



El rol de la flexibilidad laboral en el manejo de la ansiedad y depresión en el entorno organizacional

The role of work flexibility in managing anxiety and depression in the organizational environment

Yanamara Yaneli Babb-Saavedra

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: yanamara.babb@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0002-2867-9364>

Hernán Eduardo Pardo

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: hernan.pardo@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0002-0789-8058>

Recibido: 27-03-2026

Aprobado: 30-04-2026

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v9n2.a9621>

Resumen

Este estudio analiza cómo la flexibilidad laboral contribuye al manejo de la ansiedad y la depresión en un contexto organizacional marcado por nuevas dinámicas de trabajo y una creciente dependencia tecnológica. La revisión de la evidencia y el análisis realizado muestran que los esquemas flexibles fortalecen la autonomía, facilitan una mejor organización del tiempo y permiten equilibrar con mayor claridad las responsabilidades personales y laborales, lo cual favorece un estado emocional más estable. Se observó que estos elementos reducen tensiones asociadas al estrés cotidiano y mejoran la percepción general de bienestar. No obstante, también emergieron factores que limitan dichos beneficios, especialmente la falta de lineamientos claros sobre desconexión digital y el aumento de exigencias vinculadas al uso constante de herramientas tecnológicas. Esta combinación puede generar sobrecarga y dificultar la recuperación mental, aun en entornos que promueven cierto nivel de flexibilidad. En conjunto, los hallazgos resaltan la necesidad de que las organizaciones integren la flexibilidad laboral dentro de políticas más amplias de gestión del bienestar, con reglas claras sobre el uso de la tecnología y prácticas de liderazgo que prioricen la salud mental y la sostenibilidad del rendimiento.

Palabras clave: flexibilidad laboral; bienestar emocional; ansiedad; depresión; tecnoestrés.

Abstract

This study examines how work flexibility contributes to the management of anxiety and depression within contemporary organizational settings, where shifting work dynamics and increasing technological demands are reshaping daily labor conditions. The review and analysis conducted reveal that flexible work arrangements enhance employees' autonomy, support more effective time management, and help create a healthier balance between personal and professional responsibilities. These elements are associated with reduced emotional strain and a more stable sense of well-being. However, the findings also highlight factors that can limit these benefits, particularly the absence of clear digital-disconnection guidelines and the growing expectations linked to constant technological engagement. This combination may lead to overload and hinder psychological recovery, even in environments that offer some degree of flexibility. Overall, the results underscore the importance of integrating work-flexibility practices into broader organizational policies that emphasize employee well-being, establish clear norms regarding technology use, and promote leadership approaches that prioritize mental health and sustainable performance.

Keywords: work flexibility; emotional well-being; anxiety; depression; technostress.



Introducción

La globalización, la digitalización, el rápido avance tecnológico y la creciente demanda de adaptabilidad han impulsado profundas transformaciones en los entornos organizacionales durante la última década. Si bien estos cambios han potenciado la competitividad y la innovación, también han incrementado la exposición de los trabajadores a factores que pueden menoscabar su bienestar psicosocial. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) ha advertido que la ansiedad y la depresión figuran entre los retos más apremiantes para el mundo laboral actual, pues afectan la productividad, la convivencia en los equipos de trabajo y la salud integral de los empleados.

Varios enfoques teóricos ofrecen perspectivas sobre el origen del malestar psicológico en el trabajo; entre ellos destaca el modelo de desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa propuesto por (Siegrist, 1996), el cual postula que una carga laboral excesiva, las exigencias continuas, la falta de reconocimiento y un apoyo organizacional insuficiente pueden desencadenar malestar psicológico. En este escenario, la flexibilidad laboral se presenta como una estrategia fundamental para aliviar tensiones, favorecer la conciliación entre la vida personal y la vida laboral, y aumentar la autonomía percibida por los trabajadores.

La evidencia empírica ha demostrado que los esquemas de trabajo flexibles —como modalidades híbridas, teletrabajo parcial, redistribución de tareas y horarios ajustables— pueden aportar importantes beneficios a la salud mental de los empleados, siempre que su implementación vaya acompañada de políticas claras y de un liderazgo coherente (Baltes, 1999.); (Golden, 2021). Sin embargo, estos efectos positivos no se manifiestan de igual forma en todos los entornos, ya que dependen de la cultura organizacional, del estilo de supervisión, de la claridad de las normas y de la genuina percepción de autonomía por parte de los empleados.

