

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**JORNADA DE TIEMPO FLEXIBLE COMO BENEFICIO LABORAL EN EL ÁREA DE
SEGUROS DE UN BANCO PRIVADO DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**



LICENCIADA LIGIA MARGARET RODAS

GUATEMALA, OCTUBRE 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS**



**JORNADA DE TIEMPO FLEXIBLE COMO BENEFICIO LABORAL EN EL ÁREA DE
SEGUROS DE UN BANCO PRIVADO DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO
ACADÈMICO DE MAESTRO EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la Facultad
de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto
SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de
Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto
4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.**

DOCENTE: LIC. MSC. JUAN CARLOS LEMUS RIOS

AUTORA: LIGIA MARGARET RODAS

GUATEMALA, OCTUBRE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

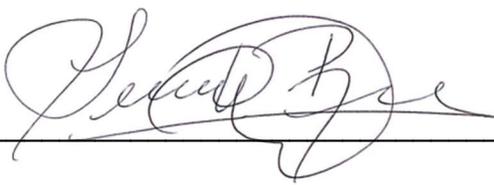
TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. Claudia Elizabeth Aquino García
Evaluador:	Msc. Mildred Dámaris Guillén Camel
Evaluador:	Msc. Claudia María Arriola Quintana

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **LIGIA MARGARET RODAS**, con documento de identificación carné: **200316210**.

Declaro que, como autora, soy la única responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: 

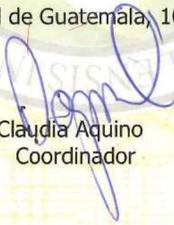
**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-012-JPFS-2021**

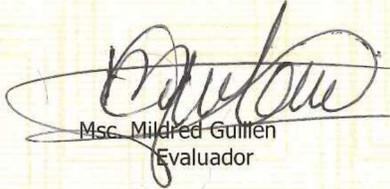
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 10 de Octubre, a las 10:30 - 11:00 horas para practicar el EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II, Licenciado (a). **LIGIA MARGARET RODAS DE REYES** carné No. **200316210** estudiante de la Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

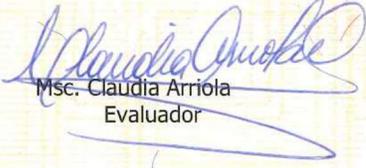
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado **JORNADA DE TIEMPO FLEXIBLE COMO BENEFICIO LABORAL EN EL ÁREA DE SEGUROS DE UN BANCO PRIVADO DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue aprobada con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las recomendaciones en los próximos cinco días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, 10 de Octubre del año dos mil veintiuno.


Msc. Claudia Aquino
Coordinador


Msc. Mildred Guillen
Evaluador

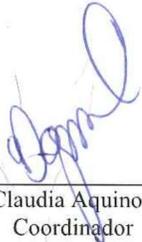

Msc. Claudia Arriola
Evaluador


Licda. LIGIA MARGARET RODAS DE REYES
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Ligia Margaret Rodas Reyes**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2021.

(f) 
MSc. Claudia Aquino García
Coordinador

ACTO QUE DEDICO

- A Dios: El dador de la vida, fuente de gracia y eterna de sabiduría.
Te agradezco Padre Santo, por tu misericordia en mi vida.
- A mi madre: Por demostrarme que con trabajo honrado y honesto se logra salir adelante.
- A mis hermanos: Por su cariño y solidaridad.
- A mi amado esposo: Por su amor y apoyo para el logro de mi carrera.
- A mis amados hijos: Por su tolerancia, paciencia y por cederme parte de su tiempo para alcanzar esta meta.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala Por brindarme una educación de calidad y conocimiento para la vida.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	ii
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedente Teórico	1
1.2 Antecedente Histórico	4
2 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Recursos humanos.....	5
2.1.1 Administración de recursos humanos	5
2.1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	6
2.1.3 Actividades de recursos humanos	7
2.1.4 Políticas de personal para rotación y ausentismo.....	8
2.1.5 Sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos	9
2.2 Beneficios Laborales	10
2.2.1 Ventajas de los beneficios laborales.....	11
2.3 Jornada de Trabajo Flexible	11
2.3.1 Orígenes de la flexibilidad laboral	12
2.3.2 Teorías de la flexibilidad laboral.....	13
2.3.3 Formas de la flexibilidad	13
2.3.4 Tipos de horarios de trabajo flexibles	14
2.3.5 Prácticas de trabajo flexible	17
2.3.6 Beneficios de la flexibilidad laboral	18
2.3.7 Ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral	19
2.3.8 Consecuencias del trabajo flexible.....	19
2.3.9 Políticas institucionales y equilibrio entre vida laboral y familiar	20
2.3.10 Bases legales de las jornadas de trabajo en Guatemala.....	21
2.3.11 El trabajo decente según la Organización Internacional del Trabajo	22

2.3.12	Estructura las distintas modalidades de ordenación de trabajo OIT ...	24
3	METODOLOGÍA.....	26
3.1	Definición y delimitación del problema	26
3.2	Objetivo general y específicos.....	27
3.2.1	Objetivo general.....	27
3.2.2	Objetivos específicos	27
3.3	Diseño y enfoque utilizado	27
3.4	Población y muestra	28
3.5	Técnicas de investigación	29
3.6	Instrumentos de la Investigación	29
3.6.1	Cuestionario estructurado.....	29
3.6.2	Resumen del procedimiento usado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación.....	32
4	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	33
4.1	Análisis de Resultados	33
4.1.1	Prácticas de flexibilidad	37
4.1.2	Ventajas y desventajas de una jornada de tiempo flexible	38
4.1.3	Percepción de Consecuencias laborales	41
4.1.4	Puestos en los que se puede aplicar la jornada de tiempo flexible.....	45
4.2	Discusión de los Resultados	47
4.3	Propuesta de tiempo flexible en un banco privado de Guatemala	50
4.3.1	Fases para la implementación de la jornada de tiempo flexible como beneficio laboral	51
4.3.2	Análisis de rentabilidad en base a eficiencia en productividad	55
4.3.3	Análisis de inversión home office.....	56
	CONCLUSIONES.....	57
	RECOMENDACIONES.....	58
	BIBLIOGRAFIA.....	59

EGRAFÍA.....	62
ANEXOS.....	63
ÍNDICE DE TABLAS.....	76
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	77

RESUMEN

Derivado a los constantes cambios en cuanto a estilos de vida en Guatemala y las exigencias del mercado laboral respecto a preparación académica, capacitación y la necesidad de los guatemaltecos de equilibrar la vida personal, laboral y académica; es necesario que existan opciones respecto a jornadas de trabajo. Las jornadas de tiempo flexible ofrecen la posibilidad de cumplir cierta cantidad de horas en el día y brindan la opción para que los colaboradores elijan la flexibilidad en el horario de ingreso o salida.

Por lo anterior, se seleccionó el tema de estudio “Jornada de tiempo flexible como beneficio laboral en el área de Seguros de un banco privado del municipio de Guatemala”. El objetivo general consistió en diseñar una propuesta para la jornada de tiempo flexible como beneficio laboral en el área de Seguros de un banco privado.

Para el desarrollo del trabajo se aplicó una investigación descriptiva, aplicando una encuesta a los colaboradores de nivel operativo e intermedio para determinar la percepción de las prácticas de flexibilidad laboral. Adicional se realizaron entrevistas a los colaboradores de nivel intermedio, para determinar la opinión que tenían acerca de las ventajas y desventajas de jornada de tiempo flexible, las consecuencias laborales que conlleva dicha modalidad y su percepción referente a los puestos de la organización en los cuáles es posible aplicar una jornada de tiempo flexible como beneficio laboral.

Los resultados del estudio determinaron que las prácticas de flexibilidad en la empresa objeto de estudio se encuentran en niveles medios y bajos. A percepción de los colaboradores, existen ventajas al implementar una jornada de tiempo flexible como beneficio laboral, entre las cuales están: aprovechar los recursos del personal entre balance de vida personal y trabajo, estabilidad laboral con los beneficios de ley e incorporación al mercado laboral de personas con dificultades para cumplir una jornada completa. Y como desventajas el cumplir con atribuciones en un menor tiempo.

Se identificaron los beneficios laborales. entre los cuales se pueden nombrar: ahorro de costos operativos considerando que el personal permanece menor tiempo en una oficina, retención del talento. Adicional se determinó que no todos los puestos aplican a una jornada de tiempo flexible ya que dependen de temporalidad y espacio determinado para realizar sus labores.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación estudia el tema jornada de tiempo flexible como beneficio laboral en el área de seguros de un banco privado del municipio de Guatemala, el documento está dividido en cuatro capítulos.

El capítulo I, antecedentes habla del estado del arte, acontecimientos históricos relacionados al tema elegido para el trabajo realizado y referencias de autores que han investigado los orígenes y situación de los temas.

El capítulo II está conformado por el marco teórico de la investigación, que aborda análisis de conceptos relacionados con jornada de tiempo flexible, así como los términos beneficio laboral, banco privado, entre otros que permiten entender y conocer el tema de estudio.

El capítulo III, metodología se refiere al detalle de los aspectos que conforman el estudio y análisis de campo, comprendidos por una entrevista realizada al personal intermedio de la empresa objeto de estudio y un cuestionario para el 100% de los colaboradores de la institución. Adicional, se presenta el detalle de las fases para resolver el problema de la investigación.

El capítulo IV, se refiere a la presentación de resultados a través de tres análisis, de los resultados obtenidos de la recolección de información, con base a los objetivos específicos planteados previamente en la investigación. Y, por último, la discusión de resultados con base a la comparación de las teorías plasmadas en marco teórico, así como los fundamentos de los antecedentes. Posteriormente, se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones respecto a los resultados obtenidos.

Para finalizar, se detalla la bibliografía utilizada para la realización del estudio y los anexos que incluyen los instrumentos utilizados para recopilar información; entrevista, cuestionario y la propuesta de solución que consiste en una guía de implementación para una jornada de tiempo flexible en la empresa objeto de estudio

1 ANTECEDENTES

1.1 Antecedente Teórico

Osorio & González (citados en Guzmán & Rodríguez, 2019) en su tesis “Flexibilidad laboral, una concepción desde las áreas de Gestión Humana en las organizaciones colombianas” para optar al título de Maestro en Gerencia de la Gestión del Talento, de la Universidad de Manizales, Colombia. Determinaron como objetivo del estudio caracterizar la concepción de flexibilidad laboral y las prácticas implementadas por las empresas colombianas y explicar cuáles son las intenciones al aplicar estos mecanismos y las consecuencias de su aplicación. Para la muestra tomó a colaboradores de 22 empresas del sector industrial y de servicios; caracterizadas por la competitividad y la adaptación de estrategias de flexibilidad laboral. La investigación es de tipo exploratorio y la información se recolectó por medio de una entrevista semiestructurada orientada a obtener información sobre la concepción de flexibilidad laboral y sus efectos. El análisis de los datos se realizó por medio de la técnica de análisis del discurso. Concluyeron que la flexibilidad laboral se advierte como un mecanismo para el ahorro de costos y la disminución de riesgos económicos en las organizaciones, en tanto que para los colaboradores puede suscitar el aumento de responsabilidades en el mismo tiempo y por el mismo salario.

Cáceres & Castro (2020), en su tesis “Propuesta de modelo de flexibilidad laboral para la gerencia de personas en metro de Santiago”, para obtener el título de Magíster en gestión de personas y dinámica organizacional, de la Universidad de Chile. Determinaron como objetivo de la investigación elaborar una propuesta de flexibilidad laboral factible de implementar en la Gerencia de Banca de Personas en Metro Santiago. Utilizaron dos instrumentos cualitativos; entrevistas individuales y grupos focales. Como resultado de la investigación concluyeron que las jornadas laborales de la empresa objeto de estudio, no permiten llevar un equilibrio de calidad de vida personal-laboral positiva y el resultado de la información del grupo focal se determinó que los beneficios existentes no son los adecuados para conciliar la vida personal y familiar. Adicionalmente, existe una valoración positiva respecto a implementar políticas de flexibilidad laboral en los colaboradores, que permitan disminuir el estrés laboral y compatibilizar los diferentes roles. Para finalizar, concluyeron que existen

barreras culturales, que impiden implementar políticas de flexibilidad laboral; así también, existen limitaciones tecnológicas, para lo cual recomiendan que antes de aplicar cualquier implementación orientada a la flexibilidad laboral debe considerar, cambios y adecuaciones en los procesos internos.

Ortiz (2020), en su tesis “Hacia una mejora de condiciones organizacionales para una futura implementación de programas de flexibilidad” para optar al título de Máster en gestión de personas y dinámica organizacional” de la Universidad de Chile. Determinó como objetivo explorar las condiciones organizacionales necesarias que permitan establecer una implementación de trabajo flexible para el trabajador agrícola. Realizó una investigación de tipo exploratoria descriptiva. Para la recolección de la información utilizó una entrevista semi estructurada al jefe de Planta y focus group para los trabajadores agrícolas. La muestra de estuvo conformada por 165 personas, para analizar las formas de trabajo actual. Concluyó que las propuestas de flexibilidad están fuertemente ligadas al líder que quiera tomar la iniciativa de realizar el cambio y que, para poder implementar estrategias de flexibilidad laboral, se debe tomar en cuenta a los representantes de Recursos Humanos en conjunto con los directivos de la organización.

