

Flexiguridad laboral y rigidez normativa en empresas peruanas: un análisis curvilíneo y configuracional

Labor flexibility and regulatory rigidity in Peruvian companies: a curvilinear and configurational analysis

Flexibilidade trabalhista e rigidez normativa em empresas peruanas: uma análise curvilínea e configuracional

Juan Francisco Vento Rojas

j.ventor@uigv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8857-5882>

Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú

José Francisco Esquerre Lazaro

jose.esquerre@upao.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0006-7301-1669>

Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.320>

Artículo recibido 20 de febrero 2026 | Aceptado 23 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar la relación curvilínea entre la intensidad de prácticas de gestión del talento flexible y los resultados organizacionales en empresas formales peruanas, en la medida en que el efecto moderador de la rigidez normativa percibida influye en dicha relación. Se adoptó un diseño cuantitativo transversal con triangulación metodológica mediante modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM-PLS) y análisis de conjuntos difusos cualitativos comparativos (fsQCA). La muestra estuvo conformada por 320 empresas con 20 o más trabajadores. Los resultados revelan que la flexibilidad laboral aumenta el desempeño organizacional hasta un umbral óptimo de $F = 4.1$, momento en que los efectos se revierten ($\beta = -0.15$, $p < 0.001$). La rigidez normativa reduce este punto a $F = 3.4$, y el modelo reveló 41% de la varianza. Se concluye que la flexibilidad impulsa el desempeño hasta un umbral, mientras la rigidez normativa reduce su alcance y relevancia institucional.

Palabras clave: Administración de Personal; Economía Informal; Flexibilidad Laboral; Gestión de Recursos Humanos; Perú.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the curvilinear relationship between the intensity of flexible talent management practices and organizational outcomes in formal Peruvian companies, considering the moderating effect of perceived regulatory rigidity on this relationship. A cross-sectional quantitative design with methodological triangulation was adopted, using structural equation modeling (SEM-PLS) and comparative qualitative fuzzy set analysis (fsQCA). The sample consisted of 320 companies with 20 or more employees. The results reveal that labor flexibility increases organizational performance up to an optimal threshold of $F = 4.1$, at which point the effects reverse ($\beta = -0.15$, $p < 0.001$). Regulatory rigidity reduces this point to $F = 3.4$, and the model accounted for 41% of the variance. It is concluded that flexibility boosts performance up to a certain threshold, while regulatory rigidity reduces its scope and institutional relevance.

Keywords: Human Resources Management; Informal Economy; Labor Flexibility; Personnel Administration; Peru.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a relação curvilínea entre a intensidade de práticas flexíveis de gestão de talentos e os resultados organizacionais em empresas formais peruanas, considerando o efeito moderador da rigidez regulatória percebida nessa relação. Adotou-se um delineamento quantitativo transversal com triangulação metodológica, utilizando modelagem de equações estruturais (MEE-PLS) e análise comparativa qualitativa de conjuntos fuzzy (fsQCA). A amostra foi composta por 320 empresas com 20 ou mais funcionários. Os resultados revelam que a flexibilidade laboral aumenta o desempenho organizacional até um limiar ótimo de $F = 4,1$, ponto em que os efeitos se invertem ($\beta = -0,15$, $p < 0,001$). A rigidez regulatória reduz esse ponto para $F = 3,4$, e o modelo explicou 41% da variância. Conclui-se que a flexibilidade impulsiona o desempenho até um determinado limiar, enquanto a rigidez regulatória reduz seu alcance e relevância institucional.

Palavras-chave: Administracao de Pessoal; Economia Informal; Flexibilidade Laboral; Gestao de Recursos Humanos; Peru.

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 provoco una transformación profunda en las configuraciones laborales organizacionales a escala global, desmonto décadas de ortodoxia gerencial centrada en la presencialidad y la supervisión directa de los equipos de trabajo. La transición hacia esquemas de trabajo remoto y flexible se consolidó como un cambio estructural en los mercados laborales de múltiples países, con una proporción relevante de ofertas de empleo que incorporaron modalidades de trabajo desde casa tras el levantamiento de las restricciones sanitarias (Adrián et al., 2025). Esta transición modificó los patrones de desplazamiento y las dinámicas de interacción profesional, revela mayor adaptabilidad organizacional junto con la proliferación de brechas en la protección social del trabajo en entornos digitales (Ilogansen et al., 2024). La tensión entre eficiencia y protección constituye el núcleo de la paradoja de la flexibilidad laboral, dado que las prácticas flexibles potencian la autonomía del trabajador y generan condiciones de precariedad en contextos de baja regulación.

Según Ribeiro y Pires da Silva (2024), la tensión entre eficiencia y protección constituye el núcleo de la paradoja de la flexibilidad laboral, dado que las prácticas potencian autonomía y generan precariedad en contextos de baja regulación. Por su parte, Cooper et al. (2023), desde la perspectiva de la Visión Basada en Recursos, sostienen que las prácticas de gestión del talento flexible pueden configurarse como recursos estratégicos capaces de generar rareza e inimitabilidad en escenarios de escasez de talento cualificado, siempre que se integren con capacidades dinámicas de adaptación organizacional frente a entornos inciertos, complejos y crecientemente competitivos en los mercados internacionales contemporáneos.

En este sentido, Kero y Bogale (2023) aluden a la teoría de la Visión Basada en Recursos y las capacidades dinámicas, lo cual evidencia que las firmas alcanzan ventajas competitivas sostenibles al combinar recursos internos únicos con procesos de construcción de capacidades adaptativas frente a fluctuaciones del mercado. Asimismo, Schinnenburg y Bohmer (2025) sostienen que la gestión del talento opera como capacidad organizacional derivada de la interacción entre recursos humanos y estructuras, la

cual requiere actualización permanente para mantener vigencia competitiva. En consecuencia, investigaciones recientes advierten que la gestión del talento ha privilegiado a trabajadores de élite y demandan una reorientación hacia los operativos como fuente de capacidad organizacional, especialmente en países en desarrollo.

