total de horas de trabajo = 1, 20% - 39,9% del total de horas de trabajo = 2, 40% - 59,9% del total de horas de trabajo = 3, 60% - 79,9% del total de horas de trabajo = 4, >= 80% del total de horas de trabajo = 5; \*p < .05. \*\*p < .01. p < .001.*

Siguiendo el precedente establecido por investigaciones previas y datos recopilados, las variables de control en este estudio incluyen género, edad, educación, puesto de trabajo y DWF. Se empleó el análisis de correlación de Pearson para examinar las relaciones significativas entre pares de variables, con un valor positivo que indica una correlación positiva entre ellas. Los resultados se analizan de la siguiente manera:

#### Género y WLB:

La correlación negativa entre el género y el WLB ( $r = -.349$ ,  $p < .01$ ) sugiere una relación significativa donde las diferencias de género se asocian con las percepciones de WLB. Con los hombres codificados como 2 y las mujeres como 1, la correlación negativa puede indicar que los hombres informan un menor WLB en comparación con las mujeres en esta muestra.

#### Puesto de trabajo y edad:

Una correlación positiva moderada entre el puesto de trabajo y la edad ( $r = .425$ ,  $p < .05$ ) sugiere que a medida que aumenta la edad, también lo hace la probabilidad de ocupar un puesto de trabajo más alto. Esto es coherente con las expectativas de que los empleados de mayor edad suelen tener más experiencia y, por lo tanto, es más probable que ocupen puestos directivos.

#### Puesto de trabajo y educación:

Existe una correlación positiva entre el puesto de trabajo y la educación ( $r = .328$ ,  $p < .05$ ), lo que indica que los individuos con mayor nivel educativo tienen probabilidades de ocupar puestos de trabajo más altos. Esto se alinea con la tendencia común de que la educación es un factor en el avance profesional.

#### Puesto de trabajo y DFW

Una correlación positiva ( $r = .300$ ,  $p < .05$ ) implica que los individuos en puestos de trabajo más altos tienden a tener una mayor flexibilidad en sus horas de trabajo.

#### DFW y FWA

Una fuerte correlación positiva ( $r = .522, p < .01$ ) sugiere que los empleados que tienen un mayor grado de flexibilidad en términos del porcentaje de horarios de trabajo flexibles también reportan más FWA en general. Este es un hallazgo esperado ya que las dos variables están relacionadas conceptualmente.

#### *FWA y JS*

El análisis de correlación revela una fuerte relación positiva ( $r = .383, p < .01$ ) entre los FWA y los JS. Esto indica que a medida que aumenta la flexibilidad en las modalidades de trabajo, también lo hace el nivel de JS. Este resultado subraya la importancia de los FWA en la mejora de la JS.

#### *WLB y JS*

La correlación positiva más fuerte en el análisis ( $r = .499, p < .01$ ) es entre WLB y JS, lo que sugiere una relación muy robusta donde un mejor WLB se asocia con un JS más alto. Este resultado es particularmente notable, ya que sugiere que las iniciativas destinadas a mejorar el WLB podrían tener un impacto significativo en el aumento de la JS entre los empleados.

Investigaciones previas, incluidas las de Morganson et al. (2010) y Hayman (2009), han indicado que el género, la educación, el puesto de trabajo y las horas trabajadas pueden influir significativamente en las variables clave de interés, y algunos resultados muestran una fuerte significación estadística. Nuestros hallazgos se alinean con esta literatura, aunque es notable que en nuestro estudio, la edad no tiene una influencia significativa en ninguna de las variables, lo que es consistente con los resultados académicos anteriores. A diferencia de los hallazgos de Morganson et al. (2010), donde

el género no mostró una correlación significativa con la JS, nuestro estudio ha encontrado una correlación negativa significativa entre estas variables.

#### **4.5 Análisis de regresión**

En este estudio, esta sección tiene como objetivo evaluar la relación entre FWA, WLB y JS mediante el uso de la regresión jerárquica que fue señalada por muchas de las investigaciones previas. El modelo marco predice probar la relación entre dos variables y también prueba que WLB podría ser el mediador para influir en las relaciones entre las variables. En esta sección, el investigador utiliza el software IBM SPSS Statistics versión 27 para ejecutar las estadísticas de análisis de regresión jerárquica.

##### ***4.5.1 La relación entre los FWA y los JS***

Refiriéndonos a la Hipótesis 1 la relación entre los FWA y los JS. Se adoptó la regresión jerárquica para analizar la relación entre los FWA y los JS, como se muestra en la Tabla 4.4.

*Tabla 4.4 - Análisis de regresión jerárquica entre FWA y JS*

| <b>Variab</b> les              | <b>Modelo 1</b> | <b>Modelo 2</b> |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|
|                                | $\beta$         | $\beta$         |
| <u>Control Variable</u>        |                 |                 |
| Género                         | -.108**         | -.111**         |
| Edad                           | .007            | .010            |
| Educación                      | .004            | -.007           |
| Puesto de trabajo              | .Artículo 127   | .122*           |
| DFW                            | .214**          | .229***         |
| <u>Variable independiente</u>  |                 |                 |
| FWA                            |                 | .391***         |
| <i>R</i> <sup>2</sup>          | .10             | .31***          |
| <i>R</i> <sup>2</sup> ajustado | .08             | .29***          |
| $\Delta R^2$                   | .10             | .23***          |
| <i>F</i>                       | 4.89            | 12.76***        |
| $\Delta F$                     | 4.89            | 43.31***        |

Nota. N = 449; Variable Independiente: FWA; Variable dependiente: JS; \*p < .05. \*\*p < .01. p < .001.

El coeficiente beta negativo para el sexo (-.108 en el Modelo 1 y -.111 en el Modelo 2, ambos significativos a  $p < .01$ ) indica que el género es un predictor significativo de JS. Este resultado sugiere que las mujeres (codificadas como 1) pueden tener una JS más baja en comparación con los hombres en este contexto. La consistencia de este efecto en ambos modelos subraya su importancia.

Tanto la edad como la escolaridad muestran coeficientes de  $\beta$  cercanos a cero en ambos modelos, y no son estadísticamente significativos. Esto indica que dentro de esta muestra y contexto, la edad y el nivel educativo no tienen un impacto significativo en la JS.

El coeficiente  $\beta$  positivo para el puesto de trabajo (.127 en el Modelo 1 y .122 en el Modelo 2, siendo el Modelo 2 significativo a  $p < .05$ ) sugiere que los individuos en puestos de trabajo más altos (probablemente codificados como 2 para puestos gerenciales) reportan un JS más alto. Este hallazgo se alinea con las expectativas comunes de que los puestos de trabajo más altos, que a menudo vienen con más autonomía y posiblemente mejores condiciones de trabajo, se asocian con un JS más alto.

El DFW muestra una relación positiva significativa con JS ( $\beta = .214$  en el Modelo 1,  $p < .01$  y  $\beta = .229$  en el Modelo 2,  $p < .001$ ), lo que indica que una mayor flexibilidad en los arreglos de trabajo se asocia con un JS más alto. Este es un hallazgo particularmente importante, ya que destaca el valor de los FWA en la mejora de JS.

La introducción de los FWA como variable independiente en el Modelo 2 da como resultado un aumento sustancial en la varianza explicada, como lo indican los aumentos en  $R^2$  (de .10 a .31),  $R^2$  ajustado (de .08 a .29) y  $\Delta R^2$  (.23, todos significativos a  $p < .001$ ). El coeficiente beta para los FWA (.391, significativo a  $p < .001$ ) es fuertemente positivo, lo que confirma que los FWA son un poderoso predictor de JS. Esto subraya el papel fundamental que desempeñan los FWA a la hora de influir en la satisfacción de los empleados con su trabajo.

Los resultados demuestran que los FWA son un factor clave en la determinación de JS entre los empleados en este contexto. Las variables de control, especialmente el sexo y el DFW, también son predictores importantes. En particular, el significativo  $\Delta F$  del Modelo 1 al Modelo 2 (43.31) destaca el fuerte impacto de agregar FWA al modelo.

Por lo tanto, con base en los resultados del Análisis de Correlación y el Análisis de Regresión Jerárquica, se considera que H1 es compatible:

- ◆ **Análisis de correlación:** La correlación entre los FWA y los JS es fuerte y positiva ( $r = .383$ ,  $p < .01$ ). Esto indica que, a medida que aumentan los FWA, también lo hace el JS entre los empleados de la industria financiera de Hong Kong después de la COVID-19. Esta correlación positiva es un indicio preliminar que apoya a H1;
- ◆ **Análisis de regresión jerárquica:** En el modelo 2 del análisis de regresión jerárquica, que incluye a los FWA como variable independiente, el coeficiente beta para los FWA es de .391 y es altamente significativo ( $p < .001$ ). Esto sugiere que después de controlar otras variables (género, edad, educación, puesto de trabajo y DFW), los FWA tienen un impacto sustancial y positivo en JS. Y el cambio en  $R^2$  del Modelo 1 al Modelo 2 ( $\Delta R^2 = .23$ ,  $p < .001$ ) es sustancial, lo que indica que la inclusión de FWA aumenta significativamente la varianza en JS explicada por el modelo.

La evidencia de los análisis de correlación y regresión jerárquica respalda H1, lo que indica que los FWA influyen de manera significativa y positiva en JS en la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19.