No obstante, la flexibilidad laboral no garantiza por sí sola un mayor bienestar mental. En organizaciones con una cultura rígida, jefaturas excesivamente controladoras o expectativas implícitas de disponibilidad permanente, la flexibilidad puede diluirse o incluso volverse una carga adicional para el trabajador (Gómez-Hombrados, 2023) y (Salanova, 2013) advierten que la sobrecarga digital y la ausencia de períodos formales de desconexión pueden agravar la ansiedad, intensificar el agotamiento emocional y acentuar el desequilibrio entre las exigencias laborales y las necesidades personales.

El presente estudio tiene como objetivo examinar el papel de la flexibilidad laboral en el manejo de la ansiedad y la depresión en contextos organizacionales, integrando evidencia empírica reciente con los resultados de una encuesta aplicada a trabajadores de diversos sectores. La investigación aspira a ofrecer un marco analítico riguroso y recomendaciones



prácticas para fortalecer las políticas internas sobre flexibilidad laboral, con miras a promover el bienestar, la productividad sostenible y la salud mental organizacional.

Materiales y Método

Con el fin de investigar cómo la flexibilidad laboral incide en el manejo de la ansiedad y la depresión en contextos organizacionales, se optó por realizar una revisión sistemática de la literatura. Esta estrategia se adoptó para lograr una comprensión amplia y actualizada del tema, integrando evidencia proveniente de diversas fuentes. La revisión sistemática facilitó identificar los estudios pertinentes, evaluarlos y sintetizar sus hallazgos, con lo cual se obtuvo un sustento sólido para comprender la relación entre la flexibilidad laboral y la salud mental en el entorno laboral.

La búsqueda bibliográfica se realizó utilizando una serie de palabras clave en español e inglés, con el fin de abarcar la mayor cantidad posible de literatura relevante. Se incluyeron términos de búsqueda como “flexibilidad laboral”, “ansiedad laboral”, “depresión laboral”, “salud mental organizacional”, “estrés laboral” y “bienestar laboral”. Para refinar la búsqueda, se emplearon operadores booleanos: la utilización de AND sirvió para delimitar los resultados a estudios en los que los conceptos principales aparecían de forma simultánea, mientras que OR amplió el alcance al incorporar sinónimos y términos afines. La combinación de estos operadores aseguró una estrategia de búsqueda exhaustiva y acorde con los objetivos del estudio. Las búsquedas se llevaron a cabo en bases de datos académicas especializadas (PubMed, PsycINFO, Web of Science, Scopus y Google Scholar); asimismo, se consultaron repositorios universitarios y sitios web de organizaciones vinculadas con la salud mental y el trabajo.

La selección de estudios para la revisión se basó en criterios de inclusión claramente definidos. Se consideraron únicamente publicaciones en inglés o español que reportaran investigaciones empíricas (cuantitativas, cualitativas o mixtas) sobre la relación entre la flexibilidad laboral y la ansiedad o la depresión en entornos organizacionales.

Además, solo se incluyeron aquellos artículos publicados en los últimos diez años, con el propósito de asegurar la vigencia de la información recopilada. Se excluyeron los artículos de revisión de literatura, los meta análisis y los estudios de carácter teórico; sin embargo, se examinaron sus listas de referencias con el fin de identificar fuentes adicionales. La pertinencia de las fuentes preseleccionadas se evaluó mediante la lectura de los títulos y resúmenes, acudiendo al texto completo cuando fue necesario. En esta evaluación se tuvo en cuenta la calidad metodológica de cada estudio, su relevancia con respecto a la pregunta de investigación y la claridad de sus resultados.

Resultados y Discusión

Con el propósito de complementar la revisión sistemática, se aplicó un instrumento a 153 trabajadores pertenecientes a diversos sectores productivos, entre ellos salud, servicios, logística, educación, administración pública, tecnología y manufactura. La muestra incluyó colaboradores de organizaciones de distintos tamaños y con diferentes modalidades de trabajo (presencial, híbrido y teletrabajo), así como una diversidad de niveles jerárquicos, lo que permite una aproximación descriptiva amplia del fenómeno estudiado.



Los indicadores analizados fueron medidos mediante escalas tipo Likert y rangos categóricos definidos en el instrumento aplicado.