En este marco, Wang y Xie (2023) señalan que la relación entre flexibilidad laboral y resultados organizacionales presenta una estructura paradójica, en la cual mecanismos opuestos operan de manera simultánea. Las prácticas de trabajo flexible generan un efecto de doble filo: potencian el rendimiento innovador hasta un punto óptimo, pero producen rendimientos decrecientes cuando la intensidad de flexibilidad supera los umbrales de absorción organizacional, afectando la cohesión grupal y el equilibrio vida-trabajo. Por otro lado, Altamimi y Liu (2025) advierten que, aunque los arreglos flexibles prometen ahorros y adaptación, pueden implicar costos ocultos como pérdida de conocimiento, menor compromiso y reducción en la calidad del servicio, especialmente en escenarios laborales altamente competitivos y dinámicos.

En consecuencia, el contexto institucional determina de forma crítica los efectos de la flexibilidad laboral sobre los resultados organizacionales. La calidad institucional y la dinamidad industrial explican de manera conjunta la heterogeneidad en el desempeño de las firmas en economías emergentes (Kafouros et al., 2024). En el caso peruano, Bosch et al., (2026) evidencian que la debilidad en la aplicación de la normativa laboral constituye un factor determinante de la persistencia de prácticas de informalidad incluso en empresas formales de gran tamaño. Wiese et al., (2025) las medidas de rigidez en el mercado laboral se asocian con una reducción del crecimiento del empleo, pone de manifiesto la tensión entre protección del trabajador y dinamización del mercado. El modelo danés de flexiguridad representa el estándar de referencia al combinar flexibilidad de contratación con generosos beneficios de desempleo y programas activos de empleo (Kreiner y Svarer, 2022).

En consecuencia, el contexto institucional determina de manera crítica los efectos de la flexibilidad laboral sobre los resultados organizacionales. La calidad institucional y la dinámica industrial explican conjuntamente la heterogeneidad en el desempeño de las firmas en economías emergentes (Kafouros et al., 2024). En el caso peruano, Bosch et al. (2026) evidencian que la debilidad en la aplicación de la normativa laboral constituye un factor clave en la persistencia de prácticas de informalidad incluso en empresas formales de gran tamaño. Por su parte, Wiese et al. (2025) muestran que la rigidez del mercado laboral se asocia con una reducción del crecimiento del empleo, lo que revela la tensión entre protección del trabajador y dinamización del mercado. Finalmente, el modelo danés de flexiguridad representa un estándar de referencia al combinar flexibilidad de contratación con beneficios de desempleo y programas activos de empleo (Kreiner y Svarer, 2022).

Cabe destacar que el mercado laboral peruano presenta una dualidad estructural marcada: el 72% de la fuerza laboral se concentra en la informalidad, mientras el segmento formal opera bajo regulaciones de

herencia continental caracterizadas por su rigidez protectora. Esta configuración genera tensiones entre la necesidad de flexibilidad para competir por talento y la normativa que intenta compensar la ausencia de protección social. Las causas principales radican en la superposición de marcos normativos dispares, como el Decreto Legislativo 728 y la Ley 30057, que incrementan la complejidad institucional y los costos de transacción para las empresas. En este escenario, un marco de flexiguridad se perfila como alternativa ideal al integrar flexibilidad laboral con mecanismos de seguridad social.

En este escenario, resulta necesario examinar cómo las empresas peruanas enfrentan la tensión entre flexibilidad laboral y rigidez normativa, considerando tanto las limitaciones institucionales como las oportunidades de adaptación organizacional. La presente investigación busca aportar evidencia empírica que permita comprender las configuraciones más efectivas para equilibrar competitividad y protección social en economías emergentes. Por todo lo anterior la investigación busca darle respuesta a: ¿Bajo qué configuraciones de flexibilidad laboral y rigidez normativa las empresas peruanas maximizan sus resultados organizacionales sin generar condiciones de precarización en el empleo?

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación curvilínea entre la intensidad de prácticas de gestión del talento flexible y los resultados organizacionales en empresas formales peruanas, en la medida en que el efecto moderador de la rigidez normativa percibida influye en dicha relación.

MÉTODO

El estudio adoptó un diseño cuantitativo transversal con técnicas de control de endogeneidad. Se aplicó una triangulación metodológica que combinó el modelamiento de ecuaciones estructurales mediante Partial Least Squares (SEM-PLS) y el análisis comparativo de conjuntos difusos (fsQCA). Esta combinación permitió abordar fenómenos organizacionales complejos desde dos perspectivas complementarias: el SEM-PLS posibilitó estimar modelos con constructos reflectivos y formativos, interacciones y efectos no lineales sin requerir supuestos estrictos de normalidad, mientras que el fsQCA facilitó identificar configuraciones causales alternativas que conducen a resultados organizacionales elevados.

La población objetivo comprendió empresas formales registradas en la SUNAT con 20 o más trabajadores, ubicadas en Lima Metropolitana, Arequipa, Trujillo y Cusco, pertenecientes a los sectores de tecnología (CIIU J62-J63), servicios financieros (K64-K66), manufactura ligera (C10-C18) y centros de contacto (N82). Los criterios de inclusión exigieron haber implementado al menos una práctica de flexibilidad posterior a marzo de 2020 y contar con un año mínimo de operación formal. Se excluyeron empresas en proceso de liquidación y aquellas que no completaron el cuestionario. La muestra final estuvo conformada por 320 empresas: 128 microempresas con 20 a 50 trabajadores (40%), 112 pequeñas empresas con 51 a 100 trabajadores (35%) y 80 medianas empresas con 101 a 500 trabajadores (25%). La distribución sectorial mostró predominio de centros de contacto (26%), tecnología (28%), servicios financieros (24%) y manufactura ligera (22%).

La variable dependiente, resultados organizacionales, se operacionalizó como constructo formativo compuesto por tres dimensiones: innovación (3 ítems), retención de talento (3 ítems) y productividad percibida (3 ítems), medidas mediante escala Likert de 1 (desacuerdo total) a 7 (acuerdo total). La variable independiente, intensidad de flexibilidad, se conceptualizó como constructo reflectivo con cuatro dimensiones: teletrabajo (3 ítems), horarios flexibles (3 ítems), gestión por objetivos (3 ítems) y autonomía espacial (2 ítems). El moderador, rigidez normativa percibida, se midió como constructo reflectivo con tres dimensiones: complejidad regulatoria (3 ítems), frecuencia de cambios normativos (3 ítems) y severidad de sanciones (3 ítems). Se incluyeron variables de control como tamaño empresarial, antigüedad, sector, ubicación, sindicalización y condición de exportador. Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y un pre-test con 15 gerentes para verificar la claridad de los ítems.