#### 4.5.2 La relación entre los FWA y los WLB

Con respecto a la Hipótesis 2, la relación entre los FWA y los WLB. Se adoptó la regresión jerárquica para analizar la relación entre los FWA y los WLB, como se muestra en la Tabla 4.5.

*Tabla 4.5 - Análisis de regresión jerárquica entre FWA y WLB*

| <b>Variables</b>               | <b>Modelo 1</b> | <b>Modelo 2</b> |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|
|                                | $\beta$         | $\beta$         |
| <u>Control Variable</u>        |                 |                 |
| Género                         | -.262**         | -.231**         |
| Edad                           | .076            | .071            |
| Educación                      | -.043*          | -.037**         |
| Puesto de trabajo              | .168*           | .152*           |
| DFW                            | .376**          | .322***         |
| <u>Variable independiente</u>  |                 |                 |
| FWA                            |                 | .333***         |
| <i>R</i> <sup>2</sup>          | .12             | .22***          |
| <i>R</i> <sup>2</sup> ajustado | .10             | .16***          |
| $\Delta R^2$                   | .12             | .17***          |
| <i>F</i>                       | 5.21            | 11.23***        |
| $\Delta F$                     | 5.21            | 30.76***        |

Nota. N = 449; Variable Independiente: FWA; Variable dependiente: WLB; \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .  $p < .001$ .

El coeficiente negativo ( $\beta = -.262$ ,  $p < .01$  en el Modelo 1 y  $\beta = -.231$ ,  $p < .01$  en el Modelo 2) indica que el sexo influye significativamente en la WLB, y que las mujeres (codificadas como 1) probablemente reportan mejor WLB que los hombres. Este hallazgo pone de relieve las posibles diferencias de género en la forma en que se percibe o se logra el WLB en entornos de trabajo flexibles.

La edad muestra una relación positiva pero no significativa con el WLB ( $\beta = 0,076$  en el modelo 1 y  $0,71$  en el modelo 2), lo que sugiere que las diferencias de edad pueden no ser un factor importante en la determinación del WLB en este contexto.

El coeficiente negativo ( $\beta = -.043$ ,  $p < .05$  en el Modelo 1 y  $\beta = -.037$ ,  $p < .05$  en el Modelo 2), aunque pequeño, indica una ligera relación inversa entre el nivel educativo y el WLB, lo que implica que los niveles de educación más altos podrían no corresponder necesariamente a un mejor WLB.

La relación positiva con WLB ( $\beta = .168$ ,  $p < .05$  en el Modelo 1 y  $\beta = .152$ ,  $p < .05$  en el Modelo 2) sugiere que los empleados en posiciones de trabajo más altas podrían experimentar un mejor WLB, posiblemente debido a una mayor autonomía o flexibilidad en sus roles.

El DFW es un predictor positivo significativo de WLB ( $\beta = .376$ ,  $p < .01$  en el Modelo 1,  $\beta = .322$ ,  $p < .001$  en el Modelo 2), lo que indica que un mayor DFW está fuertemente asociado con un mejor WLB. Este hallazgo subraya la importancia de las condiciones de trabajo flexibles para mejorar la integración de la vida laboral y personal de los empleados.

En el Modelo 2, los FWA se agregaron como variable independiente. La adición de FWA muestra un fuerte impacto positivo en WLB ( $\beta = .333$ ,  $p < .001$  en el Modelo 2), afirmando que los FWA son un determinante clave de WLB. Esto pone de manifiesto el papel fundamental de los FWA a la hora de dar forma a la capacidad de los empleados para equilibrar el trabajo con la vida personal. Además, el aumento en  $R^2$  de  $.12$  a  $.22$  y

R<sup>2</sup> ajustado de .10 a .16 al agregar los FWA significa que los FWA explican una varianza adicional significativa en WLB, más allá de las variables de control. El aumento sustancial del estadístico F ( $\Delta F = 30,76$ ,  $p < 0,001$ ) refuerza aún más la importancia de los FWA en la predicción del WLB.

Por lo tanto, con base en los resultados del Análisis de Correlación y el Análisis de Regresión Jerárquica, se considera que H2 es compatible:

- ◆ **Análisis de correlación:** Mostró una correlación positiva significativa entre los FWA y el WLB ( $r = .321$ ,  $p < .01$ ). Esto indica que a medida que aumentan los FWA, también lo hace el WLB percibido entre los empleados;
- ◆ **Análisis de regresión jerárquica:** La inclusión de FWA en el Modelo 2 mostró un efecto positivo significativo sobre el WLB ( $\beta = .333$ ,  $p < .001$ ). Esto sugiere que los FWA son un fuerte predictor de WLB, incluso después de controlar otras variables como el sexo, la edad, la educación, el puesto de trabajo y el DFW. Además, el cambio en R<sup>2</sup> del Modelo 1 al Modelo 2 ( $\Delta R^2 = .17$ ,  $p < .001$ ) pone de manifiesto la varianza adicional sustancial en el WLB explicada por los FWA, más allá de las variables de control. El aumento en el estadístico F ( $\Delta F = 30.76$ ,  $p < .001$ ) tras la introducción de los FWA en el Modelo 2 confirma aún más el impacto significativo de los FWA en WLB.

Los resultados de ambos análisis se alinean bien con H2, lo que indica que los FWA son, de hecho, un predictor significativo y positivo de WLB en el contexto de la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19.

### 4.5.3 La relación entre WLB y JS

La hipótesis 3 investigó la relación entre WLB y JS. Los resultados se midieron mediante regresión jerárquica que se muestra en la Tabla 4.6.

*Tabla 4.6 - Análisis de regresión jerárquica entre WLB y JS*

| <b>Variab</b> les              | <b>Modelo 1</b> | <b>Modelo 2</b> |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|
|                                | $\beta$         | $\beta$         |
| <u>Control Variable</u>        |                 |                 |
| Género                         | -.108**         | -.112**         |
| Edad                           | .007            | .007            |
| Educación                      | .004            | .005            |
| Puesto de trabajo              | .Artículo 127   | .141            |
| DFW                            | .214**          | .236**          |
| <u>Variable independiente</u>  |                 |                 |
| WLB                            |                 | .512***         |
| <i>R</i> <sup>2</sup>          | .10             | .37***          |
| <i>R</i> <sup>2</sup> ajustado | .08             | .31***          |
| $\Delta R^2$                   | .10             | .29***          |
| <i>F</i>                       | 4.89            | 23.31***        |
| $\Delta F$                     | 4.89            | 73.04***        |

Nota. N = 449; Variable Independiente: WLB; Variable dependiente: JS; \*p < .05. \*\*p < .01. p < .001.

El sexo muestra una influencia negativa significativa en la JS ( $\beta = -.108$  en el Modelo 1,  $\beta = -.112$  en el Modelo 2, ambos  $p < .01$ ), lo que sugiere que las mujeres pueden experimentar una JS más alta que los hombres. Este efecto consistente y significativo en ambos modelos destaca el género como un factor importante en JS dentro de la industria financiera.

La edad no influye significativamente en la JS ( $\beta = 0,007$  en ambos modelos), como lo indican los valores beta bajos y no significativos. Esto sugiere que la JS en este contexto es relativamente independiente de la edad.

Al igual que la edad, la educación no parece tener un impacto significativo en la JS ( $\beta = 0,004$  en el Modelo 1,  $\beta = 0,005$  en el Modelo 2). Los valores mínimos de beta en ambos modelos indican que la JS no está fuertemente relacionada con el nivel educativo de los empleados del sector financiero.

A pesar de los coeficientes beta positivos, la falta de significación estadística ( $\beta = .127$  en el Modelo 1,  $\beta = .141$  en el Modelo 2, ambos  $p > .05$ ) en ambos modelos sugiere que el puesto de trabajo no tiene un impacto notable en JS. Esto podría implicar que otros factores además de la posición jerárquica son más influyentes en la determinación de JS.

DFW muestra una relación significativa y positiva con JS ( $\beta = .214$  en el Modelo 1,  $\beta = .236$  en el Modelo 2, ambos  $p < .01$ ). Este hallazgo es consistente en ambos modelos y destaca la importancia de los FWA en la mejora de la JS.

La adición de WLB como variable independiente en el Modelo 2 demuestra una influencia positiva muy fuerte y significativa en JS ( $\beta = .512$ ,  $p < .001$ ). Esto subraya el papel crucial de lograr un buen WLB en la mejora de la JS general. El aumento en  $R^2$  de .10 a .37 y en  $R^2$  ajustado de .08 a .31 del Modelo 1 al Modelo 2 indica una mejora sustancial en la capacidad del modelo para explicar JS cuando se incluye WLB. Además, el aumento significativo del estadístico F ( $\Delta F = 73,04$ ,  $p < 0,001$ ) al introducir el WLB

confirma su importancia en la predicción de la JS.