En términos generales, los datos obtenidos evidencian que la flexibilidad laboral es percibida en un nivel intermedio por los participantes, tal como se presenta en la Tabla 1. Los valores obtenidos indican que los trabajadores cuentan con cierto grado de autonomía para organizar sus tareas y ajustar sus horarios, aunque la posibilidad de trabajo remoto presenta una menor puntuación en comparación con otros ítems. En particular, la menor puntuación asociada a la posibilidad de trabajar a distancia refleja una predominancia de modelos presenciales. Por su parte, el apoyo de las jefaturas muestra una tendencia favorable, lo que indica una percepción favorable del apoyo por parte de las jefaturas.

Tabla 1*Medias de los ítems de flexibilidad y apoyo organizacional*

Ítem	Media estimada	Interpretación
Puedo ajustar mi horario cuando lo necesito	3.0	Flexibilidad moderada
Decido el orden/ritmo de mis tareas	3.3	Autonomía moderada
Puedo trabajar a distancia parte de la semana	2.6	Flexibilidad baja (predominio de puestos presenciales)
Mi jefatura apoya la flexibilidad	3.4	Clima de apoyo relativamente favorable

Nota. Elaboración propia a partir de los datos del estudio.

En lo concerniente a la desconexión digital, los resultados reflejan una situación ambivalente (Tabla 2). Aunque una proporción importante de los participantes considera que puede desconectarse fuera del horario laboral, la existencia de políticas formales presenta una media inferior en comparación con la capacidad de desconexión reportada. En consecuencia, la desconexión parece depender en gran medida de decisiones individuales más que de lineamientos organizacionales claramente establecidos.

Tabla 2*Puntuaciones medias de la desconexión digital*

Ítem	Media estimada	Interpretación
Puedo desconectarme fuera del horario laboral	3.2	Desconexión moderada
Existe una política clara de desconexión	2.3	Muy baja institucionalización

Nota. Elaboración propia a partir de los datos del estudio.



En relación con el tecnoestrés, los niveles reportados se sitúan en rangos bajos a moderados (Tabla 3). Sin embargo, una parte de los encuestados manifiesta experimentar presión asociada al uso constante de herramientas digitales y a la necesidad de mantenerse disponible fuera del horario laboral. Aunque estos valores no son elevados, constituyen un indicador relevante en contextos donde no existen mecanismos claros de regulación del uso de la tecnología.

Tabla 3*Niveles medios de tecnoestrés reportados por los participantes*

Ítem	Media estimada	Interpretación
La tecnología del trabajo me hace sentir sobrecargado/a	2.3	Tecnoestrés bajo a moderado
Debo estar disponible fuera del horario para cumplir expectativas	2.4	Exigencias digitales moderadas

Respecto al bienestar emocional, los resultados indican que los síntomas asociados a ansiedad, preocupación o desánimo se presentan de manera ocasional y con baja intensidad en la mayoría de los casos (Tabla 4). Esto sugiere que, en términos generales, la población estudiada no presenta niveles elevados de malestar psicológico, aunque sí existen manifestaciones que podrían intensificarse bajo determinadas condiciones organizacionales.

Tabla 4*Medias de los Indicadores de Bienestar emocional*

Ítem	Media estimada	Interpretación
Ansiedad/tensión	1.3	Presente algunos días
Dificultad para controlar preocupación	1.1	Presente algunos días
Poco interés/placer	0.9	Baja frecuencia
Sentirse decaído/sin esperanza	0.8	Baja frecuencia

Nota. Elaboración propia a partir de los datos del estudio.

Un hallazgo particularmente relevante es el alto nivel de productividad auto-percibida reportado por los participantes, con una media general elevada (Tabla 5). A pesar de las limitaciones observadas en materia de desconexión digital y flexibilidad estructural, los trabajadores consideran que mantienen un desempeño alto, lo que podría interpretarse como un reflejo de compromiso laboral o, en algunos casos, de sobreesfuerzo sostenido.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa**Tabla 5***Media de la productividad auto-percibida*

Ítem	Media estimada
Media general estimada	8.1

Nota. Elaboración propia a partir de los datos del estudio.

En cuanto al ausentismo por motivos de salud, los resultados evidencian una baja frecuencia de días no trabajados (Tabla 6), lo cual es consistente con los niveles moderados de bienestar emocional reportados. No obstante, este indicador debe analizarse con cautela, ya que una baja tasa de ausentismo no necesariamente implica ausencia de malestar, sino que puede estar influida por factores organizacionales o culturales.

Tabla 6*Días no trabajados por motivos de salud*

Ítem	Media estimada
Días no trabajados por salud	0.9

Nota. Elaboración propia a partir de los datos del estudio.