Labrin (2016) en su tesis “¿Cómo mejorar un plan de beneficios dentro de una empresa?” para obtener el título de magíster en gestión de personas y dinámica organizacional, de la Universidad de Chile, buscó mejorar el programa de beneficios de una empresa privada de Perú e indagar acerca de los factores a considerar al momento de crear un paquete de beneficios. Para ello empleo el enfoque de investigación mixta. La población estuvo compuesta por 311 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario sobre beneficios laborales y una entrevista respecto a los beneficios existentes. Los resultados de la investigación determinaron que el “seguro de vida” es el beneficio que la mayoría de los colaboradores ha utilizado con 97% de resultados y entre los beneficios que la empresa no posee, pero destacan en la encuesta, se pueden listar: bono vacacional, préstamos a los trabajadores, bonos de corto plazo, pensiones y horarios flexibles. Concluyó que para mejorar un plan de beneficios en primera instancia se debe evaluar de manera interna y debe medirse en base a la opinión de los colaboradores.

García (2019), en su tesis “La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (centro de atención telefónica), en el municipio de Guatemala”, para optar al grado de Maestro en Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Estudió sobre la importancia de la implementación de beneficios no económicos, en una empresa de Servicio Telefónico. El objetivo general del estudio consistió en determinar la relación existente entre los beneficios no económicos y la satisfacción laboral. La población del estudio consistió en 385 agentes de atención telefónica de una empresa de servicios telefónicos en Guatemala. La metodología se basó en el uso de técnicas de estudio de campo como la entrevista y el cuestionario estructurado, para determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen en los colaboradores. Entre los resultados de la investigación determinó que, si existen beneficios no económicos para todo el personal, los cuáles son necesarios para la satisfacción de estos y como medio de retención del talento. Concluyó que los planes de beneficios no económicos tienen un efecto positivo en la satisfacción y retención de los colaboradores. Y recomendó que siempre deben estar ligados a los objetivos de la organización y capacidad financiera.

Bravo & Herrera (2020), en su tesis “Sistema de Beneficios Flexibles en Isapre Consalud S.A”, para optar al grado de magister en Gestión de Personas y Dinámica Empresarial, de la Universidad de Chile. En su tesis buscaron identificar qué elementos cobran mayor relevancia, como parte de un sistema de beneficios flexibles, para fomentar la retención de personal. Realizaron una investigación de tipo mixta con principios cuantitativos y cualitativos, por medio de documentos organizaciones y encuestas de clima a los colaboradores de Isapre Consalud, S.A. El análisis de los datos se realizó mediante codificación, abierta y selectiva de los datos. La muestra estuvo compuesta por 70 personas a quienes se les realizaron entrevistas estructuradas. Los resultados del estudio demostraron que los encuestados consideraron que el beneficio más importante es el horario flexible y los beneficios deben apuntar a un sistema flexible, orientado a favorecer el equilibrio y la conciliación entre la vida personal y profesional de los colaboradores. Y que los elementos de mayor relevancia en un sistema de beneficios fueron los orientados a la reducción de gastos organizacionales, en relación con la capacidad de producción.

1.2 Antecedente Histórico

Respecto a los antecedentes del sector financiero, Caballero (2019) menciona que la historia del sector financiero en un país está siempre ligada a la de su sociedad y su economía. En Guatemala el sector financiero tiene su origen en el siglo XIX, posterior en 1926 se originó el banco Central de Guatemala, con operaciones privadas y del Estado, con el fin de estabilizar y dar paridad al orden de los flujos financieros del país.

Guatemala es un país en vías de desarrollo y en los últimos años ha tenido un crecimiento importante debido a la contribución de los diferentes sectores de la economía, entre ellos se destaca el papel desempeñado por el sistema financiero. En el entorno microeconómico y macroeconómico, se contempla que el sistema financiero es el encargado de ofrecer servicios que faciliten el desarrollo del sector financiero individual y aporte al crecimiento acelerado de la economía. Así como también efectos importantes en la distribución del ingreso, derivado de generar nuevas oportunidades de empleo para una alta proporción de los habitantes del país (Romero, s, f.).

Según Encuesta de Perspectivas Laborales MANPOWER 2019, el sector financiero ofrece oportunidades laborales para quienes están en busca de un trabajo estable, bien remunerado y con horarios fijos durante el día. Ya sea que labore para un banco de alta trayectoria o para una cooperativa, este trabajo implica tener vocación de servicio al consumidor, para facilitarle todas sus transacciones financieras.

La empresa objeto de estudio a la que se le denominará Banco privado, inició operaciones en Guatemala en la década de 1990, como apoyo a transacciones de tarjetas de crédito con el objetivo de facilitar el intercambio de bienes y servicios con excelencia. Forma parte de un grupo financiero a nivel centroamericano y cuenta con 900 empleados, oficinas centrales en la ciudad de Guatemala y 25 agencias departamentales.

2 MARCO TEÓRICO

Los conceptos del presente estudio surgen de las definiciones de los términos jornadas de tiempo flexible y beneficios laborales, en términos básicos desde la perspectiva de la gestión de Recursos Humanos. Así también, se agregan otros términos de apoyo, que servirán para comprender el desarrollo del estudio.

2.1 Recursos humanos

Kast y Rosenzweig (como se citó en Venier, 2018), definieron que Recursos Humanos se define como todo el talento que logra ingresar a una empresa, permanece y conforma parte de ella, independientemente de su jerarquía organizacional o atribuciones del puesto. Estas personas le dan vida a la organización, por lo que constituyen el recurso vivo y dispuesto. Estas personas administran los otros recursos de la dicha organización y aportan variedad de conocimientos, actitudes, conductas, etc., con el fin de lograr el crecimiento y desarrollo de dichas instituciones.

Los recursos humanos se encuentran segmentados por niveles entre ellos:

1. Nivel institucional; conformado por directivos.
2. Nivel intermedio; conformado por gerencia y asesorías.
3. Nivel operacional; integrado por técnicos, empleados, obreros y supervisores.

(Chiavenato, 2011, pág. 81)

Los niveles en que se segmentan los recursos humanos evidencian la importancia de los puestos que integran las diferentes categorías que pueden existir referente a la especialización del trabajo, el cuál varía por la ejecución de tareas, experiencias, comportamientos, exigencias y requisitos de determinado nivel, así como los beneficios, compensaciones, atenciones, condiciones, políticas y sanciones que pueden llegar a aplicar a cada integrante de estas secciones.

2.1.1 Administración de recursos humanos

El presente estudio se realizó desde la perspectiva de Recursos Humanos para lo cual se define el término a continuación:

Desler y Varela (2011) afirman que es la disciplina que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y compensación de las personas que integran una organización; en un ambiente de seguridad en condiciones adecuadas y equitativas para los colaboradores de una organización para el logro de objetivos.

De acuerdo con lo anterior la Administración de Recursos Humanos se encarga de gestionar la satisfacción de los colaboradores en cualquier organización. Por tal razón administra, coordina y controla diversos subsistemas que tienen incidencia en el trabajo de los colaboradores para el logro de los objetivos de la organización.

2.1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos plantea objetivos con base a la metas cuantificables y medibles que se esperan lograr en las empresas, los cuáles en algunos casos se plantean por medio de documentos escritos o de una forma explícita como parte de la cultura predominante en las organizaciones. Werther y Davis (2008) refieren que, para poder llevarlos a cabo, se toman en cuenta los propósitos de las instituciones y los desafíos del entorno de Recursos Humanos, en los cuáles se mencionan:

1. **Objetivos corporativos:** el desarrollo de la organización está relacionado con el desarrollo del personal dentro de la misma y esta conducta debe ser ordenada de acuerdo con la misión, visión, valores, sistemas y creencias de la corporación.
2. **Objetivos funcionales:** para poder alcanzar los objetivos del negocio se deben estudiar las necesidades de este, buscar la optimización de procesos y recursos para obtener alternativas confiables y accesibles, que permitan que el departamento de recursos humanos pueda aprovechar al máximo el recurso personal y material.
3. **Objetivos sociales:** el comportamiento y la ética de una institución tiene impacto en la sociedad, el cuál puede ser positivo o negativo.
4. **Objetivos personales:** cada miembro de las organizaciones tiene aspiraciones personales, las cuáles pretende alcanzar mientras trabaja y se desarrolla, el

departamento de Recursos Humanos debe funcionar como facilitador esas metas personales del colaborador, alineadas con las metas de desarrollo de la organización para lograr el bien común.

Los objetivos de recursos humanos facilitan valorar todas las tareas que se realizan en la organización. Estos no se realizan de manera textual, sino que forman parte del modo de vida de la organización, forman parte de su razón de ser. Se pueden plasmar de manera escrita o se pueden incluir en diferentes documentos que servirán de soporte de estos, así como también se pretende que formen parte de la ideología de los colaboradores. Sirven de guía ya que reflejan lo que la organización espera por medio de su aplicación en cuanto a los resultados de la organización y del departamento de recursos humanos junto con la interacción que tienen su personal (Werther y Davis, 2008).

2.1.3 Actividades de recursos humanos

En contraste con lo anterior existen actividades necesarias para lograr los objetivos de la administración de capital humano, se conocen como actividades de Recursos Humanos y servirán para suministrar una fuerza laboral adecuada y crear acciones para posteriormente conservarla.

Werther & Davis (2008) mencionan que entre estas actividades se pueden mencionar: capacitación y desarrollo, evaluación, ubicación, compensación y realimentación de los colaboradores. La capacitación y el desarrollo están relacionadas con las necesidades de crecimiento profesional del personal, quienes al adquirir conocimientos y habilidades garantizan su utilidad a la organización y alcanzar el progreso profesional que tanto buscan.

La evaluación está ligada a que el desempeño requiere una medición para validar si el colaborador está cumpliendo con sus atribuciones y si las actividades de Recursos Humanos han sido realizadas de manera adecuada. Con la oportunidad de una evaluación de resultados, existe la posibilidad de realimentación sobre las acciones que realizan para fomentar la cultura de eficiencia. Con los cambios de oportunidades

y crecimiento de la empresa, se abren posibilidad de ubicación para los colaboradores que pueden moverse a otro puesto (Werther y Davis, 2008).

Así también, los colaboradores deben recibir una compensación en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones, como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones son obligatorias, dispuestas por la legislación del país, como lo que toca a pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extras y eliminación de los riesgos de accidentes industriales. Para regular las anteriores deben contemplarse las Políticas de Recursos Humanos.

2.1.4 Políticas de personal para rotación y ausentismo

Uno de los desafíos de Recursos humanos es la rotación de personal, Chiavenato (2010), indica:

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y estimulantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, reconsiderar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de establecer estrategias motivadoras que veremos en los capítulos siguientes.

Para reducir el ausentismo, las organizaciones descartan los viejos relojes marcadores de entradas y salidas, y admiten horarios flexibles para que el trabajo se adapte a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras incluso reducen sus oficinas y adoptan el estilo de empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados hagan su trabajo en casa (*home office*), conectados por la tecnología de la información a la oficina central. Es un mundo nuevo que se revela y muestra nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas (pág. 126).

Mondy (2010) refiere que el ausentismo obedece a diversas causas:

El ausentismo designa las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo, ya sea por falta, retardo o algún otro motivo.

Las causas del ausentismo son diversas y se carece de estudios acerca de su análisis, valores reales, identificación de tipos, calidad, tamaño y repercusión del ausentismo en la productividad.

El ausentismo se refiere a la falta de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando. No siempre las causas del ausentismo se deben al propio empleado, muchas veces se deben a la organización, a una supervisión deficiente, al empobrecimiento de las tareas, a la falta de motivación y estímulo, a las condiciones desagradables de trabajo, a la precaria provisión del empleado en la organización y a los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

En la práctica, las causas principales de ausentismo son:

1. Enfermedad comprobada.
2. Enfermedad no comprobada.
3. Razones diversas de carácter familiar.
4. Retardos involuntarios por causas de fuerza mayor.
5. Faltas voluntarias por motivos personales.
6. Dificultades y problemas financieros.
7. Problemas de transporte.
8. Poca motivación para el trabajo.
9. Supervisión precaria de los jefes.
10. Políticas inadecuadas de la organización.

2.1.5 Sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos contempla sistemas de supervisión en la actualidad, pero conforme ha avanzado la tecnología estos sistemas han cambiado la rigidez, que les caracterizaba. Antes, el área de la administración de recursos humanos controlaba con rigidez el comportamiento de los trabajadores por medio de tarjetones para control de las entradas y salidas de las personas al inicio y el término de la jornada y al inicio y el término de los horarios de comida.

Esto incluía esquemas de vigilancia dotado de guardias y vigías para evitar fraudes y posibles robos. El sistema dominante era de tipo autoritario-coercitivo, estrictamente cerrado e impositivo. Hoy las organizaciones avanzan hacia el facultamiento

(empowerment) a las personas y ponen en sus manos y mentes la responsabilidad de las decisiones relativas a su trabajo, y la administración de los recursos humanos no ha quedado fuera. (Chiavenato 2009, p.519)

Los esquemas que controlaba la administración de Recursos Humanos han tenido que cambiar con base a las exigencias de la vida actual. En las empresas como en la sociedad han cambiado las necesidades de organización del trabajo. Por lo que tanto, las personas como las organizaciones han tenido que adaptarse a esquemas más flexibles en cuanto a jornadas de trabajo, inclusión laboral, capacitación y formación de los colaboradores etc.

2.2 Beneficios Laborales

Los beneficios laborales son los distintos privilegios que perciben los colaboradores de su empleador como adición a el salario regular. Conforman las compensaciones no pagadas en concepto de salario.

Éstos son percibidos por los colaboradores y no son parte del salario. Por otra parte, la compensación percibida como dinero, en concepto del pago del salario, bonos, comisiones, incentivos y otros, forman parte de la remuneración. Existen dos tipos de remuneración la remuneración directa y la remuneración indirecta.

Para identificar los tipos de beneficios que percibe el colaborador por parte de su empresa, se debe tomar en cuenta que la remuneración directa equivale proporcionalmente al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta que está ligada al bienestar laboral, es para todos los empleados sin importar el cargo que ocupen. Castillo (como se citó en Quiñonez, 2018).