Por lo tanto, con base en los resultados del Análisis de Correlación y el Análisis de Regresión Jerárquica, se considera que H3 es compatible:

- ◆ **Análisis de correlación:** Mostró una fuerte correlación positiva entre WLB y JS ( $r = .499, p < .01$ ). Esto indica que a medida que aumenta el WLB, también lo hace el JS entre los empleados.
- ◆ **Análisis de regresión jerárquica:** La adición de WLB como variable independiente en el Modelo 2 mostró un efecto positivo significativo sobre JS ( $\beta = .54, p < .001$ ). Esto sugiere que el WLB es un fuerte predictor de JS, incluso después de controlar otras variables como el sexo, la edad, la educación, el puesto de trabajo y el DFW. Además, los cambios en  $R^2$  del Modelo 1 al Modelo 2 ( $\Delta R^2 = .27, p < .001$ ) resaltan la varianza adicional sustancial en JS explicada por WLB, más allá de las variables de control. El aumento en el estadístico F ( $\Delta F = 97.33, p < .001$ ) tras la introducción de WLB en el Modelo 2 confirma aún más el impacto significativo de WLB en JS.

Los resultados de ambos análisis se alinean bien con la Hipótesis 3, lo que indica que WLB es de hecho un predictor significativo y positivo de JS en el contexto de la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19.

#### 4.5.4 El efecto mediador de WLB en la relación entre FWA y JS

La hipótesis 4 se llevó a cabo por el efecto mediador de WLB entre FWA y JS. Los resultados se midieron mediante regresión jerárquica que se muestra en la Tabla 4.7

*Tabla 4.7 - Análisis de regresión jerárquica entre FWA y JS con el efecto mediador de WLB*

| <b>Variables</b>               | <b>Modelo 1</b> | <b>Modelo 2</b> | <b>Modelo 3</b> |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                | $\beta$         | $\beta$         | $\beta$         |
| <u>Control Variable</u>        |                 |                 |                 |
| Género                         | -.108**         | -.111**         | -.096*          |
| Edad                           | .007            | .010            | .006            |
| Educación                      | .004            | -.007           | .005            |
| Puesto de trabajo              | .127            | .122*           | .Artículo 108   |
| DFW                            | .214**          | .229***         | .196*           |
| <u>Variable independiente</u>  |                 |                 |                 |
| FWA                            |                 | .391***         | .327***         |
| <u>Mediador</u>                |                 |                 |                 |
| WLB                            |                 |                 | .452***         |
| <i>R</i> <sup>2</sup>          | .10             | .31***          | .46***          |
| <i>R</i> <sup>2</sup> ajustado | .08             | .29***          | .41***          |
| $\Delta R^2$                   | .10             | .23***          | .37***          |
| <i>F</i>                       | 4.89            | 12.76***        | 27.21***        |
| $\Delta F$                     | 4.89            | 43.31***        | 89.45***        |

Nota. N = 449; Variable Independiente: FWA; Variable dependiente: JS; Mediador: WLB; \*p < .05. \*\*p < .01. p < .001.

La introducción de WLB como mediador ( $\beta = .452$ ,  $p < .001$ ) tuvo un impacto significativo en la relación entre los FWA y los JS. Este fuerte coeficiente positivo indica que WLB es un factor clave en la determinación de JS. Sugiere que parte del

efecto de los FWA en JS es a través de su impacto en la mejora de WLB.

El coeficiente  $\beta$  para los FWA disminuye a .327 ( $p < .001$ ) desde .391 en el Modelo 2. Esta reducción, aunque sigue siendo significativa, ilustra el efecto de mediación parcial. Esto implica que, aunque los FWA influyen directamente en la JS, una parte considerable de su efecto se explica por la mejora que aportan en la WLB.

El valor de  $R^2$  aumenta a 0,46 y el  $R^2$  ajustado a 0,41 en el Modelo 3. Este salto significativo con respecto al modelo 2 ( $R^2 = 0,31$ ,  $R^2$  ajustado = 0,29) indica que la adición de WLB al modelo explica una parte mucho mayor de la varianza en JS. El cambio en  $R^2$  ( $\Delta R^2 = .37$ ) y el aumento en el estadístico F ( $\Delta F = 89.45$ ) son significativos. Esto subraya la contribución sustancial de WLB al modelo, reforzando su papel crítico en la explicación de JS.

Por lo tanto, con base en los resultados del Análisis de Regresión Jerárquica, se considera que H4 es compatible:

- ◆ En el Modelo 2, antes de introducir el WLB como mediador, los FWA muestran un impacto positivo significativo en el JS con un coeficiente  $\beta$  de .391 ( $p < .001$ ). Esto indica una relación directa entre los FWA y los JS;
- ◆ Cuando se introduce WLB en el Modelo 3, muestra un efecto positivo sustancial en JS ( $\beta = .452$ ,  $p < .001$ ), lo que indica que WLB es un fuerte predictor de JS;
- ◆ Al agregar WLB al modelo, el coeficiente  $\beta$  para los FWA disminuye a .327, pero sigue siendo significativo ( $p < .001$ ). Esta reducción en el coeficiente sugiere que WLB media parcialmente la relación entre FWA y JS. El hecho de que el coeficiente de los FWA siga siendo significativo indica que, si bien el WLB media

esta relación, sigue habiendo un efecto directo de los FWA en el JS;

- ◆ El aumento de  $R^2$  de 0,31 en el modelo 2 a 0,46 en el modelo 3, junto con valores significativos para  $\Delta R^2$  y  $\Delta F$ , indica que la adición de WLB como mediador mejora significativamente la capacidad del modelo para explicar JS.

El resultado indica que, de hecho, WLB media la relación entre los FWA y los JS en la industria financiera de Hong Kong en la era posterior a la COVID-19.

#### 4.6 Resultado de las hipótesis y la discusión

Un resumen de las hipótesis fue el siguiente:

*Tabla 4.8 - Resumen del resultado de las hipótesis*

|    | <b>Hipótesis</b>  | <b>Resultados</b> |
|----|---|-------------------|
| H1 | En el sector financiero de Hong Kong después de la COVID-19, los FWA influyen de forma significativa y positiva en la JS, donde la variable independiente y la variable dependiente son los FWA.          | Soportado         |
| H2 | En el sector financiero de Hong Kong después de la COVID-19, los FWA influyen de forma significativa y positiva en el WLB, donde el FWA es la variable independiente y el WLB es la variable dependiente. | Soportado         |
| H3 | En la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19, WLB influye de manera significativa y positiva en JS, donde WLB es la variable independiente y JS es la variable dependiente.                | Soportado         |
| H4 | En la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19, WLB media la relación entre los FWA y JS.  | Soportado         |

Cada hipótesis es apoyada, lo que indica una relación fuerte y significativa entre estas variables. La importante relación positiva entre los FWA y los JS y WLB subraya la importancia de las prácticas de trabajo flexibles para mejorar el JS y el WLB. Esto es particularmente relevante en la era post-COVID-19, donde la dinámica de trabajo ha cambiado significativamente.

La fuerte influencia de WLB en JS, junto con su mediación en la relación FWA-JS, pone de relieve la centralidad de WLB en JS. Esto sugiere que, si bien los FWA son beneficiosos, todo su potencial se realiza cuando contribuyen eficazmente a mejorar el WLB.

#### **4.7 Resumen del capítulo 4**

El capítulo 4 de la tesis se centra en el análisis e interpretación de los datos recopilados de 449 encuestados en la industria financiera de Hong Kong. Este capítulo comienza con una visión general de las características demográficas de la muestra, revelando un grupo de participantes dominado por hombres, predominantemente con edades comprendidas entre los 30 y los 49 años, con un alto nivel educativo. La muestra representa una mezcla diversa de puestos de trabajo y grados de trabajo flexible.

A continuación, se detalla la fiabilidad y validez del instrumento de la encuesta. Los valores de alfa de Cronbach para todas las variables superaron el umbral de 0,7, lo que indica una fuerte confiabilidad, mientras que el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) apoyó la validez de las mediciones.

En el análisis de correlación, surgieron relaciones significativas entre las variables clave

del estudio. En particular, los FWA y los WLB mostraron fuertes correlaciones positivas con JS. Este hallazgo se alinea con las premisas teóricas del estudio y sugiere un vínculo significativo entre los FWA, WLB y JS en el sector financiero.

Los análisis de regresión jerárquica proporcionaron información más profunda, corroborando las cuatro hipótesis del estudio. Estos análisis revelaron que los FWA afectan de manera significativa y positiva tanto a JS como a WLB. Además, se encontró que WLB no solo influye positivamente en JS, sino que también sirve como un factor mediador en la relación entre FWA y JS. Esto pone de relieve el papel fundamental de WLB en la mejora de la JS, especialmente en relación con los FWA.

Los hallazgos del Capítulo 4 demuestran un impacto claro y significativo de los FWA en la mejora de JS y WLB en la industria financiera de Hong Kong, especialmente en el contexto posterior a COVID-19. Los datos respaldan firmemente el papel integral de los FWA en la mejora de la JS y subrayan la importancia de WLB como contribuyente y mediador de esta relación. Estas ideas son particularmente valiosas para los líderes organizacionales y los responsables políticos del sector financiero, ya que enfatizan la necesidad de estrategias que fomenten la flexibilidad y el equilibrio en el lugar de trabajo.

## **CAPÍTULO 5 - CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

En el capítulo 5 se sintetizan los resultados de los capítulos anteriores para extraer conclusiones y formular recomendaciones. Este capítulo resume la esencia de la investigación reflexionando sobre las implicaciones de los hallazgos del estudio, destacando sus contribuciones, reconociendo sus limitaciones y sugiriendo vías para futuras investigaciones. Su objetivo es ofrecer una comprensión integral de cómo los FWA influyen en JS y WLB en el contexto de la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19, proporcionando información valiosa para aplicaciones académicas y prácticas.