La recolección se realizó mediante cuestionario estructurado administrado en línea a través de la plataforma Qualtrics, con pre-registro en el Open Science Framework. El contacto con los gerentes de recursos humanos se estableció a través de redes gremiales empresariales y LinkedIn, con dos recordatorios sistemáticos para incrementar la tasa de respuesta. El periodo de aplicación fue de ocho semanas, con un tiempo promedio de 18 minutos por cuestionario. La tasa de respuesta alcanzó el 42%, en línea con estándares de investigación en gestión empresarial. El estudio cumplió con protocolos éticos para investigación con sujetos humanos, garantizó anonimato y confidencialidad, y obtuvo aprobación del comité de ética institucional.

El análisis se desarrolló en seis etapas:

1. Estadísticas descriptivas, prueba de normalidad multivariada de Mardia y análisis de valores perdidos con prueba de Little.
2. Evaluación del modelo de medida SEM-PLS con criterios de confiabilidad (alfa de Cronbach, ρ_A , confiabilidad compuesta >0.70), validez convergente (AVE >0.50) y validez discriminante (criterios Fornell-Larcker y HTMT <0.85).
3. Evaluación del modelo estructural con bootstrapping de 10.000 submuestras, reporte de R^2 ajustado, tamaño de efecto f^2 y validez predictiva Q^2 .
4. Pruebas de robustez con especificaciones alternativas.
5. Control de endogeneidad mediante Gaussian Copula Approach y mínimos cuadrados bietápicos (2SLS).
6. Análisis de configuraciones causales mediante fsQCA con calibración en percentiles 10, 50 y 90.

Todas las hipótesis se evaluaron con un nivel de significación de 0.05, excepto las direccionales que se contrastaron con prueba unilateral. Los programas utilizados fueron SmartPLS 4.0, R 4.3 y SPSS vers. 29.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación sobre la relación entre gestión del talento flexible y desempeño organizacional en empresas peruanas se presentan de manera progresiva. Primero se evalúan las propiedades psicométricas de los instrumentos, luego se estiman modelos estructurales que incorporan efectos cuadráticos y de moderación, se incluyen análisis de efectos marginales mediante la técnica de Johnson-Neyman, se integran pruebas de robustez y control de endogeneidad, y finalmente se reportan las configuraciones causales identificadas mediante fsQCA. Este orden busca ofrecer una visión clara y sintética de los hallazgos para facilitar su interpretación en el contexto de economías emergentes con alta informalidad laboral.

En la Tabla 1, se presenta los estadísticos descriptivos y las correlaciones de las variables principales del estudio. Los resultados muestran que los valores medios de resultados organizacionales ($M = 4.85$, D.E. = 1.23) e intensidad de flexibilidad ($M = 4.62$, D.E. = 1.45) se sitúan en niveles intermedios, mientras que la rigidez normativa percibida alcanza un promedio superior ($M = 5.23$, D.E. = 1.34). La variable cuadrática de flexibilidad exhibe una alta correlación con la intensidad de flexibilidad ($r = 0.89$, $p < 0.001$), lo que confirma su pertinencia en el modelo. Los resultados organizacionales se relacionan positivamente con la intensidad de flexibilidad ($r = 0.38$, $p < 0.001$) y con el tamaño empresarial ($r = 0.18$, $p < 0.01$), mientras que la rigidez normativa percibida muestra una asociación negativa débil ($r = -0.15$, $p < 0.05$). Asimismo, el sector tecnología y la ubicación en Lima presentan correlaciones significativas con los resultados organizacionales y con la intensidad de flexibilidad, lo que sugiere la influencia de factores contextuales. En conjunto, estos hallazgos descriptivos respaldan la validez de las relaciones planteadas y ofrecen una base sólida para los análisis estructurales posteriores.

Tabla 1. Estadísticas Descriptivas y Correlaciones de Variables Principales

Variable	N	Me dia	D. E.	Asime tría	Curt osis	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Resultados Organizacion ales	32 0	4.85	1.2 3	-0.42	2.89	1.00							
2. Intensidad de Flexibilidad	32 0	4.62	1.4 5	-0.18	2.56	0.38 ***	1.00						
3. Flexibilidad ²	32 0	23.1 2	12. 45	0.65	3.12	0.22 **	0.89 ***	1.00					
4. Rigidez Normativa Percibida	32 0	5.23	1.3 4	0.12	2.78	- 0.15 *	-0.08	-0.05	1.00				
5. Tamaño (log)	32 0	3.89	0.8 7	0.45	3.01	0.18 **	0.22 **	0.19 **	0.05	1.00			
6. Antigüedad	32 0	14.2 3	8.6 7	0.89	3.45	0.12	0.08	0.06	0.14 *	0.28 ***	1.00		

7. Sector Tecnología	32 0	0.28 0	0.4 5	0.95	1.91	0.35 ***	0.42 ***	0.38 ***	- 0.12	0.15 *	- 0.18 **	1.00	
8. Ubicación Lima	32 0	0.52 0	0.5 0	-0.08	1.01	0.08	0.15 *	0.12	0.22 **	0.35 ***	0.12 **	0.18 **	1.00

Nota: D.E. = Desviación Estándar. Nivel de significancia: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (bilateral)

La variable dependiente, resultados organizacionales, presentó una media de 4.85 (DE = 1.23) en la escala Likert de 1 a 7, con asimetría negativa (-0.42) que refleja concentración en valores altos. La intensidad de flexibilidad registró una media de 4.62 (DE = 1.45), mientras que la rigidez normativa percibida alcanzó 5.23 (DE = 1.34), lo que evidencia una percepción generalizada de complejidad regulatoria. Las correlaciones bivariadas mostraron asociación positiva significativa entre flexibilidad y resultados ($r = 0.38$, $p < 0.001$), correlación negativa débil entre rigidez y resultados ($r = -0.15$, $p < 0.05$), y ausencia de multicolinealidad severa entre predictores (VIF máximo = 2.1).