Por otra parte, Hidalgo (como se citó en Veramendi, 2017), define a los beneficios laborales como: prestaciones o servicios en especie que otorga las empresas primordialmente los que son destinados a contemplar el ingreso habitual de los colaboradores. Los objetivos más destacados que suelen motivar la incorporación de los beneficios al esquema de compensaciones son: asimilar las prácticas para atraer y retener talentos de la empresa a las de sus competidoras, y así minimizar la carga

tributaria en las compensaciones, aunque, con el paso de los años, los estados han incrementado su presión también sobre los beneficios. (p.45)

2.2.1 Ventajas de los beneficios laborales

Los beneficios laborales tienen diversas ventajas, Chiavenato (2010) hace referencia, que para la organización significan elevar la moral de los empleados, disminuyen rotación y ausentismo, elevan la lealtad del empleado hacia la empresa. Aumentan el bienestar del empleado, facilitan el reclutamiento y selección, aumentan la productividad y la retención de personal.

2.3 Jornada de Trabajo Flexible

Referente a las modalidades contemporáneas de trabajo que han surgido, en las últimas décadas, es necesario incluir la jornada de trabajo flexible, según (Chiavenato, El capital Humano en las organizaciones, 2011) se refiere a que:

“El trabajo está sujeto a un programa ajustable de horas diarias. En inglés se conoce como *flexitime*, y a veces se llama horario móvil. Se trata de programar el trabajo, lo que permite al empleado escoger una parte del modelo de su horario por día. Existe un horario núcleo; es decir, un bloque central de horas en las que todos los empleados deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los empleados escogen las horas del día en que trabajarán”. (pag.381)

El trabajo flexible se basa en acomodar las horas de la jornada de trabajo, para que colaborador pueda laborar dentro de la oficina a elección propia o convenio con su organización en menos horas que la jornada completa, pero también debe convenir las horas que trabajará en el momento que se requiera por parte del patrono un ajuste de actividades o tiempo. Esta modalidad de trabajo permite al personal tener independencia sobre el tiempo que asigna a sus labores ya que puede ingresar a su trabajo temprano y salir más temprano, de igual manera le permite organizarse para entrar tarde y también poder salir tarde, con lo que puede realizar diferentes actividades con un equilibrio de vida personal y vida laboral.

Con base a lo anterior, Chiavenato también hace referencia a que los cambios de formas de trabajo están asociados a los cambios en las estructuras organizacionales de la siguiente manera:

La estructura organizacional y el diseño de los puestos no son lo único que está cambiando. Algunos de los cambios más significativos se refieren a diversos medios para que las personas programen sus horarios de trabajo a su conveniencia y que son un medio para atraer y retener a la mejor fuerza de trabajo, sobre todo cuando los trabajadores presentan una enorme variedad de necesidades e intereses. Las tres razones principales que fundamentan estos planes alternos son la respuesta de la organización a las exigencias de sus trabajadores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción de programas de ayuda para el equilibrio de la vida laboral familiar. Esta situación permite horarios de trabajo flexibles. (Chiavenato et al., pag.381)

2.3.1 Orígenes de la flexibilidad laboral

Respecto a los orígenes de la flexibilidad laboral varios autores mencionan que inicia con el toyotismo que consistía en un modelo de trabajo por medio de la organización de tiempos en la industria, surgió en una planta de automóviles Toyota, que a finales de los años setenta superaron el modelo de trabajo fordista. Las características de toyotismo consistieron en alta rotación de los puestos de trabajo para cambio de roles y flexibilidad, identificación entre jefe y subalterno, fomento de trabajo en equipo y enriquecimiento propio al aprender de otros.

La flexibilidad del toyotismo representa incremento de la productividad con relación a los métodos antecesores entre los que generan puntos muertos dentro de la cadena de producto de mantener empleados inactivos de forma cíclica, como también cadena de producto de mantener empleados inactivos de forma cíclica, como también los que optaban por un trabajo sin descanso hasta agotar el último segundo del turno de producción. (definición.de/toyotismo, s.f.)

De acuerdo con la información anterior, los estudios de (Krugman, 1994; Jackman, Layard, Nickell, 1996; Blanchard, 2004; Elmeskov, 1998) citados en Scielo.org,

coinciden que la flexibilidad inicia con el toyotismo, pero también acotan que hay varias vertientes entre las cuáles se pueden mencionar:

En la década de los años cincuenta y setentas hubo crecimiento bastante considerable de beneficios empresariales, que facilitaron cambios institucionales para asegurar la protección social y laboral; protección contra el despido justificado, seguro de desempleo y otro tipo de compensaciones, así como de los salarios que experimentaron incremento durante dos décadas. Las políticas gubernamentales de carácter social han sido consideradas como rigideces sobre el mercado de trabajo, sumado al fortalecimiento del sindicalismo a escala mundial y de la contratación de los beneficios de las empresas. Para los anteriores se estableció que la flexibilidad se relaciona con la necesidad de establecer medidas para acabar con dichas rigideces que existen en el nivel micro y macroeconómico en las relaciones laborales.

2.3.2 Teorías de la flexibilidad laboral

Martínez (2011) investigó respecto a las teorías de flexibilidad laboral y expuso que existen las siguientes: el impacto de la flexibilidad laboral sobre el curso vital de los individuos, indica que la flexibilidad afecta a la población joven, ya que los inicios de las carreras laborales son más inestables y eso repercute en la formación familiar. También indico que los adultos se convierten en agentes de carreras inestables, y respecto a los adultos mayores, afirmó que la flexibilidad, va de la mano con las tendencias de globalización económica, para que con la edad salgan del mercado laboral.

2.3.3 Formas de la flexibilidad

Es importante mencionar que para definir el termino flexibilidad existen diferentes formas o componentes, de acuerdo con Brunhes (como se citó en Ramírez, 2001) es importante la distinción para poder evitar confusión de este término en debate político y social, por lo que se listaran las siguientes formas:

2.3.3.1 Flexibilidad externa

Forma cuantitativa externa depende de procedimientos para fluctuar al personal, con base a las necesidades de la empresa, usando contratos de trabajo por tiempo limitado y despidos. Puede ser extrema si la legislación lo permite y nula en los países dónde se protege el empleo. Esta puede subdividirse en trasladar de una empresa a otra el vínculo contractual del trabajador o agrupa el recurso de la mano de obra de otras empresas, con costes más bajos y para tareas concretas.

2.3.3.2 Flexibilidad Interna

Respecto a la flexibilidad interna, Brunhes (como se citó en Ramírez, 2001), indica que la flexibilidad interna brinda nociones de prácticas empresariales, segmentada en tres grupos, de la siguiente manera:

- a) Flexibilidad cuantitativa interna: modifica la cantidad de trabajo colectivo con variación de tiempo, que genera el variar el tiempo de trabajo para las actividades de producción. y se puede recurrir a las variaciones colectivas y o individuales de horarios; uso de trabajo parcial, entre otros.
- b) Flexibilidad funcional: consiste en que la flexibilidad se consigue asignando a los empleados en funciones variables según las necesidades de la cadena de valor y la cadena de producción. Eso requiere un esfuerzo particular de formación profesional y sean capaces de tener empleos variados. La flexibilidad funcional toma formas en una perspectiva de mediano plazo, a fin de hacer frente a los cambios de los productos de los mercados y las técnicas de reconvertir a los asalariados hacia nuevo socios o profesiones.
- c) Flexibilidad salarial: vincula las compensaciones de los trabajadores a la evolución de los resultados organizacionales. Es decir, se vinculan los salarios de los trabajadores a la evolución de los resultados empresariales, se aplican los modelos de trabajo flexible.

2.3.4 Tipos de horarios de trabajo flexibles

Respecto a los horarios de trabajo flexibles existen diferentes tipos en los cuales destacan:

1. Semana laboral comprimida: las 40 horas semanales de trabajo, se cumplen en sólo cuatro días. Se trata de un programa que implica que el total de horas laborales se cumpla en un periodo más breve que el de cinco jornadas de ocho horas. La forma más común es la de 4-40; es decir, 40 horas cumplidas en cuatro días de 10 horas. La ventaja del sistema es que permite al trabajador gozar de tres días consecutivos de descanso a la semana y de más tiempo de ocio, además de que reduce los costos de operación de la empresa. Con ello, se presenta una consistente disminución del ausentismo y una mejora en el desempeño. Las desventajas son que puede aumentar la fatiga y presentarse problemas de adaptación familiar, quejas del cliente y problemas sindicales.

2. Horario laboral flexible: el trabajo está sujeto a un programa ajustable de horas diarias. En inglés se conoce como *flexitime*, y a veces se llama horario móvil. Se trata de programar el trabajo, lo que permite al empleado escoger una parte del modelo de su horario por día. Existe un horario núcleo; es decir, un bloque central de horas en las que todos los empleados deben estar presentes en el trabajo. (Chiavenato et al., pag.381)

Fuera de ese horario núcleo, los empleados escogen las horas del día en que trabajarán. El horario flexible brinda mayor autonomía a las personas y les confiere mayor responsabilidad en su trabajo, pues permite que los madrugadores lleguen y salgan más temprano, mientras que los dormilones pueden entrar y salir más tarde. Las personas pueden atender sus compromisos personales y familiares, siempre y cuando cumplan con las 40 horas diarias y desempeñen su trabajo. Cuando la organización ofrece flexibilidad puede atraer y retener a personas que tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con sus metas. (Chiavenato et al., pág. 381)

3. Banco de horas: iniciativa que surge con los grandes productores de vehículos al llegar a acuerdos con sindicatos de las categorías de trabajadores sobre la jornada laboral flexible, el cual consiste en disminuir el tiempo de trabajo conforme a sus necesidades personales, pero sin reducción de salarios. La variación es de 36 y 44 horas semanales, con una media de 42 horas.

Para conseguir la flexibilización de la jornada, estas empresas dejarán libres dos horas de trabajo a la semana. El acuerdo prevé un “banco” de horas de cada trabajador, el cual permite que éste compense una reducción de hasta cuatro horas a la semana. Además de este acuerdo del sindicato metalúrgico con las principales armadoras de automóviles, el de los trabajadores de la industria del papel y derivados celebró acuerdos que también establecen jornadas laborales flexibles, las cuales varían entre 40 y 44 horas a la semana.

4. Trabajo a distancia: el trabajo se desempeña en casa, se refiere a la llamada oficina en casa, que hoy en día adquiere muchos adeptos en todo el mundo. Abarca muchas variantes, desde el autoempleo y la actividad emprendedora apoyada en casa hasta un trabajador externo con libertad para pasar en casa todo el horario de trabajo o una parte de él. La tecnología informática y la computadora permiten integrar la oficina de casa con computadoras centrales de la empresa e intercambiar datos e información con extrema facilidad.

El trabajo en casa libera a la persona de la necesidad de transportarse todos los días a la organización y enfrentar el tráfico, vestir adecuadamente y ocupar determinada sala con toda la infraestructura (secretaría, teléfonos, etcétera). Las ventajas de este sistema son que genera mayor productividad, menos distracciones y la sensación de que uno es su propio jefe y dispone de más tiempo para sí mismo. Por el lado negativo, existe la posibilidad de trabajar demasiado, la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y que se dedique menos tiempo a la familia. También puede haber aislamiento y pérdida de contacto personal con los demás. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande.

5. Trabajo de tiempo parcial: el trabajo es normal, pero no de tiempo completo. Con este sistema, el trabajo semanal se desempeña en menos de 40 horas. Incluye a los llamados trabajadores eventuales (de medio tiempo y temporales). Se convoca y contrata a la gente de acuerdo con las necesidades cambiantes de las organizaciones. No obstante, esta flexibilidad puede redundar en menor productividad y tener implicaciones sociales y económicas, como menos prestaciones sociales.

2.3.5 Prácticas de trabajo flexible

Respecto a las prácticas de trabajo flexible los autores Grobler y Bruyn (como se citó en Gabini 2016) plantearon una clasificación de las prácticas de trabajo flexible dependiendo de dónde se realicen y las clasificaron en dos grupos: prácticas de lugar de oficina y prácticas de locación:

2.3.5.1 Las prácticas en el lugar de trabajo oficina

- Horario flexible: para que los colaboradores escojan las horas para comenzar y terminar el trabajo diario y se les pide que estén presentes ciertas horas en el lugar de trabajo.
- Trabajo de medio tiempo, el colaborador trabaja menos horas que la jornada usual.
- Semana comprimida de trabajo: se da cuando un trabajador cumple las horas de trabajo semanales en menos de 5 días, inclusive trabajando 12 horas por día, sin percibir pagos extra.
- Tiempo compartido, las atribuciones se dividen entre dos personas.
- Horas anualizadas el personal debe compilar cierta cantidad de horas al año.
- Trabajo de fin de semana: trabajo de sábado y domingo.
- Trabajo por turnos: comprende trabajo a horas fuera de un horario común, ejemplo turnos de 24 horas.
- Trabajo temporal y casual: semanas meses delimitados.
- Tiempo extra: corresponde a horas extras agregadas a los tiempos ordinarios de trabajo.
- Temporales: colaboradores que son contratados por horas.
- Horas promedio de trabajo: las horas son promediadas en un determinado periodo.
- Contrato a tiempo determinado: la contratación de colaboradores por tiempo específico.

2.3.5.2 Prácticas flexibles de locación o lugar de trabajo

- Teletrabajo: consiste en trabajar en casa, pero no todos los días.
- Oficinas satélites: los colaboradores pueden trabajar en una locación a convenir.