Finalmente, la caracterización de la muestra muestra una mayor concentración en determinados rangos salariales medios (Tabla 7), así como una predominancia de posiciones operativas y profesionales frente a cargos directivos (Tabla 8). Esta distribución aporta heterogeneidad al estudio y permite contextualizar los resultados dentro de una estructura organizacional diversa.

**Tabla 7***Distribución del salario mensual de los participantes*

Rango de Salarios en dólares	Porcentaje
0-600	19.2
600-999	25.1
1,000-1,499	16.2
1,500-1,999	10.2
2,000-2,999	7.7
3,000-4,999	0.6
Más de 5,000	0.0
No respondieron	21.0

Tabla 8*Distribución del nivel de puestos dentro de la muestra*

Ítem	
Operativo/Asistente	Alto porcentaje
Profesional/Analista	Amplio Grupo
Jefatura/Supervisión	Representación moderada
Gerencia/Dirección	Minoritario

Nota. Elaboración propia a partir de los datos del estudio.

Análisis e Integración de la Información

Los hallazgos cuantitativos obtenidos en la muestra respaldan de manera consistente la literatura que identifica la flexibilidad laboral como un recurso psicosocial protector frente a la ansiedad, el tecnoestrés y el agotamiento emocional. La percepción de autonomía moderada y el apoyo de las jefaturas actúan como factores de amortiguación, lo que coincide con estudios que demuestran que la autonomía reduce activamente la tensión psicológica y mejora la satisfacción laboral (Chung, 2018).

No obstante, los resultados también revelan limitaciones significativas, especialmente en la institucionalización de la desconexión digital. Aunque los participantes reportan niveles moderados de desconexión, la ausencia de políticas claras incrementa la sensación de disponibilidad permanente, lo cual está asociado al incremento del estrés tecnológico y a



dificultades para la recuperación emocional (Salanova, 2013). Este hallazgo es crítico, ya que la gestión adecuada de la desconexión digital es un componente clave de la salud mental en entornos altamente digitalizados.

El análisis también mostró niveles relativamente bajos de tecnoestrés, aunque un grupo relevante reportó sobrecarga tecnológica. Esto indica que, aun cuando la flexibilidad laboral tiene efectos protectores, estos pueden verse neutralizados cuando existen expectativas implícitas de hiper conectividad o sistemas tecnológicos demandantes.

Un resultado particularmente relevante fue la alta productividad auto percibida (8.1/10), a pesar de las limitaciones en desconexión digital. Este fenómeno puede interpretarse como una forma de “productividad compensatoria”, donde los trabajadores sostienen su desempeño mediante esfuerzos adicionales, situación que la literatura denomina rendimiento de supervivencia. Este patrón, sostenido en el tiempo, está vinculado a burnout, fatiga emocional y reducción de la motivación (Allen, 2022).

En conjunto, la integración de los datos indica que la flexibilidad laboral solo alcanza su máximo impacto cuando se articula con políticas formales de desconexión digital, liderazgo sensible, justicia organizacional y una cultura de confianza. El equilibrio entre estos elementos determina si la flexibilidad se convierte en un recurso protector o en una carga adicional. Por ende, las organizaciones que buscan promover salud mental sostenible deben adoptar un enfoque sistémico que articule flexibilidad, bienestar emocional y gestión del tecnoestrés como pilares interdependientes.

Limitaciones del Estudio

Este estudio presenta diversas limitaciones que conviene tener en cuenta al interpretar sus resultados. La primera de ellas es que la fase cuantitativa se basó en una muestra obtenida mediante una convocatoria voluntaria en línea, sin muestreo aleatorio, lo cual dificulta extrapolar los hallazgos al conjunto de la fuerza laboral panameña o latinoamericana. Además, esta modalidad de recolección digital pudo excluir a ciertos grupos de trabajadores (por ejemplo, aquellos sin acceso estable a internet o sin dispositivos personales), reduciendo la representatividad de la muestra.

La segunda limitación se refiere al alcance temporal de la investigación. Al haberse realizado el estudio en un único corte temporal, no fue posible observar la evolución de las variables ni establecer relaciones de causa y efecto entre la flexibilidad laboral, la desconexión digital, el tecnoestrés y el bienestar emocional. En consecuencia, los datos no permiten discernir si un entorno de trabajo más flexible mejora el bienestar emocional, o si, por el contrario, el estado anímico de los trabajadores influye en la percepción de la flexibilidad.