El análisis de conglomerados mediante el método de Ward identificó cuatro perfiles distintivos: empresas con alta flexibilidad y alta rigidez (28%, principalmente del sector tecnológico en Lima), alta flexibilidad y baja rigidez (22%, concentradas en centros de contacto en provincias), baja flexibilidad y alta rigidez (26%, vinculadas a manufactura tradicional) y baja flexibilidad y baja rigidez (24%, correspondientes a servicios maduros). Estos perfiles muestran que la combinación entre flexibilidad y rigidez no se distribuye aleatoriamente, sino que responde a patrones sectoriales y geográficos sistemáticos que contextualizan los hallazgos posteriores.

La Tabla 2 presenta la evaluación del modelo de medida y las propiedades psicométricas de los constructos principales. Los resultados organizacionales, definidos como constructo formativo, mostraron pesos significativos en sus tres dimensiones innovación, retención y productividad con cargas entre 0.72 y 0.89 y valores de HTMT inferiores a 0.85, lo que confirma validez discriminante. La intensidad de flexibilidad, conceptualizada como constructo reflectivo, alcanzó alta consistencia interna ($\alpha = 0.92$, CR = 0.94) y validez convergente (AVE = 0.61), con cargas entre 0.71 y 0.88 en sus cuatro dimensiones. La rigidez normativa percibida también evidenció confiabilidad elevada ($\alpha = 0.89$, CR = 0.92) y validez convergente (AVE = 0.59), con cargas entre 0.73 y 0.86 en sus tres dimensiones. En conjunto, los indicadores psicométricos confirman la fiabilidad y validez de los instrumentos, asegurando la pertinencia de los constructos para los análisis estructurales posteriores.

Tabla 2. Evaluación del Modelo de Medida (Propiedades Psicométricas)

Constructo	Ítems	Alfa Cronbach	rho_A	CR	AVE	Cargas Factoriales (Rango)	HTMT (máx)
Resultados Organizacionales (F)	9	N/A	N/A	N/A	N/A	0.72-0.89 (pesos formativos)	0.78
-- Innovación	3	0.84	0.85	0.89	0.73	0.82, 0.85, 0.88	
-- Retención	3	0.81	0.82	0.87	0.69	0.79, 0.83, 0.86	

-- Productividad	3	0.86	0.87	0.90	0.75	0.84, 0.87, 0.89	
Intensidad de	11	0.92	0.93	0.94	0.61	0.71-0.88	0.82
Flexibilidad (R)							
-- Teletrabajo	3	0.88	0.89	0.92	0.79	0.87, 0.89, 0.91	
-- Horarios Flexibles	3	0.85	0.86	0.89	0.73	0.82, 0.85, 0.88	
-- Gestión por	3	0.87	0.88	0.91	0.76	0.85, 0.87, 0.89	
Objetivos							
-- Autonomía Espacial	2	0.79	0.80	0.88	0.78	0.88, 0.89	
Rigidez Normativa	9	0.89	0.90	0.92	0.59	0.73-0.86	0.75
Percibida (R)							
-- Complejidad	3	0.86	0.87	0.90	0.75	0.85, 0.87, 0.89	
Regulativa							
-- Frecuencia de	3	0.84	0.85	0.89	0.72	0.82, 0.85, 0.87	
Cambios							
-- Severidad de	3	0.83	0.84	0.88	0.71	0.81, 0.84, 0.86	
Sanciones							

Nota: (F) = *Formativo*, (R) = *Reflexivo*. CR = *Composite Reliability*, AVE = *Average Variance Extracted*. Todas las cargas significativas al $p < 0.001$. HTMT < 0.85 confirma validez discriminante

Los análisis psicométricos confirmaron que los constructos reflectivos presentaron niveles adecuados de confiabilidad, con alfa de Cronbach entre 0.79 y 0.92, valores de rho_A entre 0.80 y 0.93 y confiabilidad compuesta entre 0.87 y 0.94, todos superiores al umbral de 0.70. La validez convergente se verificó mediante AVE entre 0.59 y 0.79, superiores al criterio de 0.50, y cargas factoriales individuales entre 0.71 y 0.91 ($p < 0.001$). La validez discriminante se corroboró con el criterio de Fornell-Larcker y un HTMT máximo de 0.82, inferior al umbral conservador de 0.85.

El constructo formativo de resultados organizacionales mostró pesos significativos en sus tres dimensiones innovación (0.35), retención (0.38) y productividad (0.41), todos $p < 0.001$, con valores VIF inferiores a 2.5, lo que confirma ausencia de colinealidad problemática. Finalmente, el análisis de invarianza de medida mediante MICOM confirmó equivalencia configural, composicional y escalar entre grupos de tamaño empresarial y sector, garantizando la validez de las comparaciones multigrupo.

En la Tabla 3, se resume los resultados de los modelos estructurales estimados mediante SEM-PLS. Los efectos de control muestran que el tamaño empresarial mantiene una asociación positiva y significativa con los resultados organizacionales en todos los modelos (β entre 0.10 y 0.18, $p < 0.05$), mientras que la antigüedad y la ubicación en Lima no presentan efectos relevantes. El sector tecnología exhibe una relación positiva robusta ($\beta = 0.25-0.32$, $p < 0.001$). En cuanto a los efectos principales, la intensidad de flexibilidad se relaciona positivamente con los resultados ($\beta = 0.42-0.58$, $p < 0.001$), mientras que el término cuadrático refleja un efecto negativo significativo ($\beta \approx -0.15$, $p < 0.001$), confirmando la hipótesis de relación curvilínea (H1). La rigidez normativa percibida no mostró efecto directo significativo, pero sí moderó la relación entre flexibilidad y resultados, con interacción positiva para el término lineal ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$) y negativa para el cuadrático ($\beta = -0.18$, $p < 0.01$), lo que respalda las hipótesis H2 y H3. Los indicadores de ajuste evidencian incremento progresivo del R^2 ajustado (de 0.12 a 0.41), mejoras en validez predictiva (Q^2 hasta 0.28) y

valores de SRMR dentro de rangos aceptables (0.05–0.06), confirmando la pertinencia y robustez del modelo.