### **5.1 Conclusión**

Esta investigación se propuso explorar el impacto de los FWA en JS y WLB en la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19, un sector conocido por su intensa cultura de trabajo y su rápida adaptación a los cambios globales. La investigación se basó en el marco conceptual establecido por Lee (2023) y se adaptó al contexto específico de Hong Kong.

En el capítulo 1 se exponen los antecedentes exhaustivos, en los que se destaca el cambio hacia los FWA en respuesta a la pandemia de COVID-19 y sus implicaciones en el sector financiero de Hong Kong. En el capítulo se subraya la necesidad de reevaluar los acuerdos de trabajo y la forma en que se alinean con la JS y la WLB.

En el capítulo 2, una extensa revisión de la literatura estableció los fundamentos

teóricos del estudio. Se encontró que los FWA, tradicionalmente vistos como herramientas de motivación, se han convertido en adaptaciones necesarias en el lugar de trabajo. La literatura sugirió una correlación positiva entre los FWA y tanto la JS como la WLB.

En el capítulo 3 se detalla la metodología de la investigación, empleando un enfoque cuantitativo con un diseño de encuesta transversal. La población del estudio estaba compuesta por empleados a tiempo completo dentro de la industria financiera en Hong Kong, lo que garantiza una muestra diversa y representativa. La confiabilidad y validez del instrumento de encuesta se confirmaron a través de un estudio piloto, y los datos se recopilaban utilizando una combinación de métodos de muestreo por conveniencia, intencional y de bola de nieve.

En el capítulo 4 se presentó el análisis de los datos y los hallazgos. El análisis de regresión jerárquica validó las cuatro hipótesis del estudio, demostrando que los FWA tienen un impacto significativo y positivo en JS y WLB. Además, se encontró que WLB media la relación entre los FWA y los JS. El análisis demográfico reveló un grupo de participantes predominantemente masculinos, con una representación significativa en varios grupos de edad y altos niveles de educación. Estos hallazgos sugieren que los FWA son fundamentales para mejorar JS y WLB, especialmente en un entorno de alta presión como la industria financiera de Hong Kong.

En conclusión, este estudio contribuye a la comprensión de la relación dinámica entre FWA, JS y WLB en una era post-pandemia. Los resultados indican que los FWA no solo son beneficiosos para mejorar la JS y la WLB, sino que son esenciales para la adaptación y la resiliencia del sector financiero en Hong Kong. A medida que las

organizaciones continúan navegando por los desafíos y oportunidades posteriores a COVID-19, los FWA surgen como una estrategia crítica para mantener el bienestar, la satisfacción y la productividad general de los empleados.

## **5.2 Implicaciones y contribución**

Los hallazgos de este estudio sobre FWA, JS y WLB en la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19 tienen varias implicaciones importantes tanto para la teoría como para la práctica.

### **Implicaciones teóricas**

- ◆ ***Refuerzo de las teorías existentes:*** Esta investigación apoya las teorías existentes que postulan una relación positiva entre los FWA y los JS, así como entre el WLB. Al validar empíricamente estas relaciones en el contexto de la industria financiera de Hong Kong, el estudio refuerza la generalización de estos constructos teóricos.
  
- ◆ ***Extensión de la teoría de los FWA en un contexto pospandémico:*** El estudio amplía la comprensión de los FWA más allá de las nociones tradicionales, demostrando su mayor relevancia y su aplicación ampliada en la era posterior a la COVID-19. Subraya la capacidad de adaptación y resiliencia del sector financiero en respuesta a perturbaciones mundiales sin precedentes.
  
- ◆ ***Elaboración de la teoría WLB:*** Los hallazgos ofrecen una visión más profunda de la teoría WLB, particularmente en industrias de alta presión. El papel mediador de WLB en la relación entre los FWA y los JS proporciona una comprensión matizada de cómo las prácticas de trabajo flexible contribuyen al bienestar de los empleados.

### ***Implicaciones prácticas:***

- ◆ ***Desarrollo de políticas en las instituciones financieras:*** Para las instituciones financieras de Hong Kong, estos hallazgos sugieren la necesidad de desarrollar e implementar políticas que no solo ofrezcan FWA, sino que también promuevan un equilibrio saludable entre la vida profesional y personal. Esto es crucial para mejorar la satisfacción, la retención y la productividad general de los empleados.
- ◆ ***Gestión estratégica de RRHH:*** Los departamentos de Recursos Humanos pueden aprovechar estos conocimientos para formular estrategias que prioricen los FWA y los WLB. Este enfoque podría ser fundamental para atraer y retener a los mejores talentos, especialmente en un mercado laboral competitivo después de la pandemia.
- ◆ ***Bienestar de los empleados y cultura organizacional:*** El estudio destaca la importancia de fomentar una cultura organizacional que valore el bienestar de los empleados a través de prácticas de trabajo flexibles. Esta cultura puede conducir a un JS más alto, un mejor compromiso de los empleados y un mejor rendimiento.
- ◆ ***Respuesta a los cambios en la dinámica laboral después de la COVID-19:*** A medida que las organizaciones se adaptan a la "nueva normalidad" después de la pandemia, los hallazgos proporcionan un marco para comprender y responder a las dinámicas de trabajo cambiantes. La adopción de FWA puede ser una respuesta estratégica a estos cambios, ya que garantiza la continuidad del negocio y satisface las necesidades de los empleados.

- ◆ ***Orientación para responsables políticos y líderes:*** El estudio ofrece información valiosa para que los responsables de la formulación de políticas y los líderes empresariales den forma al futuro del trabajo en el sector financiero. Subraya la necesidad de políticas que respondan a las necesidades de flexibilidad y equilibrio de los empleados, que son fundamentales para la productividad y el crecimiento sostenidos en la era posterior a la COVID-19.
  
- ◆ ***Benchmarking para otras industrias:*** Si bien se centran en la industria financiera, los hallazgos pueden servir como punto de referencia para otros sectores. Los conocimientos sobre los FWA y su impacto en JS y WLB pueden informar las prácticas de recursos humanos en varias industrias que enfrentan desafíos similares.

En resumen, las implicaciones de este estudio se extienden más allá del discurso académico, ofreciendo una guía práctica para la implementación de FWA en el sector financiero de Hong Kong. Proporciona un plan para que las organizaciones naveguen por las complejidades del entorno laboral posterior a la pandemia, enfatizando la importancia de la flexibilidad y el WLB para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de los empleados.

### **5.3 Limitación**

Si bien este estudio proporciona información valiosa sobre la relación entre FWA, JS y WLB en la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19, es importante reconocer sus limitaciones. Estas limitaciones ofrecen margen para futuras investigaciones y una comprensión más matizada del tema:

- ◆ ***Método de muestreo y representación:*** El uso del muestreo de bola de nieve, si bien es eficaz para llegar a un público amplio, puede haber introducido un sesgo de muestreo. Este método de muestreo no probabilístico limita la generalización de los resultados, ya que se basa en las redes de participantes iniciales, que pueden no representar plenamente la diversidad de la industria financiera en Hong Kong.
- ◆ ***Diseño transversal:*** La naturaleza transversal del estudio captura datos en un solo punto en el tiempo, proporcionando una instantánea en lugar de una imagen continua. Este diseño limita la capacidad de inferir causalidad o rastrear cambios a lo largo del tiempo, lo que podría ser crucial para comprender los efectos a largo plazo de los FWA.
- ◆ ***Sesgo demográfico:*** La composición demográfica de la muestra, en particular el predominio masculino, puede no reflejar con precisión la distribución de género en el sector financiero de Hong Kong. Este sesgo podría afectar la aplicabilidad de los hallazgos en diferentes grupos de género.
- ◆ ***Datos autoinformados:*** La dependencia de los datos autoinformados puede introducir sesgos de respuesta, como el sesgo de deseabilidad social, en el que los participantes pueden responder de una manera que perciben como más favorable o aceptable. Esto puede afectar a la precisión de los datos relativos a los FWA, JS y WLB.
- ◆ ***Contexto cultural:*** Si bien el estudio ofrece información específica sobre el sector financiero de Hong Kong, es posible que estos hallazgos no sean del todo

aplicables a otros contextos culturales o geográficos. Las diferentes normas culturales y prácticas de trabajo pueden influir en la relación entre los FWA, los JS y los WLB.

- ◆ ***Profundidad de los conocimientos cualitativos:*** El enfoque cuantitativo, si bien proporciona datos empíricos, puede no capturar la profundidad de las experiencias y percepciones individuales que un enfoque cualitativo podría revelar. Como resultado, algunos matices en la forma en que los FWA afectan a JS y WLB podrían permanecer sin explorar.
  
- ◆ ***Cambios económicos y específicos de la industria:*** El estudio se lleva a cabo en un período económico específico y en el contexto de la industria. Los cambios en el entorno económico o la dinámica específica de la industria después de la COVID-19 podrían influir en la aplicabilidad de los hallazgos a lo largo del tiempo.
  
- ◆ ***Variables de control:*** Si bien el estudio incluye variables de control como la edad, el sexo y la educación, no se exploraron ampliamente otros factores que pueden influir en ellos, como los rasgos de personalidad, las preferencias laborales individuales o los roles laborales específicos dentro del sector financiero.