- Vecindario de oficinas satélite: varios empleados que trabajan con los mismos recursos.
- Trabajo móvil: personal que labora en la calle y utiliza equipo que facilita la comunicación desde diversas localidades.
- Trabajo virtual: consiste en el que se realiza en equipo por proyectos y al finalizar puede cambiar de equipo.

Las prácticas de trabajo flexible en oficina o locación permiten a los colaboradores realizar sus tareas, acorde a sus necesidades y las condiciones que dispongan en el momento.

2.3.6 Beneficios de la flexibilidad laboral

Entre los beneficios que se derivan de las nuevas disposiciones sobre flexibilidad del mercado de trabajo, el informe de la OIT cita "un mejor funcionamiento de las empresas, aumento de la productividad y descenso de los costes salariales", así como una tendencia a acortar las horas de trabajo. Entre los aspectos negativos el informe destaca el aumento del trabajo a tiempo parcial, la reducción de la retribución de las horas extraordinarias, mayor inestabilidad en el empleo y más "horas insociales" (es decir, trabajo nocturno, trabajo durante fines de semana y largos turnos durante períodos de mucho trabajo).

Al mencionar un horario flexible se debe acotar que no se refiere a trabajar menos tiempo, sino a la adecuación del tiempo, para alcanzar un óptimo rendimiento. Se basa en que los colaboradores tengan mayor libertad con el horario a la hora de entrada, salida, o pausa de trabajo, sin descuidar las funciones.

Según el artículo "¿Qué tan bueno es el horario flexible?", las organizaciones tienen retos asociados a las demandas de los colaboradores que exigen ser tomados en cuenta en las nuevas modalidades de trabajo; ahora bien, para ser competitivas las organizaciones deben tener opciones de retención del talento y medidas de flexibilidad laboral conocidas como salario emocional que va más allá de la parte económica, ya que brinda ganancias de otro nivel; el tiempo.

Rivas (2014) coincidió que la jornada de tiempo parcial o flexible significa beneficios tanto para el empleador y trabajador si se basa en el derecho laboral. Recomendó que el gobierno debe moderar pactos sociales entre sector laboral y empresarios.

Por su parte, Salazar (2009) determinó que existen beneficios de la jornada de tiempo parcial, destacando que ofrece a un colaborador opciones de dedicar tiempo al desarrollo personal, profesional e ingresos adicionales

2.3.7 Ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral

Existen diferentes ventajas de la flexibilidad laboral, entre ellas adecuación entre la carga de trabajo y la disponibilidad de trabajadores. Adicionalmente supone minimizar costos con las consecuencias de mejorar la productividad, disminución del ausentismo y rotación de personal, aumento de puestos de trabajo, facilidad de integración de la vida laboral y familiar. Entre las desventajas se pueden listar mayores costos de formación, mayores necesidades de coordinación, trabajos en los que no se pueden aplicar las flexibilidades, malas previsiones de las necesidades laborales sueldos reducidos y beneficios sociales, menores. (Duque & González, 2014)

Por otra parte, Chan (2010) expuso las ventajas de la jornada de tiempo flexible e indico que, para un colaborador, representa un beneficio al contar con tiempo libre para utilizar a conveniencia o bien para otras opciones de trabajo. Concluyó sobre el tema de flexibilidad laboral, por no estar contemplado en la legislación guatemalteca se debe consultar la normativa de la OIT a nivel legislativo en Guatemala.

2.3.8 Consecuencias del trabajo flexible

Respecto a los estudios de las consecuencias del trabajo flexible, algunos autores concuerdan en que la aplicación de prácticas de flexibilidad tiene impactos tanto para la organización como para el colaborador Sweet (como se citó en Gabini, 2016).

Por otra parte, Grobler y Bruyn (como se citaron en Gabini, 2016) destacaron que la aplicación de prácticas de flexibilidad laboral tiene consecuencias para las organizaciones como, por ejemplo:

- Incremento de ventajas competitivas derivado del aumento de la productividad y disminución de problemas con el personal.
- Maximización y del uso de las facilidades y la retención de los colaboradores.
- Servicio basado en el cliente.
- Acceso a la experticia global.
- Ahorro de costos.
- Disminución del periodo de adaptación de los colaboradores.
- Los niveles de concentración del personal pueden variar de acuerdo con la producción de bienes y servicios en la institución. (p.12)

Respecto a las consecuencias del trabajo flexible para un colaborador Grobler y Bruyn (citados en Gabini, 2016) mencionaron que se pueden considerar:

- Incremento de la moral del trabajador.
- Mayor productividad.
- Disminución de ausencias o ingresos tardíos.
- Menores niveles de estrés.
- Mayor adaptabilidad a las necesidades de estilos de vida domésticos.
- Incremento de la calidad de vida laboral.
- Mayor empoderamiento de los colaboradores. (p.14)

2.3.9 Políticas institucionales y equilibrio entre vida laboral y familiar

Adicional a las prácticas de trabajo flexible, existen también políticas institucionales que promueven el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Rodas (2016) refiere que las empresas conscientes de la importancia entre trabajo y familia deben evolucionar constantemente adoptando políticas de flexibilidad.

2.3.10 Bases legales de las jornadas de trabajo en Guatemala

En Guatemala, la base legal para regular las jornadas de trabajo se encuentra contenida los artículos 116 y 117 del Código de Trabajo de Guatemala, donde se especifican los límites máximos de las jornadas ordinarias y extraordinarias de trabajo vigentes en el país.

El artículo 116, indica que la jornada ordinaria diurna, es la que se realiza de las seis de la mañana de un día y las dieciocho horas del mismo día y no puede ser mayor a 8 horas diarias, ni mayor a 44 horas a la semana. Y la jornada ordinaria nocturna, comprende el trabajo realizado desde las dieciocho horas de un día hasta la seis de la mañana, del día siguiente y no debe ser mayor a 6 horas diarias, ni exceder 42 horas semanales (Código de Trabajo, art.116).

El artículo 117, menciona que la jornada ordinaria mixta es la que se ejecuta en una parte del tiempo diurno y otra en el nocturno y esta no debe ser mayor a siete horas diarias, ni exceder de 42 horas semanales (Código de Trabajo, art.117).

Adicionalmente, la constitución política de la República de Guatemala, en el artículo 102 sobre los derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo, establece los horarios máximos y mínimos de las jornadas laborales y coincide que la jornada ordinaria de trabajo diurno no puede exceder de ocho horas diarias de trabajo, ni de cuarenta y cuatro horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo nocturno no puede exceder de seis horas diarias, ni de treinta y seis a la semana. Y la jornada ordinaria de trabajo mixto no puede exceder de siete horas diarias, ni de cuarenta y dos a la semana. (Const.,1985, art.102).

De acuerdo con lo anterior, la ley establece que existe un límite máximo de horas de trabajo por jornada diaria y semanal para trabajar, pero no existe un mínimo de horas de trabajo por jornada diaria o semanal.

Referente a jornadas flexibles, a nivel legislativo en Guatemala, la Organización Internacional de Trabajo, ratificó el convenio 175 sobre el trabajo a tiempo parcial. Se hace necesario listar, que fue adoptado por la conferencia General de la Organización

Internacional del trabajo, el 24 de junio de 1994, y aprobado por el congreso de la Republica de la Guatemala, a través del Decreto Numero 2-2017 de fecha 08 de febrero de 2017 y ratificado mediante el acuerdo 89-2019 de fecha 03 de junio de 2019 y tiene como propósito regular las relaciones laborales de todo trabajador a tiempo parcial en la República de Guatemala. Convenio 175 de la Organización Internacional del Trabajo OIT y su reglamento, (2019).

Con base a lo contenido en el reglamento 175 de la OIT, artículo 5, en el cuál afirma que “deberán adoptarse medidas apropiadas a la legislación y la práctica nacionales para asegurar que los trabajadores a tiempo parcial no perciban, por el solo hecho de trabajar a tiempo parcial, un salario básico que, calculado proporcionalmente sobre una base horaria, por rendimiento o por pieza, sea inferior al salario básico, calculado por el mismo método, de los trabajadores a tiempo completo que se hallen en una situación comparable.”

Con lo mencionado anteriormente, se pretende que el trabajo a tiempo parcial garantice un salario justo, contemplando que este sea igual al percibido en una jornada de trabajo completo. Tomando en cuenta que se ejecuten las mismas actividades y responsabilidades, ya que esta modalidad consiste en desempeñar una actividad laboral, respetando las condiciones y garantías mínimas del Derecho al Trabajo, aplicables en la legislación de Guatemala.

2.3.11 El trabajo decente según la Organización Internacional del Trabajo

Adicional al convenio 175 sobre el trabajo a tiempo parcial, la OIT desarrolló un concepto de “trabajo decente” con el fin de promover acceso a oportunidades de trabajo, tanto para hombres y mujeres en condiciones de igualdad, libertad, seguridad y de dignidad humana, para reducir las diferencias entre las aspiraciones y las condiciones de trabajo actual. Incluye a aquellos trabajadores con horarios extendidos rígidos, trabajadores parciales que desean extender la jornada para percibir más ingresos y también colaboradores con trabajos en horarios nocturnos, de fines de semana o rotativos. La ordenación de trabajo decente representa beneficios para las empresas como, por ejemplo, el aumento de la productividad, reducción de los índices

de ausentismo, rotación de personal, niveles de motivación, mejora de las actitudes de los colaboradores y empresas sostenibles (OIT, 2019).

2.3.11.1 Dimensiones del trabajo decente

La OIT identificó cinco dimensiones del trabajo decente en relación con el tiempo de trabajo y consisten en: promover salud y seguridad para los trabajadores, aumentar la productividad y sostenibilidad en las empresas, mejorar el equilibrio entre el trabajo y vida privada, promover la igualdad de género, facilitar la elección y la influencia del trabajador en sus horas de trabajo.

a) Promover la salud y seguridad para los trabajadores corresponde al tiempo de trabajo saludable. Exceder las horas de trabajo tiene efectos adversos en la salud de los colaboradores, así como en la seguridad en el lugar de trabajo y en los resultados de productividad esperados. Trabajar regularmente más de 48 horas semanales, no solamente afecta la salud, sino eventualmente estos factores resultan en costos adicionales de contratación y de formación para los empleadores. (Organización Internacional del Trabajo, 2019, p.7)

Lo anterior destaca que los colaboradores que trabajan en jornadas extensas tienden a padecer de agotamiento, derivado de la excesiva carga laboral a la que están sujetos y provoca efectos adversos para la salud que contribuyen a incrementar las ausencias del personal.

b) Tiempo de trabajo productivo: “el trabajo decente” es igual al trabajo productivo en las organizaciones, que reconocen promover el equilibrio del trabajo y la vida personal, como una estrategia para mejorar el rendimiento de la productividad individual y organizacional. El incremento de la productividad reduce la fatiga y mejora las actitudes y la motivación del personal. Existe evidencia respecto a que las largas jornadas de trabajo extendidas están relacionadas a las ausencias del personal. Por otra parte, la reducción de las anteriores provoca disminución en los índices de ausentismo (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

c) Un tiempo de trabajo conveniente para la familia: se refiere a propiciar las medidas necesarias para que el trabajo sea compatible con la vida familiar, considerando adecuar los horarios de manera flexible para beneficiar a los trabajadores y a sus familias y la sociedad en general (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

d) Igualdad de género a través del tiempo de trabajo: considerando que factores como horarios extendidos de trabajo que propician la segmentación por género, creando barreras al ingreso del mercado laboral y al desarrollo profesional. Es necesario considerar que tanto el hombre como la mujer estén en igualdad de crecimiento profesional, cambios de puesto, por medio de la combinación del trabajo remunerado, las responsabilidades familiares y la preparación constante (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

e) Elección e influencia del trabajador en su tiempo de trabajo: permite a los colaboradores ejercer cierto grado de elección en el tiempo de trabajo, tomando en cuenta las necesidades y preferencias de cada individuo. Este propósito puede promoverse de dos formas: las opciones de tiempo de trabajo deben aumentar para que cada trabajador tenga a disponibilidad un menú de diferentes opciones para elegir y permitir al colaborador ejercer influencia directa en los acuerdos de horas de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

2.3.12 Estructura las distintas modalidades de ordenación de trabajo OIT

La OIT desarrollo una guía que contiene las recomendaciones dirigidas para estructurar, diseñar e implementar modalidades de ordenación de trabajo decente, a continuación, se listan los referentes a flexibilidad laboral:

- Sistemas de trabajo parcial, incluido el trabajo compartido: según el convenio 175 se define “trabajador a tiempo parcial” al trabajador asalariado con una actividad laboral de duración menor en comparación a los trabajadores de tiempo completo en situación comparable (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

- Horarios escalonados: se establecen diferentes horas de inicio para diferentes trabajadores de la misma organización y se utilizan como estrategia que permite atenuar los problemas, suscitados en ciertas horas punta. Este sistema debe considerar adecuación a esquemas de transporte público, horarios de escuela y cualquier factor que influya en el horario de ingreso y salida de los colaboradores (Organización Internacional del Trabajo, 2019).
- Semanas de trabajo comprimidas: en esta modalidad se trabaja el número de horas en la semana que corresponde, pero en menos días y se traduce en jornadas de trabajo más prolongadas. La jornada laboral puede sobrepasar las horas diarias, pero no sobrepasa los días consecutivos trabajados (Organización Internacional del Trabajo, 2019).
- Sistemas de tiempo flexible permite que las horas de trabajo se programen de manera flexible diaria y semanalmente. La cantidad de horas puede variar de un día a otro. Además, los empleadores que no cuentan con sistemas de trabajo flexible pueden ofrecer horas flexibles de manera informal. Es necesario especificar el horario en que los colaboradores deben estar presentes y determinar un mínimo de horas laboradas (Organización Internacional del Trabajo, 2019).
- Banco de horas ayuda a que los trabajadores acumulen un máximo de crédito de horas trabajadas y los periodos en que se calculan los créditos son mucho más largos que en el caso del tiempo flexible ya que van de varios meses a un año o incluso más (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

3 METODOLOGÍA

Este capítulo presenta el marco general del enfoque de la investigación, se compone de la exposición de los elementos que componen el estudio y su implementación. Adicional contiene el desarrollo del problema de investigación referente a la implementación de la jornada de tiempo flexible como beneficio laboral en el área de Seguros de un banco privado de Guatemala.