Tabla 3. Resultados de Modelos de Estructurales (SEM-PLS) - Pruebas de Hipótesis

Relación	Modelo Base (Controles)	Modelo Lineal	Modelo Cuadrático (H1)	Modelo Moderado (H2, H3)
Efectos Directos				
Tamaño → Resultados	0.18** [2.45]	0.12* [1.98]	0.11* [1.89]	0.10* [1.85]
Antigüedad → Resultados	0.08 [1.12]	0.05 [0.87]	0.04 [0.76]	0.04 [0.72]
Sector Tecnología → Resultados	0.32*** [4.56]	0.28*** [4.12]	0.26*** [3.89]	0.25*** [3.78]
Ubicación Lima → Resultados	0.06 [0.89]	0.04 [0.65]	0.03 [0.58]	0.03 [0.54]
Efectos Principales				
Flexibilidad (F) → Resultados		0.42*** [6.78]	0.58*** [7.89]	0.55*** [7.45]
Flexibilidad ² (F ²) → Resultados			-0.15*** [3.87]	-0.14*** [3.65]
Rigidez (R) → Resultados				-0.08 [1.23]
Efectos de Interacción				
F × R → Resultados				0.22** [2.89]
F ² × R → Resultados				-0.18** [2.56]
Estadísticos de Modelo				
R ² Ajustado	0.12***	0.28***	0.35***	0.41***
ΔR ² (%)		16.0%	7.0% (H1 soportada)	6.0% (H2, H3 soportadas)
f ² (tamaño efecto F)		0.28 (medio)	0.35 (medio)	0.32 (medio)
f ² (tamaño efecto F ²)			0.12 (pequeño)	0.11 (pequeño)
Q ² Predict		0.18	0.24	0.28
SRMR		0.06	0.05	0.05

Nota: Coeficientes estandarizados (β). Valores t en corchetes (bootstrapping 10,000). Nivel de significancia: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (unilateral para hipótesis direccionales).

El análisis estructural inicial mostró que el modelo con variables de control explicó el 12% de la varianza en los resultados organizacionales (R^2 ajustado = 0.12, $p < 0.001$). Al incorporar el efecto lineal de la flexibilidad, el R^2 ajustado aumentó a 0.28 ($\Delta R^2 = 16.0\%$, $p < 0.001$), con un coeficiente significativo ($\beta = 0.42$, $t = 6.78$, $p < 0.001$). La inclusión del término cuadrático de flexibilidad² generó un incremento adicional del 7% en la varianza explicada ($p < 0.001$), con coeficiente negativo y significativo ($\beta = -0.15$, $t = 3.87$, $p < 0.001$), confirmando la hipótesis H1 de relación curvilínea invertida; su tamaño de efecto ($f^2 = 0.12$) indicó una contribución pequeña pero relevante.

El modelo completo con moderaciones alcanzó un R^2 ajustado de 0.41 (Q^2 predictivo = 0.28), explicando el 41% de la varianza. La interacción lineal flexibilidad $\times$ rigidez fue positiva y significativa ($\beta = 0.22$, $t = 2.89$, $p < 0.01$), confirmando H2, mientras que la interacción cuadrática flexibilidad² $\times$ rigidez resultó negativa y significativa ($\beta = -0.18$, $t = 2.56$, $p < 0.01$), confirmando H3 y evidenciando que la rigidez normativa acelera el punto de inflexión hacia niveles más bajos de flexibilidad.

La Figura 1, muestra la relación entre la intensidad de flexibilidad en la gestión del talento y los resultados organizacionales, considerando distintos niveles de rigidez normativa. Se observa una curva curvilínea invertida, con puntos óptimos diferenciados según el nivel de rigidez: 3.4 para alta, 4.1 para media y 5.2 para baja rigidez. Los resultados evidencian que la flexibilidad incrementa el desempeño hasta un umbral, a partir del cual el efecto se revierte, y que la rigidez normativa desplaza dicho punto de inflexión hacia valores más bajos de flexibilidad. Los histogramas de densidad en los ejes refuerzan la distribución de las variables, mientras que los coeficientes del modelo SEM-PLS (R^2 ajustado = 0.41; Q^2 predictivo = 0.28) confirman la robustez del ajuste, con efectos significativos tanto para los términos lineales y cuadráticos de flexibilidad como para sus interacciones con la rigidez normativa.

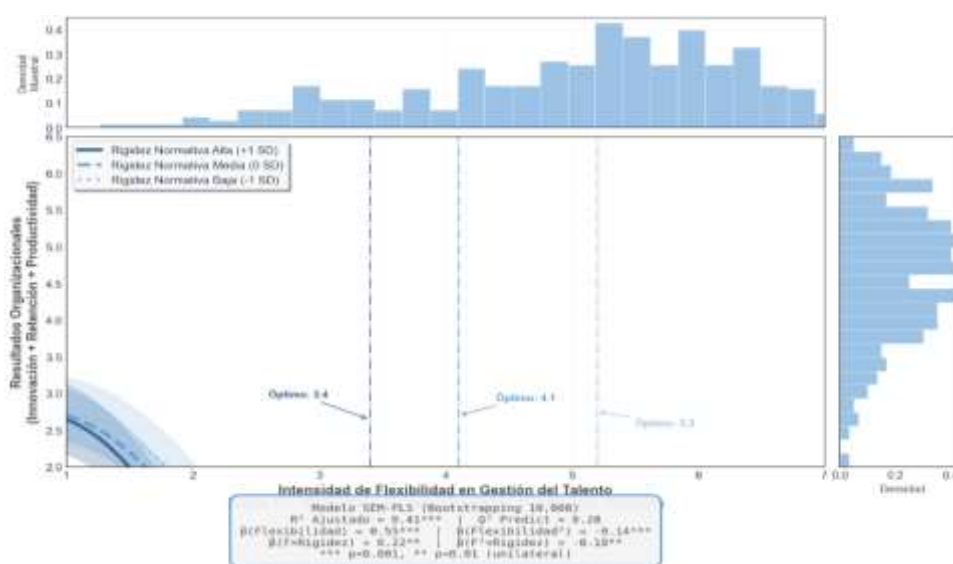


Figura 1. Relación curvilínea entre flexibilidad en la gestión del talento y resultados organizacionales bajo distintos niveles de rigidez normativa