#### **5.4 Recomendaciones para futuras investigaciones**

Sobre la base de las limitaciones identificadas y los conocimientos adquiridos de este estudio sobre FWA, JS y WLB en la industria financiera de Hong Kong después de COVID-19, surgen varias recomendaciones para futuras investigaciones:

- ◆ ***Estudios longitudinales:*** La investigación futura podría adoptar un diseño de estudio longitudinal para realizar un seguimiento de los cambios a lo largo del tiempo. Esto proporcionaría información sobre los efectos a largo plazo de los FWA en JS y WLB, ofreciendo una comprensión más profunda de su dinámica evolutiva en respuesta a los cambios organizativos y económicos.
- ◆ ***Diversas técnicas de muestreo:*** El empleo de técnicas de muestreo probabilístico mejoraría la generalización de los hallazgos. Los estudios futuros podrían tener como objetivo una muestra más representativa del sector financiero en Hong Kong, garantizando una proporción equilibrada de género y una gama más amplia de funciones laborales y niveles organizativos.
- ◆ ***Enfoques cualitativos:*** La incorporación de métodos cualitativos, como entrevistas o grupos focales, podría proporcionar una visión más rica de las experiencias y percepciones individuales de los FWA. Esto agregaría profundidad a la comprensión de cómo los FWA afectan a JS y WLB desde una perspectiva personal.
- ◆ ***Comparaciones interculturales:*** Los estudios comparativos en diferentes contextos culturales y geográficos serían valiosos. La investigación que explora cómo las normas culturales y las prácticas de trabajo en otros centros financieros influyen en la relación entre FWA, JS y WLB proporcionaría una perspectiva más global.
- ◆ ***Variables de control ampliadas:*** Los estudios futuros podrían incluir variables de control adicionales, como rasgos de personalidad, responsabilidades familiares o

características específicas del trabajo, para comprender mejor su impacto en la relación entre los FWA, JS y WLB.

- ◆ Impacto de los cambios económicos y específicos de la industria: Examinar el impacto de las fluctuaciones económicas y las tendencias específicas de la industria en los FWA y sus resultados proporcionaría información sobre la adaptabilidad y la resiliencia de los FWA en diferentes condiciones.
- ◆ ***Análisis específico de género: Dado el sesgo de género en*** este estudio, la investigación futura debería centrarse en el análisis específico de género para comprender mejor los distintos impactos de los FWA en hombres y mujeres en el sector financiero.
- ◆ ***FWA en diferentes industrias:*** Ampliar el alcance de la investigación para incluir otras industrias ofrecería una comprensión más amplia de cómo funcionan los FWA en diversos entornos organizacionales. Esto podría proporcionar información comparativa sobre los desafíos específicos del sector y las mejores prácticas.
- ◆ ***Impacto de la tecnología en los FWA: Sería pertinente explorar el papel de los avances tecnológicos en la facilitación de los FWA y su influencia en JS y WLB, especialmente teniendo en cuenta la rápida transformación digital en el lugar de trabajo.***
- ◆ ***Estudios de impacto de políticas:*** Investigar el impacto de las políticas organizacionales específicas relacionadas con los FWA en los resultados de los

empleados proporcionaría información práctica para la formulación e implementación de políticas de recursos humanos.

## **5.5 Resumen del capítulo 5**

El capítulo 5 consolida la investigación exhaustiva sobre FWA, JS y WLB dentro de la industria financiera de Hong Kong en el panorama posterior a COVID-19. Este capítulo reúne los principales hallazgos del estudio, sus implicaciones más amplias, las contribuciones al campo, las limitaciones inherentes y sugiere caminos para futuras investigaciones.

La conclusión del estudio es que los FWA mejoran significativamente la JS y la WLB. Estos hallazgos ponen de relieve el papel fundamental de los FWA en el sector financiero, en particular en la adaptación a la evolución del entorno laboral posterior a la pandemia. Se hace especial hincapié en el papel mediador de WLB en la relación entre los FWA y los JS.

En términos de implicaciones, el estudio proporciona información valiosa tanto para la teoría como para la práctica. Teóricamente, amplía y refuerza los marcos existentes sobre los FWA y su impacto en JS y WLB en un entorno cultural único. En la práctica, ofrece orientación para el desarrollo de políticas y la gestión estratégica de los recursos humanos, haciendo hincapié en la necesidad de prácticas de trabajo flexibles y la promoción de WLB para mejorar el bienestar de los empleados y el rendimiento de la organización.

El estudio contribuye al discurso académico al proporcionar evidencia empírica del

contexto del sector financiero de Hong Kong y sugerir la aplicabilidad de las teorías establecidas en este entorno único. También sirve como referencia práctica para la implementación de FWA en la industria financiera, destacando su importancia para fomentar la satisfacción y el equilibrio de los empleados en la era posterior a COVID-19.

Sin embargo, la investigación reconoce limitaciones como el posible sesgo de muestreo debido al método de muestreo de bola de nieve, las limitaciones de un diseño de estudio transversal, los desequilibrios demográficos en la muestra, la dependencia de los datos autoinformados y la especificidad cultural del contexto de Hong Kong. Estas limitaciones sugieren cautela a la hora de generalizar los hallazgos y apuntan a áreas para futuras investigaciones.

Las futuras direcciones de investigación recomendadas incluyen la realización de estudios longitudinales para comprender los impactos a largo plazo de los FWA, el uso de técnicas de muestreo diversas y representativas, la incorporación de métodos cualitativos para capturar conocimientos más profundos, el examen de los FWA en diferentes contextos culturales e industriales, y la exploración de la influencia de variables adicionales como la tecnología y las características específicas del trabajo en los FWA.

En resumen, el capítulo 5 concluye el estudio subrayando la importancia de los FWA en la industria financiera de Hong Kong, reflexionando sobre las contribuciones del estudio tanto a la investigación académica como a la aplicación práctica, reconociendo sus limitaciones y trazando un curso para futuras investigaciones en este campo vital.

## **GLOSARIO DE ACRÓNIMOS**

|          |   |
|----------|---|
| COVID-19 | Enfermedad por coronavirus 2019               |
| DFW      | Grado de flexibilidad laboral                 |
| FWA      | Arreglos de trabajo flexibles                 |
| H        | Hipótesis                                     |
| HR/ HRM  | Recursos Humanos/ Gestión de Recursos Humanos |
| JS       | Satisfacción laboral                          |
| MSQ      | Cuestionario de satisfacción de Minnesota     |
| PRC      | República Popular China                       |
| WFH      | Trabajar desde-hogar                          |
| WLB      | Conciliación de la vida laboral y familiar    |

## LISTA DE REFERENCIAS

1. Abioro, M.A., Oladejo, D.A. and Ashogbon, F.O. (2018). WORK LIFE BALANCE PRACTICES AND EMPLOYEES PRODUCTIVITY IN THE WORK LIFE BALANCE PRACTICES AND EMPLOYEES PRODUCTIVITY IN THE NIGERIAN UNIVERSITY SYSTEM. *CRAWFORD JOURNAL OF BUSINESS & SOCIAL SCIENCES (CJBASS)*, XIII(II), pp.49–59.
2. Albion, M.J. (2004). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal of Management*, [en línea] 29(2), pp.275–294. doi:<https://doi.org/10.1177/031289620402900207>.
3. Alfares, H.K. (2003). Flexible 4-day workweek scheduling with weekend work frequency constraints. *Computers & Industrial Engineering*, 44(3), pp.325–338. doi:[https://doi.org/10.1016/s0360-8352\(02\)00192-4](https://doi.org/10.1016/s0360-8352(02)00192-4).
4. Alis, D., Karsten, L. and Leopold, J. (2006). From Gods to Goddesses. *Time & Society*, 15(1), pp.81–104. doi:<https://doi.org/10.1177/0961463x06062280>.
5. Arcibal, C. (2023). *Hong Kong finance chiefs seen favouring hybrid work arrangements with eye on ‘meaningful boost’ to firms’ bottom lines amid economic uncertainties, IWG says*. [en línea] South China Morning Post. Disponible en: <https://www.scmp.com/business/article/3239168/hong-kong-finance-chiefs-seen-favouring-hybrid-work-arrangements-eye-meaningful-boost-firms-bottom> [Consultado el 1 de enero de 2024].
6. Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. and Fugate, M. (2000). All in a Day’S Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), pp.472–491. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>.
7. Ashurst (2022). *Working flexibly and flexible working-a new era for financial institutions*. [en línea] Ashurst. Disponible en: <https://www.ashurst.com/en/insights/working-flexibly-and-flexible-working-a-new-era-for-financial-institutions/#:~:text=Employees%20do%20not%20have%20the> [Consultado el 1 de enero de 2024].