La metodología se basa en la definición del problema y las consecuencias de este; objetivo general y objetivos específicos; método; técnicas de investigación documental y de campo aplicadas al problema. En resumen, la metodología presenta el procedimiento utilizado para la investigación.

3.1 Definición y delimitación del problema

El problema de estudio inicia en un banco privado de Guatemala dónde se ofrecen diferentes horarios de trabajo, como opciones de contratación y como beneficios para las personas que desean optar a un trabajo, que les permita suplir sus necesidades básicas, por medio de un ingreso estable. Sin embargo, a pesar de la diversidad de horarios que existen; hay personal que no logra cumplir con los mismos, por lo tanto, no logran equilibrar su vida laboral con la personal. Durante julio del año 2020, se realizó un conversatorio con el personal operativo del área de Seguros, quienes solicitaron la posibilidad de contemplar la aplicación de beneficios laborales de tiempos para su área de trabajo.

Para propósitos del estudio se ha seleccionado el tema: “Jornada de tiempo flexible como beneficio laboral en el área de seguros en un Banco Privado del municipio de Guatemala”, cuya problemática se pretende comprender mediante la respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar una jornada de tiempo flexible como beneficio laboral en un banco privado del municipio de Guatemala?

Delimitación del problema (unidad de análisis, período histórico y ámbito geográfico)
Los sujetos del estudio a realizar son colaboradores que ocupan puestos a nivel operativo y nivel intermedio en el área de seguros de un Banco Privado, ubicado en

el Municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala, en el periodo de julio 2020 a junio 2021.

3.2 Objetivo general y específicos

3.2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de jornada de tiempo flexible como beneficio laboral en el área de Seguros de un Banco Privado ubicado en el municipio de Guatemala

3.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos fueron:

1. Identificar las prácticas de flexibilidad laboral en el área de seguros de un Banco Privado del municipio de Guatemala.
2. Determinar la percepción de los colaboradores de nivel intermedio, respecto a las ventajas y desventajas que tiene la jornada de tiempo flexible como beneficio laboral.
3. Determinar la percepción de los colaboradores de nivel intermedio respecto a las consecuencias laborales de la jornada de tiempo flexible.
4. Identificar la percepción de los colaboradores de nivel intermedio, respecto a los puestos en los cuáles se puede aplicar una jornada de tiempo flexible, en el área de Seguros.

3.3 Diseño y enfoque utilizado

El enfoque de la investigación combina datos cuantitativos y cualitativos por lo que se denomina enfoque mixto. Según Sampieri, Fernández & Baptista (2014) aseguran que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.614).

El tipo de estudio es descriptivo. Como menciona Vara (2012), los estudios descriptivos están enfocados en especificar las propiedades, características o perfiles importantes de personas, grupos empresas, comunidades, mercados, etc.

3.4 Población y muestra

La organización Banco Privado cuenta con 900 colaboradores. El área objeto de estudio cuenta con 61 colaboradores, conformada por personal en el nivel intermedio que abarca gerencia, subgerencia, jefaturas y subjefatura, en tanto el nivel operacional está conformado por coordinadores, supervisores, analistas, auxiliares de capacitación y ejecutivos del área de seguros de la institución denominada Banco Privado.

Los criterios de inclusión y exclusión para la delimitación poblacional son los siguientes:

Puesto	Nivel	Cantidad de personas
Gerente comercial	Intermedio	1
Subgerente de seguros	Intermedio	1
Jefe comercial de seguros	Intermedio	1
Jefe de desarrollo humano	Intermedio	1
Subjefe de desarrollo humano	Intermedio	1
Coordinadores de seguros	Operativo	2
Jefe de bases y operaciones	Intermedio	1
Supervisor de bases	Operativo	1
Analistas de bases	Operativo	3
Supervisor de operaciones	Operativo	1
Asistentes de Operaciones	Operativo	3
Jefe de ventas seguros	Intermedio	1
Supervisores de ventas de seguros	Operativo	4
Ejecutivos de ventas seguros	Operativo	37
Auxiliar de capacitación	Operativo	3
	Total	61

Se realizó un censo de toda la población, de tipo no probabilístico de selección intencional, cualitativo, con base a el conocimiento y criterios del investigador; el

criterio de selección intencional se adecúa a la naturaleza y los objetivos del estudio, técnicas e instrumentos de medición aplicados.

3.5 Técnicas de investigación

Para la obtención de información se utilizaron las técnicas de investigación documental y de campo, considerando las siguientes:

3.5.1.1 Técnicas de investigación documental

Se utilizaron técnicas de recolección de datos a través de fuentes de información físicas, existentes para poder analizar y comparar la información obtenida, entre ellas: libros, tesis, revistas, periódicos y material disponible electrónico sobre el tema de estudio. Adicional se utilizaron fichas bibliográficas, resumen y subrayado.

3.5.1.2 Técnicas de investigación de campo

Respecto a la investigación de campo Piloña (2009) afirma. "... se realiza sobre la base del contacto directo en el lugar del suceso o fenómeno estudiado" (p.79). Las técnicas aplicadas al estudio contemplaron la observación directa; por medio de visitas a la unidad de análisis, información recolectada por medio de encuesta estructurada y cuestionario a las personas involucradas en el problema.

Entrevista estructurada (mixta)

Se entrevistaron a los gerente, subgerente, jefe y subjefes del área de seguros de un Banco Privado de Guatemala, para conocer sus opiniones respecto a la posibilidad de aplicar jornadas a tiempo flexibles, como beneficio laboral para su organización.

3.6 Instrumentos de la Investigación

3.6.1 Cuestionario estructurado

Se realizó por medio de un cuestionario enviado por un enlace digital a los colaboradores. Conformado por preguntas cerradas, para que los encuestados respondieran con base a su criterio.

El cuestionario se elaboró en base a la adaptación de los ítems de Grobler & Bruyn (2011) respecto a flexibilidad laboral, en dos dimensiones: la percepción de los empleados respecto a prácticas de flexibilidad laboral en oficina y locación.

La dimensión de prácticas de oficina está conformada por trece preguntas y la dimensión de prácticas de locación está conformada por tres preguntas (ver anexo VI). A continuación, se presenta la composición de las dimensiones y el detalle de las preguntas utilizadas por cada una:

Tabla 1 Dimensiones de cuestionario

Dimensiones	Número de ítems	Total
Prácticas de oficina	1,2,3,4,5,6,7,8,12,13,14 y 15	13
Prácticas de locación	9,10 y 11	3
Total, número de ítems		16

La medición se realizó por medio de 16 ítems que se evalúan con puntuaciones del uno (1) a cinco (5).

Debido a la naturaleza del estudio se utilizó una Escala Likert para identificar la percepción de las prácticas de flexibilidad, para los colaboradores de la institución bancaria. A continuación, se presenta el resumen de la valoración y de las preguntas:

Tabla 2 Valoración del instrumento de flexibilidad laboral

Afirmación	Punteo
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral, aplicado a los colaboradores del Banco Privado durante el mes julio 2020.

Tabla 3 Preguntas prácticas de oficina

No.	Preguntas de prácticas de oficina
1	¿Puedo negociar la hora de inicio y culminación de mi jornada laboral?
2	¿Decido las horas a trabajar diaria, semanal o mensualmente?
3	¿Puedo cumplir mi jornada laboral en un turno de medio tiempo?
4	¿Tengo control en la decisión del momento en que tomaré descansos en el transcurso de la jornada?
5	¿Retribuyo con tiempo-extra de mi jornada si llego más tarde de lo estipulado en mi horario?
6	¿El horario de trabajo se adapta a mis actividades fuera de la organización?
7	¿Mi supervisor permite que ajuste mi jornada laboral a mis necesidades?
8	¿En mi trabajo cumplo con un número de horas estipuladas?
12	¿Considero que la organización no permite que tenga control sobre mi horario?
13	¿No conozco las posibilidades de cambiar mi horario de trabajo?
14	¿Nunca pido horas de trabajo para resolver asuntos personales?
15	¿Las políticas de la organización a veces se interponen ante las prácticas de Flexibilidad Laboral?
16	¿Puedo tomarme horas libres, durante la jornada, cuando necesito asuntos personales?

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral, aplicado a los colaboradores del Banco Privado durante el mes julio 2020.

A cada categoría se le asignó un valor numérico, con el cuál cada participante obtuvo una puntuación respecto a la afirmación y luego se sumaron todas las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones.

Tabla 4 Preguntas prácticas de locación

No.	Preguntas de prácticas de locación
9	¿Trabajo desde casa cuando considero que es necesario?
10	¿Laboro cuando lo necesito desde cualquier lugar distinto a mi oficina?
11	¿Utilizo los recursos de la organización para llevar a cabo proyectos o reuniones desde otra locación que no es mi oficina?

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral, aplicado a los colaboradores del Banco Privado durante el mes julio 2020.

3.6.2 Resumen del procedimiento usado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación

3.6.2.1 Fases de la implementación de la metodología

Para el presente estudio se tomaron en cuenta las fases para la implementación de los instrumentos de investigación:

Fase 1 Diagnóstico:

Comprende el levantamiento de la información, la descripción de lo que está sucediendo en la empresa y la identificación de las causas del problema.

Fase 2 Análisis y discusión de resultados:

Constituye el núcleo del informe, muestra los productos alcanzados y la comparación de resultados con bases teóricas y antecedentes de la investigación.

Fase 3 Diseño de propuesta:

Con base a los resultados obtenidos se elaboró el programa de jornada de tiempo flexible como beneficio laboral, basado en la guía de la OIT “una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada”

Fase 4 Implementación:

Consistió en describir el modelo propuesto para un programa de beneficios de jornada de tiempo flexible y demostrar el beneficio de este, debido a la coyuntura nacional. La implementación se pretende realizar en el primer trimestre del año 2022.

4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos, con base a los objetivos de la investigación. El análisis se presentará de la siguiente manera: la población del estudio estuvo compuesta por 61 colaboradores del área de seguros de un Banco Privado ubicado en el municipio de Guatemala, con antigüedad laboral mayor un año en la institución.

A continuación, se presenta la distribución de la población de acuerdo con las variables sociodemográficas y los resultados del cuestionario de flexibilidad laboral:

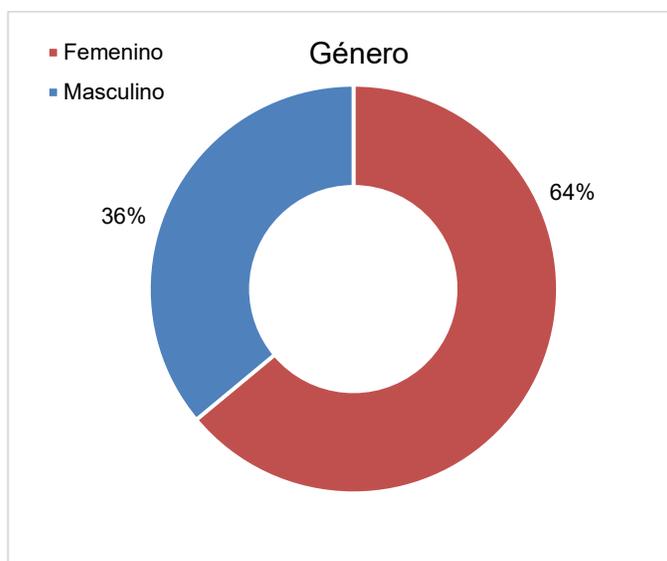
4.1 Análisis de Resultados

Tabla 5 Distribución de población por género

Género	Cantidad	%
Femenino	39	64%
Masculino	22	36%
Total	61	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral, aplicado a los colaboradores del Banco Privado durante el mes julio 2020.

Gráfica 1 Distribución por Género



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral aplicado durante el mes julio 2020.

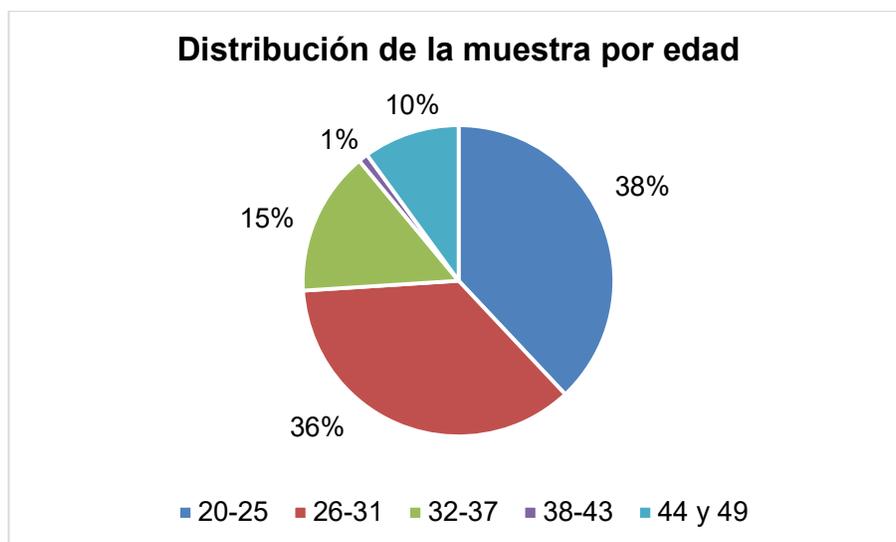
La distribución de los colaboradores por género está conformada en un 64% por colaboradoras de género femenino, siendo esta la mayor representatividad y un 36% por colaboradores de género masculino.