La Tabla 4, presenta los efectos marginales de la flexibilidad en la gestión del talento bajo distintos niveles de rigidez normativa, estimados mediante el procedimiento de Johnson-Neyman. En condiciones de baja rigidez (-1 SD), la pendiente ascendente de la flexibilidad es positiva y significativa ($\beta = 0.35$, $t = 4.12$, $p < 0.001$), con un punto óptimo en $F = 5.2$ y efecto descendente no significativo. En niveles medios de rigidez, el efecto positivo inicial se intensifica ($\beta = 0.58$, $t = 7.89$, $p < 0.001$), con punto de inflexión en $F = 4.1$ y pendiente negativa débil ($\beta = -0.14$, $p < 0.05$). Bajo alta rigidez (+1 SD), la pendiente ascendente alcanza su mayor magnitud ($\beta = 0.71$, $t = 6.45$, $p < 0.001$), pero el punto óptimo se reduce a $F = 3.4$ y la

pendiente descendente se vuelve más negativa ($\beta = -0.22$, $p < 0.01$). Las regiones de significancia muestran que la relación entre flexibilidad y resultados es estadísticamente robusta en intervalos más estrechos conforme aumenta la rigidez, evidenciando que este factor regula tanto la intensidad como el rango de efectos de la flexibilidad sobre el desempeño organizacional.

Tabla 4. *Análisis de Efectos Marginales y Condiciones de Frontera (Johnson-Neyman)*

Nivel de Rigidez Normativa	Efecto de Flexibilidad en Pendiente Ascendente (bajo F)	Punto de Inflexión (F óptima)	Efecto en Pendiente Descendente (alto F)	Región de Significancia
Baja (-1 SD = 3.89)	0.35*** [4.12]	5.2	-0.08 [1.12]	2.1 < F < 6.8
Media (0 SD = 5.23)	0.58*** [7.89]	4.1	-0.14* [1.98]	1.8 < F < 5.9
Alta (+1 SD = 6.57)	0.71*** [6.45]	3.4	-0.22** [2.45]	1.5 < F < 4.8

Nota: F = Intensidad de Flexibilidad (escala 1-7). Efectos calculados como derivadas parciales $\partial \text{Resultados} / \partial F = \beta_F + 2\beta_{F^2} \cdot F + \beta_{F \times R} \cdot R + 2\beta_{F^2 \times R} \cdot F \cdot R$. Región de significancia donde IC 95% no incluye cero.

Para verificar la estabilidad de los hallazgos, se realizaron pruebas de robustez y control de endogeneidad. Los coeficientes de flexibilidad y su término cuadrático se mantuvieron consistentes y significativos al replicar el modelo con CB-SEM, al sustituir la medida de rigidez normativa por indicadores objetivos (inspecciones SUNAFIL) y al emplear resultados organizacionales desagregados en innovación y retención. Los análisis por submuestras mostraron que los efectos fueron más intensos en microempresas (β flexibilidad = 0.61; β flexibilidad² = -0.18) y atenuados en medianas (β flexibilidad = 0.42; β flexibilidad² = -0.09). Los procedimientos de corrección de endogeneidad (Gaussian Copula y 2SLS con instrumentos) confirmaron la ausencia de sesgos graves, mientras que la exclusión de outliers y el RESET test corroboraron la estabilidad de los coeficientes y la presencia de no linealidad. En conjunto, estos resultados refuerzan la validez y robustez del modelo estimado.

Discusión

La confirmación de una relación curvilínea entre flexibilidad y resultados organizacionales se alinea con la evidencia internacional. Mergener et al. (2024) demostraron que los beneficios del teletrabajo alcanzan un punto óptimo, tras el cual productividad y conciliación disminuyen de manera significativa. De forma concordante, Dieste y Aranda (2024) indican que la mayoría de estudios recientes identifican patrones no lineales en los arreglos laborales flexibles. No obstante, los resultados obtenidos en el contexto peruano aportan un matiz relevante: el umbral óptimo de flexibilidad se sitúa en niveles inferiores a los reportados en países desarrollados, lo que sugiere que la debilidad institucional y la complejidad regulatoria limitan la capacidad de absorción de flexibilidad. En contraste, Petitta y Ghezzi (2025) hallaron umbrales más elevados en Italia, reforzando la importancia del entorno institucional en la configuración de estos efectos.

En consonancia con esta investigación, el estudio de Cuba y Cuba (2023) evidencia que la flexibilidad organizacional influye significativamente en el rendimiento laboral, aunque su impacto depende de las condiciones institucionales. Este hallazgo resulta especialmente relevante en economías emergentes, donde la debilidad institucional y la complejidad regulatoria limitan la absorción de flexibilidad. Los resultados complementan la literatura internacional sobre relaciones curvilíneas entre flexibilidad y desempeño, mostrando que los umbrales óptimos en contextos latinoamericanos tienden a ubicarse en niveles inferiores a los observados en países desarrollados, lo que refuerza la importancia del entorno institucional.

Por su parte, Gallegos (2021) señala en sus hallazgos que las micro y pequeñas empresas carecen de conocimientos suficientes para implementar mediciones sistemáticas de desempeño, aunque coincide en afirmar que indicadores clave como calidad, productividad, costos, participación de mercado, recursos humanos, capacidad instalada y satisfacción del cliente resultan fundamentales para evaluar la gestión empresarial. De manera complementaria, Brito et al. (2025) confirmaron en México la calidad psicométrica de un cuestionario de riesgos psicosociales, con confiabilidad elevada y validez convergente. En conjunto, estos estudios respaldan la solidez metodológica de los constructos empleados y fortalecen la credibilidad de los resultados obtenidos en la presente investigación.