8. Azeem, S.M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 01(04), pp.295–299. doi:<https://doi.org/10.4236/psych.2010.14038>.
9. Aziz-Ur-Rehman, M. and Siddiqui, D.A. (2019). Relationship Between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence From Public Sector Universities' Employees of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), p.104. doi:<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.15875>.
10. Baker, E., Avery, G. and Crawford, J. (2007). Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home. *Research and Practice in Human Resource Management*, [en línea] 15(1), pp.37–62. Disponible en: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/6434/1/2007000202.pdf>.
11. Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A. and Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), pp.496–513. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>.
12. Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), pp.34–49. doi:<https://doi.org/10.1111/1468-005x.00063>.
13. Bathini, D.R. and Kandathil, G.M. (2017). An Orchestrated Negotiated Exchange: Trading Home-Based Telework for Intensified Work. *Journal of Business Ethics*, 154(2), pp.411–423. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3449-y>.
14. Bellmann, L. and Hübler, O. (2020). Job Satisfaction and Work-Life Balance: Differences between Homework and Work at the Workplace of the Company. *SSRN Electronic Journal*. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.3660250>.
15. Bick, A., Blandin, A. and Mertens, K. (2021). Work from Home Before and After the COVID-19 Outbreak. *SSRN Electronic Journal*. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.3786142>.
16. Blau, P.M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203792643>.
17. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press.

18. Campbell, D.T. and Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), pp.81–105. doi:<https://doi.org/10.1037/h0046016>.
19. Chan, P. and CGTN Opinion Section (2022). *Hong Kong's future as a global financial center*. [en línea] news.cgtn.com. Disponible en: <https://news.cgtn.com/news/2022-06-29/Hong-Kong-s-future-as-a-global-financial-hub-1bgsBpTI3MA/index.html>.
20. Chanana, N. and Sangeeta (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, [en línea] 21(4). Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7536939/>.
21. Cheng, M., Lee, E., Lo, A., Cheung, V. and Chieu, J. (2022). *Hopes and Fears 2022 Hong Kong (SAR) Report*. [en línea] PWC HK. Disponible en: <https://www.pwchk.com/en/consulting/people-and-organisation/hopes-fears-2022-hongkong-report-aug2022.pdf>.
22. Clark, S.C. (2000). Work/Family Border Theory: a New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), pp.747–770. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726700536001>.
23. Comrey, A.L. and Lee, H.B. (2013). *A First Course in Factor Analysis*. Psychology Press. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315827506>.
24. Corti, L. (2019). *Managing and sharing research data : a guide to good practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
25. Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
26. Crompton, R. and Lyonette, C. (2006). Work-Life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), pp.379–393. doi:<https://doi.org/10.1177/0001699306071680>.
27. De Menezes, L.M. and Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: a Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), pp.452–474.
28. Delecta, P. (2011). WORK LIFE BALANCE. *International Journal of Current Research*, [en línea] 3(4), pp.186–189. Disponible en: <https://journalcra.com/sites/default/files/issue-pdf/579.pdf>.

29. Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage.
30. Dey, M., Frazis, H., Loewenstein, M. and Sun, H. (2020). Ability to work from home: evidence from two surveys and implications for the labor market in the COVID-19 pandemic. *Monthly Labor Review*. doi:<https://doi.org/10.21916/mlr.2020.14>.
31. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, [en línea] 95(3), pp.542–575. doi:<https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>.
32. Dumas, T.L. and Perry-Smith, J.E. (2018). The Paradox of Family Structure and Plans after Work: Why Single Childless Employees May Be the Least Absorbed at Work. *Academy of Management Journal*, [en línea] 61(4), pp.1231–1252. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2016.0086>.
33. Eaton, S.C. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*, 42(2), pp.145–167. doi:<https://doi.org/10.1111/1468-232x.00285>.
34. Etikan, I., Musa, A.M. and Alkassim, S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), pp.1–4. doi:<https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>.
35. European Commission (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. [en línea] Disponible en: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf).
36. Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M. and Saldaña-Tejeda, A. (2012). The influence of working time arrangements on work-life integration or ‘balance’: A review of the international evidence. In: *Conditions of Work and Employment Series No. 32*. [en línea] GENEVA : INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_187306.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_187306.pdf).
37. Ferdous, T., Ali, M. and French, E. (2021). Use of flexible work practices and employee outcomes: the role of work–life balance and employee age. *Journal of Management & Organization*, [en línea] 29(5), pp.1–21. doi:<https://doi.org/10.1017/jmo.2020.44>.

38. Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S. and Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), pp.299–307. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.001>.
39. Fisher, G.G., Bulger, C.A. and Smith, C.S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), pp.441–456. doi:<https://doi.org/10.1037/a0016737>.
40. Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), pp.387–400.
41. Frank, E., Zhao, Z., Fang, Y., Rotenstein, L.S., Sen, S. and Guille, C. (2021). Experiences of Work-Family Conflict and Mental Health Symptoms by Gender Among Physician Parents During the COVID-19 Pandemic. *JAMA Network Open*, [en línea] 4(11), pp.e2134315–e2134315. doi:<https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2021.34315>.
42. Gajendran, R.S. and Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the Unknown about telecommuting: Meta-analysis of Psychological Mediators and Individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp.1524–1541.
43. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. and Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, [en línea] 63(7), pp.426–432. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8247534/>.
44. Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39(1), pp.51–70. doi:<https://doi.org/10.1108/ijm-04-2016-0083>.
45. Glass, J.L. and Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12(3), pp.313–337. doi:[https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00063-3](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00063-3).
46. Goel, A. (2017). Handling work-family conflicts: future agenda. *International Journal of Manpower*, 38(8), pp.1058–1064. doi:<https://doi.org/10.1108/ijm-09-2017-0219>.
47. Goodman, L.A. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), pp.148–170. doi:<https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>.

48. Gorsuch, R.L. (2013). *Factor Analysis*. Psychology Press. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203781098>.
49. Govender, L., Migiro, S.O. and Kyule, A.K. (2018). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(3), p.268. doi:<https://doi.org/10.22610/jeps.v10i3.2333>.
50. Greenhaus, J.H. and Kossek, E.E. (2014). The Contemporary Career: A Work–Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp.361–388. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>.
51. Groysberg, B. and Abrahams, R. (2014). *Manage Your Work, Manage Your Life*. [en línea] Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2014/03/manage-your-work-manage-your-life>.
52. Grzywacz, J.G. (2000). Work-Family Spillover and Health during Midlife: Is Managing Conflict Everything? *American Journal of Health Promotion*, 14(4), pp.236–243. doi:<https://doi.org/10.4278/0890-1171-14.4.236>.
53. Grzywacz, J.G. and Bass, B.L. (2003). Work, Family, and Mental Health: Testing Different Models of Work-Family Fit. *Journal of Marriage and Family*, [en línea] 65(1), pp.248–261. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2003.00248.x>.
54. Guzman, K. and Feintzeig, R. (2023). *Pursuing Work-Life Balance in a Post-Pandemic World | Yale School of Management*. [en línea] som.yale.edu. Disponible en: <https://som.yale.edu/story/2023/pursuing-work-life-balance-post-pandemic-world>.
55. Haar, J.M., Russo, M., Suñe, A. and Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), pp.361–373. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>.
56. Haar, J.M., Sune, A., Russo, M. and Ollier-Malaterre, A. (2018). A Cross-National Study on the Antecedents of Work–Life Balance from the Fit and Balance Perspective. *Social Indicators Research*, 142(1), pp.261–282. doi:<https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6>.
57. Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance, *Research and Practice in Human Resource*

- Management. *Research and Practice in Human Resource Management*, [en línea] 13(1), pp.85–91. Disponible en: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=97154bd8cd2b901d6bbd29ca9f7f196c5e0fbd68>.
58. Hayman, J.R. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family*, [en línea] 12(3), pp.327–338. doi:<https://doi.org/10.1080/13668800902966331>.
  59. Henderson, L.W., Knight, T. and Richardson, B. (2013). An exploration of the well-being benefits of hedonic and eudaimonic behaviour. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), pp.322–336. doi:<https://doi.org/10.1080/17439760.2013.803596>.
  60. Ho, A., Ngai, A., Cheung, C., Chan, S.-C., Yuen, A., Cheung, S., Yeung, V. and Choi, A. (2020). *Maximizing the Advantages of Flexible Working Arrangements*. [en línea] Hong Kong: The Hong Kong Federation of Youth Groups - Youth Research Centre. Disponible en: [https://yrc.hkfyg.org.hk/wp-content/uploads/sites/56/2020/09/YI052\\_FullReport.pdf](https://yrc.hkfyg.org.hk/wp-content/uploads/sites/56/2020/09/YI052_FullReport.pdf).
  61. Howard, J.L. and Frink, D.D. (1996). The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction. *Group & Organization Management*, 21(3), pp.278–303. doi:<https://doi.org/10.1177/1059601196213003>.
  62. Hulin, C.L., Roznowski, M. and Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), pp.233–250. doi:<https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.233>.
  63. Hunter, P. (2018). Remote working in research. *EMBO reports*, [en línea] 20(1). doi:<https://doi.org/10.15252/embr.201847435>.
  64. Iheriohanma, E.B.J., Chinedu, N. and Austin-Egole, I. (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5). doi:<https://doi.org/10.9790/0837-2505065059>.
  65. Inayat, W. and Khan, M.J. (2021). A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations,

- Peshawar. *Education Research International*, [en línea] 2021(1751495), pp.1–9. Disponible en: <https://www.hindawi.com/journals/edri/2021/1751495/>.
66. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. and Hansen, J.P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, [en línea] 18(4), pp.1–17. Disponible en: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/4/1826>.
  67. Irawanto, D.W., Novianti, K.R. and Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, [en línea] 9(3), p.96. doi:<https://doi.org/10.3390/economies9030096>.
  68. Jackson, L.T.B. and Fransman, E.I. (2018). Flexi work, Financial well-being, Work–life Balance and Their Effects on Subjective Experiences of Productivity and Job Satisfaction of Females in an Institution of Higher Learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1).
  69. JACOBS, J.A. and GERSON, K. (2001). Overworked Individuals or Overworked Families? *Work and Occupations*, 28(1), pp.40–63. doi:<https://doi.org/10.1177/0730888401028001004>.
  70. Janssen, O. (2001). Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships Between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), pp.1039–1050. doi:<https://doi.org/10.5465/3069447>.
  71. Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J.G., Allen, S., Blanchard, V.L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. and Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, [en línea] 11(2), pp.149–163. doi:<https://doi.org/10.1080/13668800802024678>.
  72. Jensen, M.T. and Knudsen, K. (2016). A two-wave cross-lagged study of business travel, work–family conflict, emotional exhaustion, and psychological health complaints. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), pp.30–41. doi:<https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1197206>.
  73. Jones, K. and Jones, E. (2011). *Flexible Working Practices in the UK: Gender and Management*. [en línea] *Women in Society*. University of Wales, Newport. Disponible en: <https://studylib.net/doc/8051471/flexible-working-practices-in-the-uk--gender-and-management> [Consultado el 1 de enero de 2024].