Tabla 6 Distribución por edad

Edad	Frecuencia	%
20-25	23	38%
26-31	22	36%
32-37	9	15%
38-43	1	1%
44 y 49	6	10%
Total	61	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral, aplicado a los colaboradores del Banco Privado durante el mes julio 2020.

Gráfica 2 Distribución por edad



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral aplicado durante el mes julio 2020.

Los resultados de la distribución por edad tomaron en cuenta la categorización de esta, mediante rangos con amplitud de 6 puntos, que comprenden las edades de 20 a 48 años, resultado 5 categorías. Los resultados evidencian que el mayor porcentaje de personas se encuentra ubicado entre las edades de 20 a 25 años con un 38%. Y los rangos de menor frecuencia se encuentran ubicados entre las categorías de mayor

edad siendo estas las edades de 38 a 49 años con un 11% de representatividad, lo que evidencia fuerza de trabajo relativamente joven dentro de la institución.

Tabla 7 Distribución de población por cargo

Cargo	Nivel	Frecuencia	%
Ejecutivo de venta seguros	Operativo	37	61%
Supervisores de ventas de seguros	Operativo	4	7%
Analistas de bases	Operativo	3	5%
Asistentes de operaciones	Operativo	3	5%
Auxiliar de capacitación	Operativo	3	5%
Coordinador de seguros	Operativo	2	3%
Gerente comercial	Intermedio	1	2%
Jefe comercial de seguros	Intermedio	1	2%
Jefe de bases y operaciones	Intermedio	1	2%
Jefe de desarrollo humano	Intermedio	1	2%
Jefe de ventas seguros	Intermedio	1	2%
Subgerente de seguros	Intermedio	1	2%
Subjefe de desarrollo humano	Intermedio	1	2%
Supervisor de bases	Operativo	1	2%
Supervisor de operaciones	Operativo	1	2%
Total		61	100%

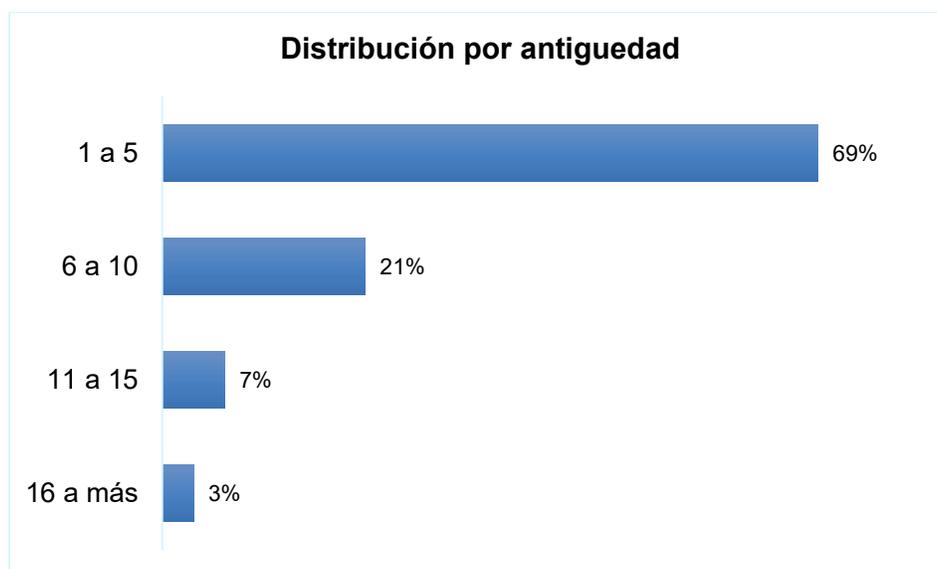
Fuente: elaboración propia, con base a los datos recopilados en Entrevista de Flexibilidad Laboral, a los colaboradores un Banco Privado nacional del municipio de Guatemala.

De acuerdo con la distribución de la población por cargos, se observa que el puesto predominante es el de ejecutivo de ventas de seguros, concentrado con 61% de las respuestas, en tanto que el restante 39% representado se entra distribuido en los demás cargos.

Tabla 8 Distribución por antigüedad en la organización

Antigüedad	Frecuencia	%
1 a 5	42	69%
6 a 10	13	21%
11 a 15	4	7%
16 a más	2	3%
Total	61	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral, aplicado a los colaboradores del Banco Privado durante el mes julio 2020.

Gráfica 3 Distribución por antigüedad

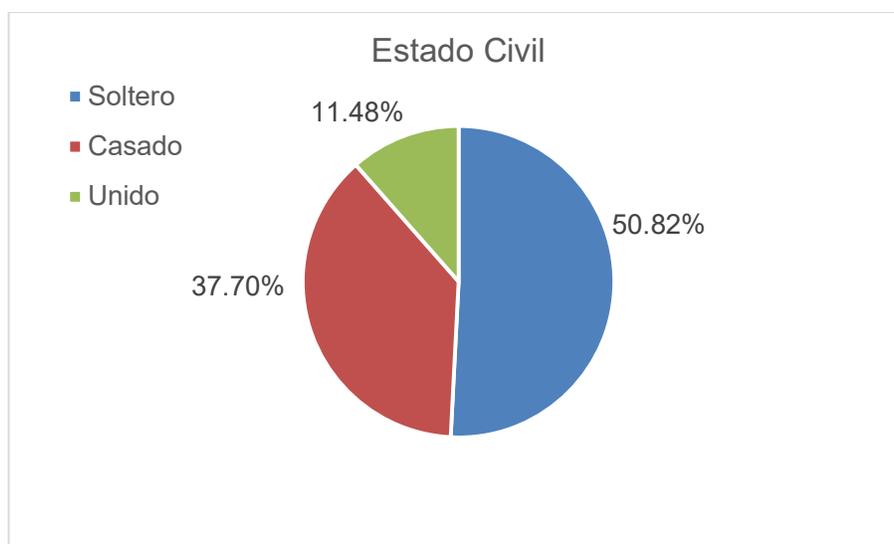
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral aplicado durante el mes julio 2020.

Los resultados de distribución por antigüedad se clasificaron en 4 niveles de amplitud de 5 puntos cada uno. Se evidencia que el rango de antigüedad más frecuente corresponde a 1 a 5 años, representando el 69% de la población. En segundo lugar, se encuentran aquellas personas con una antigüedad laboral de 6 a 10 años, representadas con un 21%; el tercer lugar con el 7% conformado por personas con 11 a 15 años en el puesto y la menor concentración se encuentra con las personas de 16 a más años de antigüedad representadas con el 3%.

Tabla 9 Distribución por Estado Civil

Estado Civil	Frecuencia	%
Soltero	31	50.82%
Casado	23	37.70%
Unido	7	11.48%
Total	61	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral, aplicado a los colaboradores del Banco Privado durante el mes julio 2020.

Gráfica 4 Estado Civil

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral aplicado durante el mes julio 2020.

La distribución por estado civil evidencia que el 50.85% de los participantes, son soleros, el 37.70% son casados y el 11.48% restante se encuentra en unión libre.

4.1.1 Prácticas de flexibilidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de flexibilidad laboral, por dimensión y nivel general, según la escala Likert utilizada. Las respuestas se evaluaron en rangos de 1 a 5 puntos, dónde uno es “totalmente en desacuerdo” y cinco es “totalmente de acuerdo”. Para el análisis, se elaboró el intervalo de resultados, dónde se determinaron los niveles de flexibilidad; el nivel alto ubicado en

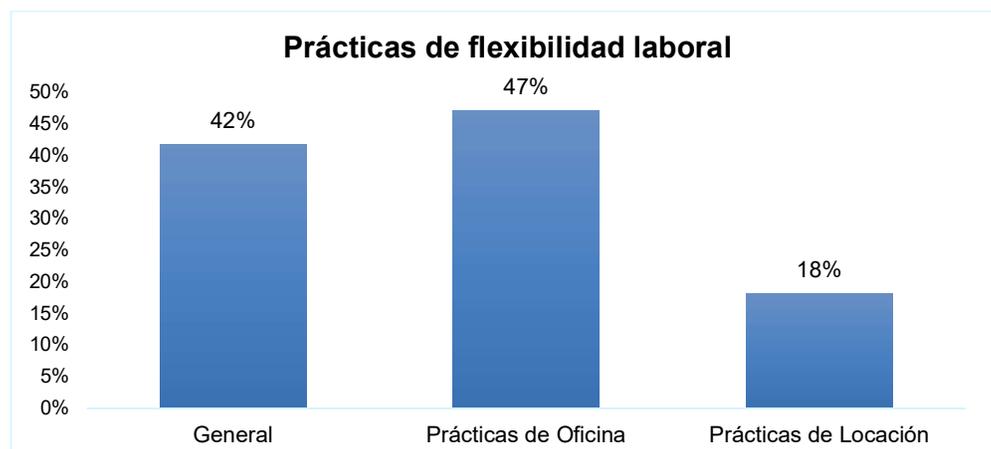
el rango de 56% a 70%, nivel medio ubicado en el nivel de 41% a 55% y nivel bajo ubicado en el rango de 26% a 40%.

Tabla 10 Intervalo niveles de flexibilidad

% de flexibilidad	Nivel
26-40	Bajo
41-55	Medio
56-70	Alto

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral, aplicado a los colaboradores del Banco Privado durante el mes julio 2020.

Gráfica 5 Prácticas de flexibilidad laboral



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral aplicado durante el mes julio 2020.

Respecto a los resultados de prácticas de flexibilidad laboral en el área de seguros de un Banco Privado del municipio de Guatemala, se determinó que el resultado de la unidad de análisis fue del 42% el cuál se encuentra en un nivel medio para la institución. Con respecto a las prácticas de oficina, el resultado corresponde al 47%, el cual se sitúa en el nivel medio. Y el resultado de las prácticas de locación obtenido fue del 18%, el cual se sitúa en un bajo para la institución.

4.1.2 Ventajas y desventajas de una jornada de tiempo flexible

Para obtener información sobre qué ventajas y desventajas pueden encontrarse respecto a la jornada de tiempo flexible, como beneficio laboral para la empresa objeto

de estudio, se realizó una entrevista estructurada para los colaboradores de nivel intermedio de empresa objeto de estudio, conformada por 8 preguntas mixtas.

Tabla 11 Pregunta No.1 Entrevista mandos intermedios

¿Sabe cuáles son las ventajas de implementar jornadas de tiempo Flexible?

Entrevistado	Respuesta	¿Cuáles?
Entrevistado No. 1 gerente comercial	Si	Aprovechar los recursos del personal y balance de vida personal con el trabajo.
Entrevistado No. 2 subgerente de seguros	Si	Equilibrar tiempo personal y laboral
Entrevistado No. 3 jefe comercial de seguros	Si	Trabajo estable con beneficios de ley.
Entrevistado No. 4 jefe de desarrollo humano	Si	Diferentes opciones para aprovechar el tiempo y adecuarse a diferentes horarios
Entrevistado No.5 subjefe de desarrollo humano	Si	Equilibrar tiempo personal y laboral
Entrevistado No. 6 jefe de bases y operaciones	Si	Permitiría la incorporación de amas de casa, estudiantes universitarios, o de personas que no pueden laborar durante una jornada ordinaria completa.
Entrevistado No. 7 jefe de ventas seguros	Si	He leído y comprobado personalmente que el tener una jornada con menos horas brinda bienestar mental.

Fuente: elaboración propia, con base a los datos recopilados en Entrevista de Flexibilidad Laboral, a los colaboradores un Banco Privado nacional del municipio de Guatemala.

La presente matriz permitió identificar que el 100% de los entrevistados, de nivel intermedio en la organización, comprendidos por 4 jefes de área, un subjefe, un

gerente y un subgerente del área de seguros del banco Privado, conocen las ventajas de implementar una jornada de tiempo flexible, entre las ventajas identificadas se listan las siguientes: aprovechar los recursos del personal estableciendo un balance de vida personal y el trabajo, estabilidad laboral con los beneficios de ley, incorporación de personas con dificultades para cumplir una jornada completa al mercado laboral y bienestar mental.

Tabla 12 Pregunta No.2 Entrevista mandos intermedios

¿Sabe cuáles son las desventajas de aplicar jornadas tiempo Flexible?

Entrevistado	Respuesta	¿Explique por qué?
Entrevistado No. 1 gerente comercial	No	No estoy empapado de esta información.
Entrevistado No. 2 subgerente de seguros	Si	Que no se logren los resultados de productividad
Entrevistado No. 3 jefe comercial de seguros	Si	La legislación actual indica que no se puede aplicar este tipo de trabajo
Entrevistado No. 4 jefe de desarrollo humano	No	No creo que tenga desventajas, puesto que se deben seguir las disposiciones legales.
Entrevistado No.5 subjefe de desarrollo humano	Si	Que no se logre la productividad de la organización
Entrevistado No. 6 jefe de bases y operaciones	Si	Obstáculos legales, negativas de los sindicatos, vacíos en la regulación laboral local.
Entrevistado No. 7 jefe de ventas seguros	Si	Por la contraparte, ser el patrono según el código de trabajo y los colaboradores no quieren cumplir con las tareas por tener menos tiempo en la empresa para trabajar.

Fuente: elaboración propia, con base a los datos recopilados en Entrevista de Flexibilidad Laboral, a los colaboradores un Banco Privado nacional del municipio de Guatemala.