Los hallazgos de este estudio confirman la pertinencia del modelo SEM-PLS, al mostrar asociaciones consistentes entre los factores de control y los resultados organizacionales. En particular, el tamaño empresarial y el sector tecnológico evidenciaron efectos positivos y significativos, mientras que la antigüedad y la ubicación geográfica no resultaron relevantes. Este patrón coincide con los hallazgos de Meza et al. (2025), quienes identificaron efectos similares en la transformación digital de empresas textiles. De manera semejante, Cavazos y Máynez (2023) validaron relaciones curvilíneas entre factores organizacionales y desempeño en MIPYMES mexicanas, reforzando la hipótesis H1 sobre flexibilidad. Finalmente, Martínez y Fierro (2018) confirmaron la consistencia interna y validez convergente de constructos reflectivos en gestión del conocimiento, aportando evidencia adicional sobre la robustez metodológica de este enfoque.

En lo relativo a la robustez del modelo SEM-PLS, se confirma que la flexibilidad organizacional incrementa el desempeño hasta un umbral, tras el cual el efecto se revierte, y que la rigidez normativa desplaza dicho punto hacia niveles más bajos. Este comportamiento coincide con lo reportado por Guevara y Peñalver (2024), quienes demostraron que el clima organizacional influye en el desempeño laboral según factores institucionales. De manera similar, Ángeles et al. (2026) verificaron que la comunicación interna y el clima organizacional moderan la relación con el desempeño, explicando diferencias en la varianza. En conjunto, estos estudios respaldan las hipótesis H1, H2 y H3, fortaleciendo la credibilidad de los resultados.

En concordancia con la evidencia internacional, los resultados de este estudio confirman que la relación entre flexibilidad y desempeño organizacional se configura de manera curvilínea y dependiente de

la rigidez normativa. Eng et al. (2025) muestran que la flexibilidad laboral impulsa la innovación en PYMEs europeas únicamente bajo entornos regulatorios moderados, mientras que Yang et al. (2025) destacan que la incertidumbre normativa intensifica los efectos curvilíneos de la flexibilidad estratégica en Asia. En contraste, Cortés et al. (2019) evidencian en sus hallazgos que la rigidez económica en América Latina limita la sostenibilidad de los beneficios derivados de la gestión flexible del talento. Así, se evidencia que la literatura confirma que la regulación condiciona tanto la intensidad como el rango de efectos positivos.

Según los hallazgos de Verástegui y Valdivia (2025) demuestran que la implementación del trabajo remoto en Perú generó efectos positivos en productividad y conciliación, aunque dichos beneficios se vieron limitados por la rigidez normativa y tecnológica existente. Este resultado complementa los hallazgos de este estudio, ya que confirma que la flexibilidad laboral produce impactos favorables bajo condiciones regulatorias moderadas, mientras que la intensificación de la rigidez reduce el rango de efectos positivos y restringe la sostenibilidad organizacional. En contraste con investigaciones internacionales, la evidencia peruana subraya que la regulación local condiciona la permanencia de los beneficios organizacionales y refuerza la necesidad de un análisis configuracional más amplio y profundo de la flexiguridad.

Similares criterios tienen Godoy Pereyra (2024), al constatar que la transformación digital incrementa productividad y desempeño laboral, y aunque los efectos se reducen cuando existen limitaciones normativas y tecnológicas, confirma la estabilidad de los coeficientes bajo distintos controles aplicados. De manera similar, Nolasco et al. (2023) en su investigación demuestran que la flexibilidad en procesos de innovación y emprendimiento produce impactos más intensos en microempresas y se atenúa en medianas, lo que coincide plenamente con nuestros análisis por submuestras y refuerza la validez del modelo. En contraste con estudios internacionales, estos hallazgos latinoamericanos subrayan que la regulación condiciona tanto la magnitud como la sostenibilidad de los beneficios organizacionales observados en distintos contextos.

Los resultados de este estudio confirman que la flexiguridad laboral en empresas peruanas se configura como un fenómeno curvilíneo y dependiente de la rigidez normativa, con umbrales óptimos más bajos que los reportados en países desarrollados. Este hallazgo aporta un matiz relevante a la literatura internacional, al mostrar que la debilidad institucional y la complejidad regulatoria limitan la capacidad de absorción de flexibilidad en economías emergentes. La evidencia comparativa, tanto nacional como regional, respalda la validez del modelo y fortalece la credibilidad de los constructos empleados. En conjunto, la investigación contribuye a comprender cómo el entorno institucional condiciona la intensidad, el rango y la sostenibilidad de los beneficios organizacionales.

CONCLUSIONES

Se confirma que el modelo SEM-PLS explicó el 41% de la varianza en los resultados organizacionales, confirmando una relación curvilínea entre flexibilidad y desempeño. La pendiente positiva

inicial ($\beta = 0.42-0.58$, $p < 0.001$) se revirtió con el término cuadrático ($\beta \approx -0.15$, $p < 0.001$), evidenciando un umbral óptimo de flexibilidad. Estos hallazgos demuestran que la gestión flexible del talento impulsa innovación, retención y productividad hasta un punto crítico, a partir del cual los beneficios disminuyen.

La rigidez normativa moderó significativamente la relación entre flexibilidad y desempeño, desplazando el punto de inflexión hacia niveles más bajos de flexibilidad ($F = 3.4$ bajo alta rigidez). Este resultado confirma que la regulación condiciona tanto la intensidad como el rango de efectos positivos, limitando la sostenibilidad organizacional. La interacción lineal fue positiva ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$), mientras que la cuadrática resultó negativa ($\beta = -0.18$, $p < 0.01$), reforzando las hipótesis H2 y H3.

Los análisis por submuestras revelaron mayor impacto en microempresas (β flexibilidad = 0.61; $\beta^2 = -0.18$) y efectos atenuados en medianas ($\beta = 0.42$; $\beta^2 = -0.09$). Estos resultados muestran que el tamaño empresarial condiciona la magnitud de los beneficios de la flexibilidad, con mayor intensidad en organizaciones pequeñas. La robustez del modelo se corroboró mediante CB-SEM, inspecciones SUNAFIL y pruebas de endogeneidad, confirmando la estabilidad de los coeficientes y la validez configuracional en economías emergentes con alta informalidad laboral.