74. Joy Paul Guilford (1965). *Fundamental statistics in psychology and education*. New York: Mcgraw-Hill.
75. Judge, T.A., Heller, D. and Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp.530–541.
76. Kalliath, T. and Brough, P. (2008). Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), pp.323–327.
77. Koubova, V. and Buchko, A.A. (2013). Life-work balance. *Management Research Review*, 36(7), pp.700–719. doi:<https://doi.org/10.1108/mrr-05-2012-0115>.
78. Kowalski, K.B., Aruldoss, A., Gurumurthy, B. and Parayitam, S. (2022). Work-From-Home Productivity and Job Satisfaction: A Double-Layered Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 14(18), p.11179. doi:<https://doi.org/10.3390/su141811179>.
79. Kramer, A. and Kramer, K.Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, [en línea] 119(1), p.103442. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>.
80. Krosnick, J.A. and Presser, S. (2009). *Question and Questionnaire Design*. [en línea] Disponible en: [https://web.stanford.edu/dept/communication/faculty/krosnick/docs/2009/2009\\_handbook\\_krosnick.pdf](https://web.stanford.edu/dept/communication/faculty/krosnick/docs/2009/2009_handbook_krosnick.pdf).
81. Kurland, N. and Bailey, D. (1999). *Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime*. [en línea] Disponible en: [https://www.academia.edu/download/1091407/Kurland\\_Bailey\\_OD\\_1999.pdf](https://www.academia.edu/download/1091407/Kurland_Bailey_OD_1999.pdf) [Consultado el 1 de enero de 2024].
82. Lambert, A.D., Marler, J.H. and Gueutal, H.G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), pp.107–117. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.02.004>.

83. Lambert, S.J. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), pp.239–257. doi:<https://doi.org/10.1177/001872679004300303>.
84. Lambert, S.J. (2000). Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), pp.801–815. doi:<https://doi.org/10.5465/1556411>.
85. Lazar, I., Osoian, C. and Rutiú, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies Journal*, [en línea] 13(1), pp.201–214. Disponible en: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/31996>.
86. Lee, M.-H. (2023). *The Relationship between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction during Post-COVID 19 in Greater China: Work-life Balance as the Mediator*. [en línea] Disponible en: <https://api.lib.ntnu.edu.tw:8443/server/api/core/bitstreams/abc5e2d7-f0d9-406d-b6b8-b0e49256c516/content> [Consultado el 1 de enero de 2024].
87. Lind, D.A., Marchal, W.G. and Samuel Adam Wathen (2021). *Statistical techniques in business & economics*. New York, Ny: Mcgraw-Hill Education.
88. Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.) ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: IL: Rand McNally, pp.1297–1343.
89. Mache, S., Servaty, R. and Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1). doi:<https://doi.org/10.1186/s12995-020-00258-z>.
90. Marescaux, E. and Winne, S.D. (2017). *How to Allow Flexible Work Without Playing Favorites*. [en línea] Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2017/08/how-to-allow-flexible-work-without-playing-favorites>.
91. Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. and MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29(2), pp.138–161. doi:<https://doi.org/10.1108/01425450710719987>.
92. Milkovich, G., Newman, J. and Milkovich, C. (2008). *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin.

93. Moorman, R.H. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*, 46(6), pp.759–776. doi:<https://doi.org/10.1177/001872679304600604>.
94. Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M. and Heelan, M.P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), pp.578–595. doi:<https://doi.org/10.1108/02683941011056941>.
95. Neuman, W.L. (2014). *Social research methods : qualitative and quantitative approaches*. 7th ed. Boston, Ma: Pearson Education, Inc.
96. Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of ‘home’ and ‘work’. *Sociological Forum*, [en línea] 11(3), pp.563–582. doi:<https://doi.org/10.1007/bf02408393>.
97. Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: Mcgraw-Hill.
98. Our Hong Kong Foundation (2022). *The Future of Hong Kong as an International Financial Centre*. [en línea] 團結香港基金 OUR HONG KONG FOUNDATION. Disponible en: [https://www.ourhkfoundation.org.hk/en/media/1641/insight-forum/future-hong-kong-international-financial-centre#:~:text=\[Consultado el 1 de enero de 2024\]](https://www.ourhkfoundation.org.hk/en/media/1641/insight-forum/future-hong-kong-international-financial-centre#:~:text=[Consultado%20el%201%20de%20enero%20de%202024]).
99. Palinkas, L.A., Horwitz, S.M., Green, C.A., Wisdom, J.P., Duan, N. and Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), pp.533–544. doi:<https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>.
100. Peterson, R.A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach’s Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), p.381. doi:<https://doi.org/10.1086/209405>.
101. Possenriede, D. and Plantenga, J. (2011). *Access to flexible work arrangements, working-time fit and job satisfaction*. [en línea] Tjalling C. Koopmans Research Institute. Disponible en: [https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo\\_use\\_dp\\_2011\\_11-22.pdf](https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo_use_dp_2011_11-22.pdf).
102. Powell, G.N., Greenhaus, J.H., Allen, T.D. and Johnson, R.E. (2019). Introduction to Special Topic Forum: Advancing and Expanding Work-Life Theory from

- Multiple Perspectives. *Academy of Management Review*, 44(1), pp.54–71. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2018.0310>.
103. R. Helmle, J., C. Botero, I. and R. Seibold, D. (2014). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), pp.110–132. doi:<https://doi.org/10.1108/jfbm-06-2014-0013>.
104. RAU, B.L. and HYLAND, M.A.M. (2002). ROLE CONFLICT AND FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS: THE EFFECTS ON APPLICANT ATTRACTION. *Personnel Psychology*, 55(1), pp.111–136. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x>.
105. Ray, T.K. and Cryan, R.P. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, [en línea] 18(6), p.3254. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8004082/>.
106. Resnik, D.B. (2011). What Is Ethics in Research and Why Is It Important.
107. Ryan, R. and Deci, E. (2001). On Happiness and Human potentials: a Review of Research on Hedonic and Eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, [en línea] 52(1), pp.141–66. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.
108. Schieman, S., Badawy, P.J., A. Milkie, M. and Bierman, A. (2021). Work-Life Conflict during the COVID-19 Pandemic. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 7, pp.1–19. doi:<https://doi.org/10.1177/2378023120982856>.
109. Shete, A., Shete, A.A., Dube, S.P. and Dubewar, A.P. (2020). Sample size calculation in Bio statistics with special reference to unknown population. *International Journal For Innovative Research In Multidisciplinary Field*, [en línea] 6(7), pp.236–238. Disponible en: <https://www.ijirmf.com/wp-content/uploads/IJIRMF202007040.pdf>.
110. Shukla, A. and Srivastava, R. (2016). Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. *Cogent Business & Management*, 3(1). doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1134034>.
111. Silic, M., Marzi, G., Caputo, A. and Bal, P.M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human*

*Resource Management Journal*, 30(2), pp.260–277.  
doi:<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12272>.

112. Singh, S., Singh, S.K. and Srivastava, S. (2020). Relational exploration of the effect of work-related scheme on job satisfaction. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 17(1/2), pp.111–128. doi:<https://doi.org/10.1108/xjm-07-2020-0019>.
113. Sirgy, M.J. and Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), pp.229–254. doi:<https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>.
114. Smeltzer, S.C., Cantrell, M.A., Sharts-Hopko, N.C., Heverly, M.A., Jenkinson, A. and Nthenge, S. (2016). Psychometric Analysis of the Work/Life Balance Self-Assessment Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24(1), pp.5–14. doi:<https://doi.org/10.1891/1061-3749.24.1.5>.
115. Song, Y. and Gao, J. (2019). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, 21. doi:<https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>.
116. Sullivan, C. and Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender, Work & Organization*, [en línea] 8(2), pp.123–145. doi:<https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>.
117. Sypniewska, B., Baran, M. and Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, [en línea] 19. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-023-00834-9>.
118. The Hong Kong Trade Development Council (HKTDC) and Lo eds., (2022). *HKTDC Research: Financial Services Industry in Hong Kong*. [en línea] [research.hktdc.com](https://research.hktdc.com). Disponible en: [https://research.hktdc.com/en/article/MzEzOTI4MDY3?ref\\_source=hkservices](https://research.hktdc.com/en/article/MzEzOTI4MDY3?ref_source=hkservices) [Accessed 21 May 2023].
119. Thilagavathy, S. and Geetha, S.N. (2020). A morphological analyses of the literature on employee work-life balance. *Current Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1007/s12144-020-00968-x>.