La tercera limitación radica en el carácter autorreportado de los datos recolectados. Este enfoque puede introducir diversos sesgos; por ejemplo, es posible que algunos participantes hayan dado respuestas que percibían como socialmente aceptables, que hayan minimizado la expresión de sus emociones negativas o que incluso hayan sobrestimado su nivel de productividad. Asimismo, ciertos indicadores (como la



remuneración o los días de ausencia laboral) se consignaron en categorías amplias o mediante estimaciones personales, lo cual reduce la precisión de esas mediciones.

Finalmente, aunque la revisión de la literatura proporcionó un sustento teórico importante, estuvo limitada a fuentes de información de fácil acceso y a estudios publicados en años recientes. En consecuencia, existe la posibilidad de que algunos trabajos pertinentes no hayan sido considerados. A pesar de todas estas limitaciones, los hallazgos representan un aporte valioso para comprender la relación entre la flexibilidad laboral, la desconexión digital y el bienestar emocional en el contexto regional.

Conclusiones

La presente investigación ratifica que la flexibilidad laboral desempeña un rol fundamental en la mejora del bienestar psicosocial de los empleados, a la vez que contribuye a disminuir los niveles de ansiedad y a atenuar síntomas depresivos en el ámbito organizacional. Los datos recopilados indican que la implementación de esquemas de trabajo flexibles incrementa la autonomía de los trabajadores, refuerza su sensación de control y ayuda a aliviar la tensión derivada de estructuras laborales rígidas.

No obstante, la eficacia de la flexibilidad laboral depende de que existan condiciones institucionales propicias. La falta de políticas explícitas sobre desconexión digital, junto con la expectativa tácita de disponibilidad permanente, disminuye los beneficios que la flexibilidad podría aportar y expone al personal a mayores niveles de presión, tecnoestrés y desgaste emocional. Estos resultados son congruentes con lo señalado en la literatura: el bienestar laboral no se logra únicamente con prácticas flexibles, sino que también requiere de una cultura organizacional saludable, un liderazgo coherente y normas institucionales que faciliten la recuperación emocional.

La evaluación realizada evidenció que la productividad percibida por los empleados permanece elevada incluso cuando la desconexión digital es escasa. Este fenómeno, que se ha denominado “productividad sacrificada”, representa un esfuerzo compensatorio que puede ser útil en el corto plazo, pero entraña riesgos a largo plazo. Si esta dinámica persiste, podría desembocar en agotamiento emocional, en un aumento de la rotación del personal y en una merma del compromiso laboral, factores que repercuten tanto en el individuo como en el desempeño de la organización.

En conjunto, los hallazgos de este estudio confirman que la flexibilidad laboral, la desconexión digital y una adecuada gestión del tecnoestrés deben abordarse de manera integrada como parte de una estrategia organizacional centrada en la sostenibilidad humana y en el desempeño saludable. Aquellas organizaciones que establezcan políticas claras, cultiven un clima de confianza junto con un liderazgo saludable y promuevan el uso responsable de la tecnología estarán en una posición más ventajosa para resguardar la salud mental de sus colaboradores, potenciar el talento humano y asegurar una productividad sostenible.

Por último, este estudio aporta al conocimiento sobre el bienestar laboral en contextos latinoamericanos, especialmente en Panamá, donde todavía se observan brechas en la regulación y la adopción de prácticas de flexibilidad laboral. Los hallazgos proveen insumos valiosos tanto para investigaciones futuras como para la elaboración de políticas



internas que armonicen las exigencias de la organización con la salud mental de los trabajadores.

Referencias Bibliográficas

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2022). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 23(1), 40–68. <https://doi.org/10.1177/15291006211023445>
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Flexible working and unpaid overtime in the UK: The role of gender, parental and occupational status. *Social Indicators Research*, 151(2), 495–520. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2028-7>
- Golden, T. D. (2021). Telecommuting's differential impact on work–family conflict: Is there no place like home? *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09695-2>
- Gómez-Hombrados, J., García-Martín, M. Á., & Benito, M. (2023). Emotional intelligence, mental health and job search in unemployed people: The mediating role of resilient coping. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(2), 101–107. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a9>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *La salud mental en el trabajo*. <https://www.ilo.org>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Mental disorders*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>
- Salanova, M. (2013). *El tecnoestrés: Concepto, medida e intervención psicosocial*. Pirámide.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>