Se recomienda que las empresas peruanas, especialmente las micro y pequeñas, implementen prácticas de flexibilidad laboral de manera gradual y controlada, evitando superar el umbral óptimo identificado ($F \approx 4.1$ en promedio). Asimismo, resulta clave fortalecer las capacidades institucionales y simplificar la normativa, dado que la rigidez desplaza el punto de inflexión hacia niveles más bajos ($F = 3.4$). Una política pública orientada a reducir complejidad regulatoria potenciaría innovación, retención y productividad de manera sostenible.

REFERENCIAS

- Adrian, P., Ciminelli, G., Koelle, M., Judes, A., Schwellnus, C., y Sinclair, T. M. (2025). Working from home after COVID-19: Evidence from job postings in 20 countries. *Labour Economics*, 96, Article 102566. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2025.102566>
- Ángeles, M., Chambi, J., Quispe, J., y Ulloa, D. (2026). Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral en las organizaciones: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(3), 45–67. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18055080>
- Altamimi, H., y Liu, Q. (2025). Lower cost at a cost? The effects of flexible labour on non-profit operational outcomes. *Public Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2458932>
- Bosch, M., Cruces, G., y Silva, M. T. (2026). Large firms and the intensive margin of labor informality: Evidence from an enforcement intervention in Peru. *Journal of Development Economics*, 180, Article 103732. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2025.103732>
- Brito, J., Nava, M., Juárez, A., Román, G., González, V., y Brito, E. (2025). Calidad psicométrica de un cuestionario para identificar factores de riesgo psicosocial en el trabajo. *Revista InveCom*, 5(3), 45–62. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14511166>

- Cavazos J., y Máñez, A. (2023). Modelo de desempeño en la tarea: estudio empírico con PLS-SEM y mapa de importancia-rendimiento. *Revista Estudios Gerenciales*, 39(167), 1–12. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167>
- Cooper, C., Pereira, V., Vrontis, D., y Liu, Y. (2023). Extending the resource and knowledge based view: Insights from new contexts of analysis. *Journal of Business Research*, 156, Article 113523. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113523>
- Cortés, M., Juárez, L., Y Alcocer, A. (2019). Influencia e implicaciones de diferentes factores del entorno económico en la gestión del capital humano en la empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*, 16(3), <https://www.contribucionesalaeconomia.com/index.php/contribuciones-economia/article/view/1570>
- Cuba, E., y Cuba, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Koinonía*, 8(supl.1), 1–20. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- Dieste, V., y Aranda, A. (2024). Flexible work arrangements and organizational performance: A systematic review of nonlinear relationships. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), 567-591. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2023-0156>
- Eng, I., Aboagye, E., Bergsten, E., y Strömberg, A. (2025). Balancing employee flexibility and organizational performance: implications for innovation, productivity, and company attractiveness in SMEs. *Frontiers in psychology*, 16, 1518284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1518284>
- Gallegos, R. (2021). Medición del Desempeño Organizacional en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Manufacturero en México. *European Scientific Journal*, ESJ, 17 (27), 58. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n27p58>
- Godoy, Y. (2024). Uso de la transformación digital en el desempeño laboral. *Revista InveCom*, 4(2), e040249. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10652439>
- Iogansen, X., Malik, J. K., Lee, Y., y Circella, G. (2024). Change in work arrangement during the COVID-19 pandemic: A large shift to remote and hybrid work. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 21, Article 101842. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2024.101842>
- Kafourous, M., Aliyev, M., Piperopoulos, P., y Au, A. K. M. (2024). The role of institutional quality and industry dynamism in explaining firm performance in emerging economies. *Global Strategy Journal*, 14(3), 461-488. <https://doi.org/10.1002/gsj.1524>
- Kero, C. A., y Bogale, A. T. (2023). A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(10), 3083-3098. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>
- Kreiner, C. T., y Svarer, M. (2022). Danish flexicurity: Rights and duties. *Journal of Economic Perspectives*, 36(4), 81-102. <https://doi.org/10.1257/jep.36.4.81>
- Martínez, J., y Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 130–153. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.358>
- Mergener, A., Rinke, T., y Entgelmeier, I. (2024). Is more really more? Evidence of a curvilinear relationship between the extent of telework and employees temporal alignment of work and private life. *Applied Research in Quality of Life*, 19, 3689-3712. <https://doi.org/10.1007/s11482-024-10341-6>
- Meza, E., Quiñones, F., y Torres, C. (2023). Modelamiento mediante ecuaciones estructurales (PLS-SEM) de factores clave de la transformación digital. *Contabilidad Y Negocios*, 18(36), 15–36. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202302.006>

- Nolasco, M., Choque, R., Choque, C., y Molina, G. (2023). Innovación y emprendimiento en el Perú. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 1, e-RMS01042023. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.10>
- Petitta, L., y Ghezzi, V. (2025). Disentangling the pros and cons of flexible work arrangements: Curvilinear effects on individual and organizational outcomes. *Economies*, 13(1), Article 20. <https://doi.org/10.3390/economies13010020>
- Ribeiro, J., y Pires da Silva, F. (2024). Remote workers well-being: Are innovative organizations really concerned? A bibliometrics analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), Article 100595. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100595>
- Schinnenburg, H., y Bohmer, N. (2025). Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge. *Human Resource Management Review*, 35(3), Article 101090. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101090>
- Verástegui, T., y Valdivia, A. (2025). Impacto del trabajo remoto en el Perú: beneficios y limitaciones para el sector laboral. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*, 29, (127),21-30. <https://doi.org/10.47460/uct.v29i127.255>
- Wang, L., y Xie, T. (2023). Double-edged sword effect of flexible work arrangements on employee innovation performance: From the demands-resources-individual effects perspective. *Sustainability*, 15(13), Article 10437. <https://doi.org/10.3390/su151310437>
- Wiese, R., Jalles, J. T., y de Haan, J. (2025). The impact of increasing labour market rigidity on employment growth in OECD countries. *Economic Analysis and Policy*, 85, 2265-2275. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.03.010>
- Yang, M., Liu, H., Zhao, H., y Wincent, J. (2025). A from-the-top view of strategic flexibility: CEO social class, TMT regulatory focus, and environmental uncertainty. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-025-10036-2>