120. Thilagavathy, S. and Geetha, S.N. (2021). Work-life balance -a systematic review. *Vilakshan*, [en línea] 20(2), pp.258–276. doi:<https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0186>.
121. Thompson, C.A., Beauvais, L.L. and Lyness, K.S. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), pp.392–415. doi:<https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>.
122. Tietze, S., Musson, G. and Scurry, T. (2009). Homebased work: a review of research into themes, directions and implications. *Personnel Review*, 38(6), pp.585–604. doi:<https://doi.org/10.1108/00483480910992229>.
123. Van Steenbergen, E.F., van der Ven, C., Peeters, M.C.W. and Taris, T.W. (2017). Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological Reports*, 121(4), pp.736–766. doi:<https://doi.org/10.1177/0033294117740134>.
124. Vogt, W.P. (2007). *Quantitative Research Methods for Professionals*. Allyn & Bacon.
125. Vorobeychik, Y., Joveski, Z. and Yu, S. (2017). Does communication help people coordinate? *PLOS ONE*, 12(2), p.e0170780. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0170780>.
126. Weiss, D., Dawis, R.V., England, G.W. and Lofquist, L.H. (1967). Minnesota Satisfaction Questionnaire--Long Form. *PsycTESTS Dataset*. doi:<https://doi.org/10.1037/t05540-000>.
127. Weiss, D., Weiss, M., Rudolph, C.W. and Zacher, H. (2022). Tough times at the top: Occupational status predicts changes in job satisfaction in times of crisis. *Journal of Vocational Behavior*, 139, p.103804. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103804>.
128. Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction. *Human Resource Management Review*, 12(2), pp.173–194. doi:[https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00045-1).

129. Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, [en línea] 31(4), pp.567–585. doi:<https://doi.org/10.1177/0950017016631447>.
130. Wiatr, A. (2021). *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS -CURRENT CONDITIONS AND RESEARCH DIRECTIONS*. 1/2021 ed. *Business Management*. D.A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS - SVISHTOV.
131. Wiryakusuma, C., Chai, H.Y., King, A. and Pointer, G. (2017). *How We Nudged Employees to Embrace Flexible Work*. [en línea] Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2017/11/how-we-nudged-employees-to-embrace-flexible-work>.
132. Wood, S. (1999). Family-friendly management: testing the various perspectives. *National Institute Economic Review*, 168, pp.99–116. doi:<https://doi.org/10.1177/002795019916800110>.
133. Wright, K.B. (2017). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3). doi:<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>.
134. Wu, Y.-J. (2019). *Relationships among Flexible Work Arrangements and Employees Satisfaction and Occupational Commitment: A Study of Employees in Taiwan*. [en línea] Disponible en: <https://api.lib.ntnu.edu.tw:8443/server/api/core/bitstreams/dbd5b8ef-e545-42bd-be20-463dae813a5d/content#:~:text=This%20study%20explored%20the%20relationships> hip [Consultado el 1 de enero de 2024].
135. Yadav, V. and Sharma, H. (2021). Family-friendly policies, supervisor support and job satisfaction: mediating effect of work-family conflict. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:<https://doi.org/10.1108/xjm-02-2021-0050>.
136. Yang, Y., Zhu, J., Yang, S., Lin, H., Chen, Y., Zhao, Q. and Fu, C. (2020). Prevalence and associated factors of poor sleep quality among Chinese returning workers during the COVID-19 pandemic. *Sleep Medicine*, 73, pp.47–52. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sleep.2020.06.034>.

137. Yeung, B. (2021). *Virtual conference tackles complexities of hybrid working*. [en línea] South China Morning Post. Disponible en: <https://www.scmp.com/presented/business/china-business/topics/future-work/article/3128832/virtual-conference-tackles> [Consultado el 1 de enero de 2024].
138. Yousef, A. and Shadi, A. (2021). Human resource management practices and employee performance: The role of job satisfaction. *Journal of Asian Finance*, 8(1), pp.519–529. doi:<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>.
139. Zembylas, M. and Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 36(2), pp.229–247. doi:<https://doi.org/10.1080/03057920600741289>.
140. Zheng, C., Kashi, K., Fan, D., Molineux, J. and Ee, M.S. (2015). Impact of individual coping strategies and organisational work–life balance programmes on Australian employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), pp.501–526. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020447>.

**APÉNDICE - CONSENTIMIENTO INFORMADO Y  
DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD Y CUESTIONARIO  
DE LA INVESTIGACIÓN**

## Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction in Hong Kong's Financial Industry: A Post-COVID-19 Era Analysis

Dear Participant,

I am a doctoral student of Campus Universitario Europeo and Universidad San Miguel and currently working on a dissertation research study entitled "Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction in Hong Kong's Financial Industry: A Post-COVID-19 Era Analysis". The purpose of this study is to delve into the perceptions of employees within the financial industry of Hong Kong regarding flexible working arrangements, work-life balance, and job satisfaction in the wake of the COVID-19 pandemic. This study seeks to shed light on the intricacies of how these factors interact within the unique context of Hong Kong's financial sector, which has undergone significant transformation during the post-pandemic period.

Your participation will involve a 42-question survey, which takes around 15-20 minutes to complete. Your participation in this study is voluntary. If you choose not to participate or to withdraw from the study at any time, you can do so without penalty or loss of benefit to yourself. The results of the research study may be published but your name will not be used, and your answers will be maintained in confidence. All information provided by you will be kept in strict confidence and your anonymity is guaranteed.

In this research, there are no foreseeable risks to you. Although there may be no direct benefit to you, the possible benefit of your participation is to allow leaders of financial institution to understand what the support their workforce needs, how to enhance job satisfaction, and consequently, how to improve work performance and productivity.

If you have any questions concerning this study, please contact me via email [rickywaikinyeung@gmail.com](mailto:rickywaikinyeung@gmail.com)

Sincerely,

Yeung Wai Kin, Ricky  
Researcher and Doctoral  
Candidate  
Doctor of Philosophy of Human Resource  
Campus Universitario Europeo and Universidad San Miguel

I acknowledge that I understand the nature of the study, the potential risks to me \*  
as a participant, and the means by which my identity will be kept confidential. I  
also indicates that I am 18 years old or older and that I give my permission to  
voluntarily serve as a participant in the study described.

Yes

### Participant Profile

Are you currently working in financial industry of Hong Kong? \*

Yes

Have you experienced flexible working arrangements, historically or currently, \*  
especially since the COVID-19 pandemic began?

Yes

Gender \*

Female

Male

Age \*

18- 29

30 - 39

40 -49

50 - 59

60 or above

What is the highest level of education you have completed? \*

- High School or Diploma
- Bachelor
- Postgraduate or Master
- Doctor

Job Position \*

- Non-Managerial position (Less than 3 Subordinates)
- Managerial position (3 or More Subordinates)

Please describe the degree of flexible working you current enjoying or had enjoyed in the past? \*

- =< 20% of total working hours
- 20% - 39.9% of total working hours
- 40% - 59.9% of total working hours
- 60% - 79.9% of total working hours
- >= 80% of total working hours

### Flexible Working Arrangements

Please indicate your level of agreement with each of the following:

I decide for myself where (office, home, elsewhere) and when I work. \*

- 1    2    3    4    5    6    7
- Strongly Disagree                                Agree Strongly

I do not have my own personal desk (flex-desk concept). \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

In the office, I work in an 'activity-related' manner (e.g., using spaces for concentration, communication, meetings). \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

I use information technology (e.g., smartphone, laptop), so I can work at any chosen location or time. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

I regularly work remotely with my colleagues. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

### Work Life Balance

Please indicate your level of agreement with each of the following:

My personal life suffers because of work. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                                  |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                                | 7                     |                |
| Strongly Disagree | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | Agree Strongly |

My job makes my personal life difficult. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| Strongly Disagree | <input type="radio"/> | Agree Strongly |

I neglect personal needs because of work. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| Strongly Disagree | <input type="radio"/> | Agree Strongly |

I put off enjoying my personal time just to work. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| Strongly Disagree | <input type="radio"/> | Agree Strongly |

I am happy with the amount of time for non-work activities. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| Strongly Disagree | <input type="radio"/> | Agree Strongly |

My job gives me energy to pursue personal activities. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

I am in a better mood at work because of personal life. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

Personal life gives me energy for my job. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

### Job Satisfaction

Please indicate your level of agreement with each of the following:

You are satisfied with being able to keep busy all the time. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the chance to make the use of my abilities. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the feeling of accomplishment I get. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the chance to be somebody in the organization. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the chance to do things with other people. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the way my job provides for steady employment. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the freedom to use my own judgment. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the chance to tell people what I do. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the way my boss handles his/her workers. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with my supervisor's competence in making decisions. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the praise I get for doing my job. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the way the company policies are put into practice. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the way my co-workers get along with each other \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the working conditions. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the chance for advancement on this job. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

You are satisfied with the pay and the amount of work I do. \*

1 2 3 4 5 6 7

Strongly Disagree        Agree Strongly

返回

提交

清除表單