Respecto a las desventajas de aplicar una jornada de tiempo flexible el 29% de los colaboradores a nivel medio indicó que no tiene conocimiento de las desventajas de este tipo de trabajo, mencionando que no tienen información al respecto en tanto que el 71% indicó que si conoce las desventajas de este tipo de contratación en las cuáles incluyeron legislación del país, falta de cumplimiento de las tareas por no contar con el mismo tiempo que una jornada completa y falta de logro de metas.

Tabla 13 Pregunta 3. Entrevista mandos intermedios

¿Considera que una jornada de tiempo flexible, puede utilizarse como un beneficio de la organización para ser considerada como un gran lugar para trabajar?

Entrevistado	Respuesta	¿Explique por qué?
Entrevistado No. 1 gerente comercial	Si	Pocas organizaciones lo tienen se valora por eso.
Entrevistado No. 2 subgerente de seguros	Si	Es un beneficio que pocas empresas poseen, por lo tanto, si la empresa lo aplica para todos, será apreciada por eso.
Entrevistado No. 3 jefe comercial de seguros	Si	Porque tomaría en cuenta el equilibrio entre vida personal y vida laboral. Y el personal estaría agradecido con ese beneficio.
Entrevistado No. 4 jefe de desarrollo humano	Si	Al hacerlo sería por un bien del trabajador y no de la organización.
Entrevistado No.5 subjefe de desarrollo humano	Si	Porque implica una compensación diferente para los colaboradores.
Entrevistado No. 6 jefe de bases y operaciones	Si	Porque podría promoverse como un beneficio laboral que proporciona la empresa.
Entrevistado No. 7 jefe de ventas seguros	Si	La aplicación de esto significaría atracción de talento joven, creativo y enérgico.

Fuente: elaboración propia, con base a los datos recopilados en Entrevista de Flexibilidad Laboral, a los colaboradores un Banco Privado nacional del municipio de Guatemala.

El 100% de los entrevistados en puestos a nivel medio, indicaron que la jornada de tiempo flexible puede utilizarse como un beneficio de la organización para ser considerada como un gran lugar para trabajar, ya que este beneficio es aplicado en pocas empresas y el aplicarlo para todos los colaboradores del banco privado, lograría diferenciarse de otras organizaciones y puede convertirse en atracción de talento joven, creativo y enérgico.

4.1.3 Percepción de Consecuencias laborales

Para identificar las consecuencias laborales de jornada de tiempo flexible como un beneficio en la empresa objeto de estudio, se elaboraron entrevistas aplicadas a los

niveles intermedios conformados por jefes, subjefe, gerente y subgerente, con el fin de obtener los diferentes puntos de vista de dichos niveles.

Tabla 14 Pregunta 4. Entrevista mandos intermedios

¿Considera usted, que sus colaboradores necesitan un cambio de horario que les permita tener un equilibrio entre vida personal y laboral?

Entrevistado	Respuesta	¿Explique por qué?
Entrevistado No. 1 gerente comercial	Si	Esta parte es muy importante porque nuestros colaboradores necesitan un tiempo personal para estar sanos psíquicamente para rendir en el trabajo.
Entrevistado No. 2 subgerente de seguros	Si	Solo si se estructura bien la idea que vaya de la mano con productividad.
Entrevistado No. 3 jefe comercial de seguros	Si	Hay muchos estudiantes que no logran equilibrar el trabajo y estudios.
Entrevistado No. 4 Jefe de Desarrollo Humano	Si	Porque actualmente se vive mucho estrés en las organizaciones, el trabajo absorbe más del tiempo de las personas sin que puedan dedicar tiempo a cuidarse.
Entrevistado No.5 subjefe de desarrollo humano	Si	Solo si se estructura bien la idea que vaya de la mano con productividad, para que la empresa no se vea afectada.
Entrevistado No. 6 jefe de bases y operaciones	Si	Una jornada de tiempo parcial les permitiría tener un balance entre trabajo y vida personal.
Entrevistado No. 7 jefe de ventas seguros	Si	La rutina consume y cuando las personas se sienten cansadas no realizan sus tareas eficientemente.

Fuente: elaboración propia, con base a los datos recopilados en Entrevista de Flexibilidad Laboral, a los colaboradores un Banco Privado nacional del municipio de Guatemala.

El 100% de los entrevistados considera que efectivamente los colaboradores necesitan horarios que les permitan tener un equilibrio en su vida personal para salud mental, estudiar, cuidado personal y se encuentren en bien de salud para realizar sus tareas eficientemente. Pero consideran que se debe hacer sin descuidar la productividad o tareas asignadas.

Tabla 15 Pregunta No.5. Entrevista mandos intermedios

¿Considera que una jornada de tiempo flexible puede ayudar a la empresa para disminuir ausencias o rotación de personal?

Entrevistado	Respuesta	¿Explique por qué?
Entrevistado No. 1 gerente comercial	Si	Porque las personas tienen tiempo para realizar sus actividades personales y también querrán conservar sus trabajos, para mantener este beneficio.
Entrevistado No. 2 subgerente de seguros	Si	Incentivo no monetario
Entrevistado No. 3 jefe comercial de seguros	Si	Madres por sus hijos, estudiantes por atender a su estudio y adultos mayores que les es incómodo una jornada completa
Entrevistado No. 4 jefe de desarrollo humano	Si	El trabajador puede organizar sus actividades personales
Entrevistado No.5 subjefe de desarrollo humano	Si	La gente valora más un incentivo no monetario porque se dan cuenta que es para beneficio personal y no de la empresa.
Entrevistado No. 6 jefe de bases y operaciones	No	Porque considero que no existe relación entre la jornada laboral y el ausentismo y/o rotación de personal, porque la gente debe adecuarse sus condiciones de horario.
Entrevistado No. 7 jefe de ventas seguros	Si	Tiene el tiempo limitado para el cumplimiento de sus objetivos y además cuenta con tiempo para actividades personales

Fuente: elaboración propia, con base a los datos recopilados en Entrevista de Flexibilidad Laboral, a los colaboradores un Banco Privado nacional del municipio de Guatemala.

El 86% de los entrevistados considera que el uso de jornadas de tiempo flexible puede ayudar disminuir la rotación de personal, ya que brinda la oportunidad a los colaboradores de disponer de tiempo para realizar sus actividades personales, combinando sus actividades laborales y puede ser considerado como un beneficio no monetario. El 14% restante indicó que una jornada de tiempo parcial no ayudaría a la

empresa a reducir la rotación del personal, ya que el personal debe adecuarse al horario de trabajo designado.

Tabla 16 Pregunta No. 6. Entrevista mandos intermedios

¿Considera que la aplicación de jornadas de tiempo flexibles, tienen consecuencias laborales para la organización?

Entrevistado	Respuesta	¿Explique por qué?
Entrevistado No. 1 gerente comercial	Si	Al aplicar este beneficio para todos, deben cerciorarse de que los empleados cumplan con sus atribuciones ya que de contrario no se cumplirán con las tareas
Entrevistado No. 2 subgerente de seguros	Si	La empresa tiene una estructura de operaciones y personal grande y aplicar estas jornadas implica un cambio complejo en la organización.
Entrevistado No. 3 jefe comercial de seguros	Si	Si se hace este cambio disminuirían las horas extras en determinadas áreas y se ahorrarían costos.
Entrevistado No. 4 jefe de desarrollo humano	Si	Porque puede hacer diferentes jornadas, a las que ya existen y hay que considerar cambios de políticas.
Entrevistado No.5 subjefe de desarrollo humano	No	Es una estructura grande que implica un cambio complejo
Entrevistado No. 6 jefe de bases y operaciones	Si	Las personas estarían más interesadas en formar parte de una empresa que les ofrece beneficios diferentes.
Entrevistado No. 7 jefe de ventas seguros	Si	Brinda confianza y empoderamiento a los colaboradores, así como personas más comprometidas.

Fuente: elaboración propia, con base a los datos recopilados en Entrevista de Flexibilidad Laboral, a los colaboradores un Banco Privado nacional del municipio de Guatemala.

De los entrevistados, el 14% no considera que la aplicación de jornadas flexibles tenga consecuencias laborales para la organización objeto de estudio. En tanto, el 86%

considera que la aplicación de esta modalidad de trabajo, si tiene consecuencias laborales como; se debe supervisar que, si se cumpla con el trabajo, se debe tomar en cuenta que el cambio tiene relación con el tamaño de la organización, se ahorrarían costos en horas extras, cambios en políticas organizacionales, interés del talento externo para formar parte de la organización, se creará el compromiso en los colaboradores para conservar sus puestos de trabajo.

4.1.4 Puestos en los que se puede aplicar la jornada de tiempo flexible

Tabla 17 Pregunta No.7. Entrevista mandos intermedios

¿Sabe usted en que, puestos de su área, se podría aplicar una jornada de tiempo flexible como beneficio laboral?

Entrevistado	Respuesta	¿Explique por qué?
Entrevistado No. 1 gerente comercial	Si	Administrativos, analistas, asistentes, coordinadores, jefes y supervisores administrativos pueden realizar el trabajo desde cualquier lugar y en cualquier horario.
Entrevistado No. 2 subgerente de seguros	Si	Para todos los puestos que realizan tareas administrativas, ya que se pueden medir por resultados.
Entrevistado No. 3 jefe comercial de seguros	Si	Coordinadores, jefes, analistas, gerentes y personal de apoyo administrativo, porque no es necesario que estén en la oficina todo el tiempo.
Entrevistado No. 4 jefe de desarrollo humano	Si	Considero que en todas, si se organiza adecuadamente.
Entrevistado No.5 subjefe de desarrollo humano	Si	Personal administrativo y de apoyo que puede organizarse para cumplir los resultados.
Entrevistado No. 6 jefe de bases y operaciones	Si	Personal administrativo, analistas, jefes y gerentes que puede planificar el trabajo
Entrevistado No. 7 jefe de ventas seguros	Si	Gerentes, jefes y coordinadores administrativos, ya que no dependen de un horario para poder lograr su trabajo.

Fuente: elaboración propia, con base a los datos recopilados en Entrevista de Flexibilidad Laboral, a los colaboradores un Banco Privado nacional del municipio de Guatemala.

El 100% de los entrevistados considera saber en cuales, puestos de su empresa, se podría aplicar una jornada de tiempo flexible como beneficio laboral. El 86% de los encuestados considera que los puestos que realizan tareas administrativas como analistas, jefes, asistentes, coordinadores, jefes, supervisores y administrativos; son los idóneos para tener la opción de aplicar a una jornada de tiempo flexible como beneficio laboral. En tanto que el 14% indicó que todos los puestos son aptos para una jornada de tiempo flexible, tomando en cuenta la organización del trabajo.

Tabla 18 Pregunta No.8. Entrevista mandos intermedios

¿Considera que una jornada flexible, como parte de los beneficios laborales de la empresa, les puede interesar a sus colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	¿Explique por qué?
Entrevistado No. 1 gerente comercial	Si	Pueden atender asuntos personales y dedicarse a estudiar.
Entrevistado No. 2 subgerente de seguros	Si	Los horarios flexibles motivan a las personas para realizar el trabajo en menos tiempo
Entrevistado No. 3 jefe comercial de seguros	Si	Ayuda a mejorar la satisfacción personal respecto a beneficios que no tienen otras empresas
Entrevistado No. 4 jefe de desarrollo humano	Si	Pueden atender asuntos personales
Entrevistado No.5 subjefe de desarrollo humano	Si	Tiempo para intereses personales.
Entrevistado No. 6 jefe de bases y operaciones	Si	Les permitiría realizar actividades adicionales, por ejemplo: estudios universitarios, actividades en casa, etc.
Entrevistado No. 7 jefe de ventas seguros	Si	Les permite aprovechar para disfrutar tiempo en familia.

Fuente: elaboración propia, con base a los datos recopilados en Entrevista de Flexibilidad Laboral, a los colaboradores un Banco Privado nacional del municipio de Guatemala.

El 100% de los entrevistados considera que una jornada flexible, como parte de los beneficios laborales de la empresa, les puede interesar a sus colaboradores, debido

a que trabajar en horarios reducidos puede ayudar a dedicar tiempo a asuntos personales y disminuir ausencias, motivar al personal a realizar el trabajo en menor tiempo, mejorar la percepción de los beneficios que ofrece la empresa y aprovechamiento del tiempo para compartir tiempo en familia.

4.2 Discusión de los Resultados

De acuerdo con el análisis de los resultados del estudio sobre “Jornada de tiempo flexible como beneficio laboral en el área de Seguros en un Banco Privado de Guatemala”, respecto a los objetivos específicos planteados se determinó:

Se determinó que el resultado de flexibilidad de la unidad de análisis fue del 42%, el cual se encuentra en un nivel medio para la institución; respecto a las prácticas de oficina, el resultado corresponde al 47% el cuál se sitúa en el nivel medio y el resultado de las prácticas de locación obtenido fue del 18% el cuál se sitúa en un bajo para la institución, evidenciando niveles medios y bajos para las prácticas de flexibilidad y la oportunidad de crear estrategias dirigidas a la aplicación de prácticas laborales de flexibilidad.

Estos resultados guardan relación a lo que sostuvieron Cáceres y Castro (2020), quienes determinaron que no existían políticas o prácticas de flexibilidad laboral en el área de Banca de Personas, de la empresa de servicios Metro S, A., y que algunas prácticas identificadas, correspondían a ciertos beneficios que se lograron aplicar por medio de arreglos sindicales. Por otra parte, Grobler y de Bruyn (como se citó en Gabini, 2016) plantearon la clasificación y medición de las prácticas de flexibilidad laboral determinando que estas prácticas permiten a los colaboradores realizar sus tareas, acorde a sus necesidades en las condiciones que dispongan en el momento.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los colaboradores de nivel intermedio, se determinó que el 100% de los entrevistados, conocen las ventajas de implementar una jornada de tiempo flexible, entre las que destacaron; aprovechar los recursos del personal estableciendo un balance de vida personal y el trabajo, estabilidad laboral con los beneficios de ley, incorporación de personas con dificultades para cumplir una

jornada completa al mercado laboral y bienestar mental. Lo anterior tiene relación con el estudio de Cáceres y Castro (2020) respecto a una propuesta de modelo de flexibilidad laboral para la Gerencia de Personas de Metro Santiago, dónde determinaron que existe una valoración positiva al aplicar jornadas de tiempo flexible ya que permiten disminuir el estrés laboral y compatibilizar los diferentes roles de los colaboradores.

Coincidiendo con lo anterior, Duque y González (2014) plantearon que existen diferentes ventajas de la flexibilidad laboral entre ellas adecuación entre la carga de trabajo y la disponibilidad de trabajadores y supone minimizar costos con las consecuencias de mejorar la productividad, disminución del ausentismo y rotación, aumento de puestos de trabajo, facilidad de integración de la vida laboral y familiar.

Respecto a las desventajas de aplicar una jornada de tiempo flexible, el 29% de los colaboradores a nivel medio indicó que no tiene conocimiento de las desventajas de este tipo de trabajo, en tanto que el 71% indicó si conocer las desventajas de este tipo de contratación. Entre estas mencionaron que la legislación del país no contempla este tipo de trabajo e indicaron la falta de cumplimiento de las tareas y metas por no contar con el mismo tiempo que una jornada completa. Por otra parte, el estudio de Osorio & González (citados en Guzmán & Rodríguez, 2019) en su tesis "Flexibilidad laboral, una concepción desde las áreas de Gestión Humana en las organizaciones colombianas, determinaron que para los colaboradores puede suscitar el aumento de responsabilidades en el mismo tiempo y por el mismo salario.

Estos hallazgos guardan relación, el estudio de Duque y González (2014), quienes plasmaron que la aplicación de trabajo flexible tiene desventajas como mayores costos de formación, mayores necesidades de coordinación, trabajos en los que no se pueden aplicar las flexibilidades, malas previsiones de las necesidades laborales sueldos reducidos y beneficios sociales, menores.

A criterio de los colaboradores de nivel intermedio del banco privado, la aplicación de una jornada de tiempo flexible ayudaría a la retención del talento, porque el personal tendrá tiempo para realizar sus actividades personales y también querrán conservar sus trabajos, para mantener este beneficio.

El 100% de los entrevistados considera que efectivamente los colaboradores necesitan horarios que les permitan tener un equilibrio de vida personal para salud mental, estudiar y realizar sus tareas eficientemente. Pero consideran que se debe hacer sin descuidar la productividad o tareas asignadas. Lo anterior coincide con lo indicado por García (2019), en el estudio de beneficios no económicos quien habla sobre lograr la satisfacción de los colaboradores y mencionó que en los planes de beneficios no económicos de las jornadas flexibles; se obtiene satisfacción de los colaboradores, pero para brindar estos beneficios se debe considerar los objetivos de la organización.

Por otra parte, lo planteado por Chan (2010), en su estudio de flexibilidad en una ONG de Guatemala, indagó respecto a los efectos que la flexibilidad laboral e indicó que esta provoca efectos positivos en el desarrollo de los colaboradores, considerando que una flexibilidad laboral ordenada afecta positivamente en la superación del personal, también propicia trabajar en un ambiente de confianza, favorece la delegación de responsabilidades, asumiendo riesgos y desarrollando habilidades.

Sweet (como se citó en Gabini, 2016) mencionó que el trabajo flexible tiene consecuencias tanto para el trabajador como para las organizaciones. También Grobler y Bruyn (citados en Gabini, 2016) mencionaron que entre las consecuencias de aplicar prácticas de trabajo flexible para las empresas, se pueden mencionar: incremento de ventajas competitivas derivado del aumento de la productividad y disminución de problemas con el personal, retención de los colaboradores, servicio basada en el cliente, ahorro de costos, disminución del período de adaptación de los colaboradores y variación de los niveles de concentración del personal acorde con la producción de bienes y servicios.

También determinaron que las consecuencias del trabajo flexible para el colaborador implican: incremento de la moral del trabajador, mayor productividad, disminución en ausencias e ingresos tardíos, menores niveles de estrés, mayor adaptabilidad a las necesidades de estilos de vida domésticos, incremento de la calidad de vida laboral y mayor empoderamiento de los colaboradores. (p.14)

A la luz de los resultados de las encuestas realizadas al personal de nivel intermedio, se determinó que el 100% de los colaboradores de nivel intermedio tiene identificados los puestos en los cuáles se puede aplicar una jornada de tiempo flexible. El 86% indicó que pueden ser analistas, jefes, asistentes y coordinadores y supervisores administrativos. Y el 14% consideró que todos son sujetos de esta modalidad de trabajo, tomando en cuenta la organización de funciones.

Por otra parte, los autores Eldridge & Nisar (2011), plantearon que las modalidades de trabajos por turnos no pueden ser realizadas por todos los puestos de una organización, que las prácticas flexibles sirven en función de la composición de la plantilla y estrategia de la organización. El trabajo flexible se debe adecuar a las categorías del personal que por funciones de tiempo si pueden usar esa modalidad. En contraparte el trabajo flexible no es factible para aquellos puestos que, si tienen funciones de tiempo específicas. Lo anterior guarda relación con los resultados obtenidos del estudio, de las entrevistas que hacen énfasis que la flexibilidad es factible para los puestos que pueden trabajar desde cualquier lugar.

La información para los objetivos específicos se obtuvo por medio de la aplicación de entrevistas y cuestionario a los colaboradores del Banco Privado y sirvieron para llegar a los resultados descritos anteriormente.

4.3 Propuesta de tiempo flexible en un banco privado de Guatemala

La posibilidad de ofrecer oportunidades de trabajo para diferentes sectores de la población guatemalteca permite al área de seguros de un banco privado desarrollar un programa de beneficios para colaboradores que aspiren a un trabajo productivo. En condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana.

En el ámbito laboral guatemalteco, las organizaciones han migrado a jornadas de trabajo diversas, descentralizadas y personalizadas para que el personal sea independiente y autosuficiente en la ejecución de sus funciones específicas, en cada puesto de trabajo.

Una gran ventaja que facilita y contribuye a cumplir con esta modalidad de trabajo, es la existencia de la evaluación del desempeño en la organización, la cual permite conocer los resultados de la medición del trabajo de los colaboradores, identificando puntos de mejora y planes de acción para el personal.

Por lo anteriormente expuesto, se elaboró el programa de jornada de tiempo flexible, para proporcionar a la organización información práctica que puede ser utilizada para llevar a cabo la implementación como beneficio laboral para el área de seguros de un banco privado del municipio de Guatemala.

La propuesta consiste en satisfacer todas las necesidades de integración de la plantilla de colaboradores del área de seguros de un Banco Privado ubicado en el municipio de Guatemala.

El anexo 1 contiene la propuesta, la cual se elaboró en base las modalidades de una ordenación del tiempo de trabajo equilibrado según la OIT.

4.3.1 Fases para la implementación de la jornada de tiempo flexible como beneficio laboral

La organización objeto de estudio, es una de las más sólidas de Guatemala y se caracteriza por el crecimiento sostenible que ha tenido en la última década. Para continuar con sus operaciones es necesario contar con jornadas de tiempo que se acomoden a las necesidades de los colaboradores y la organización. A continuación, se presentan las fases de implementación de la jornada de tiempo flexible, las cuáles comprenden la adopción, integración de un comité de trabajo flexible, comunicación, implementación y seguimiento.

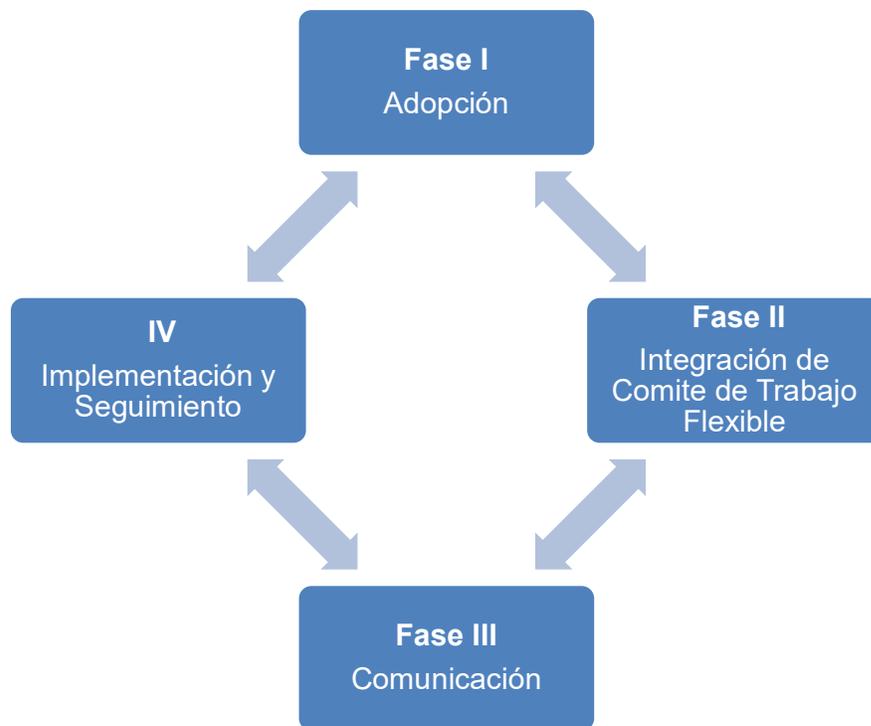


Figura 1 Fuente: elaboración propia (2021). A partir de datos de la empresa

Fase 1 Adopción

El primer paso es el reconocimiento del trabajo flexible como un beneficio de la empresa que puede estar disponible para los trabajadores que cumplan con las competencias definidas anteriormente. Adicional, se listan las ventajas y desventajas de la aplicación las jornadas tiempo flexible determinadas por los colaboradores de la organización, para plantear el alcance y reconocimiento de los aspectos positivos y negativos que servirán para identificar las situaciones en que se puede llevar a cabo una jornada de tiempo flexible.

Ventajas

- Aprovechar los recursos del personal
- Equilibrar tiempo personal y laboral y adecuarse a diferentes horarios
- Beneficio para atraer y retener talento.
- Facilitar la incorporación al mercado laboral de amas de casa, estudiantes universitarios o de personas que no pueden laborar durante una jornada ordinaria completa.

Desventajas

- La legislación actual indica que no se puede aplicar jornadas de tiempo parcial.
- Consecuencias laborales.
- Que no se logren los resultados de productividad por tener menos tiempo en la empresa para trabajar.
- Que los colaboradores no quieran cumplir con las tareas por tener menos tiempo en la empresa para trabajar.

Fase II: integración de un comité de Trabajo Flexible.

Una vez adoptada la propuesta, se sugiere la integración de un Comité de Trabajo Flexible conformado por el representante del área de Desarrollo Humano, Subgerente del área de seguros y el Jefe de Seguros y Jefe Comercial. Quienes estarán designados para analizar las propuestas de los colaboradores que apliquen a este beneficio y puedan monitorear que la aplicación sea viable para la continuidad del negocio de organización, en dónde las funciones de cada área que lo conformen serán: administrar los procedimientos y normas referentes a jornadas de tiempo flexible, modificar las políticas de beneficios existentes e inclusión del nuevo beneficio, comunicación a los colaboradores de los beneficios de jornadas disponibles y requerimientos para aplicar.

Identificar los indicadores de desempeño que serán requeridos para inclusión de colaboradores a este beneficio.

Establecer las medidas disciplinarias que apliquen para el personal que no cumpla con los objetivos establecidos para esta modalidad de trabajo.

Fase III Comunicación

Debido a que la empresa ya cuenta con medio de comunicación interna como correo electrónico y Plataforma de Aprendizaje Virtual, se debe hacer uso de estos canales para poder difundir la información considerando que los colaboradores tienen acceso

a correo electrónico o a un dispositivo móvil en el cual pueden conectarse y tener acceso a la información actualizada y beneficios de la organización.

Respecto al seguimiento, se realizará por medición de resultados mensuales de tareas realizadas en las cuáles los jefes serán los encargados de evaluar el rendimiento mensual de acuerdo con la misión del puesto de trabajo.

Fase IV implementación

Para la implementación del programa de jornada flexible se tiene contemplado iniciar en enero 2022, debido a la irregularidad y cambios en horarios que han tenido las empresas de la iniciativa privada producto de la situación de pandemia en Guatemala durante el presente año.

Estructura de la propuesta

El programa de beneficios de jornadas flexibles está conformado de la siguiente manera:

Descripción del programa y propósito: explicación y motive por el que fue creado.

- a) Objetivo del programa
- b) Personal interesado
- c) Requisitos para aplicar
- d) Facultades de la empresa
- e) Obligaciones del empleado
- f) Modalidades de la jornada de tiempo flexible
- g) Implementación
- h) Quienes no aplican
- i) Responsables
- j) Vigencia del programa
- k) Lugar físico de trabajo de las jornadas flexibles
- l) Recursos necesarios
- m) Aprobación del beneficio

4.3.2 Análisis de rentabilidad en base a eficiencia en productividad

A continuación, se presenta el análisis de eficiencia y productividad esperada al aplicar una jornada de tiempo flexible como beneficio laboral, el cual se proyectó para incrementar la productividad en un 20%. Para esta proyección se tomaron en cuenta las horas totales de los ejecutivos de ventas, la productividad promedio por hora y la rentabilidad por producto en base a un factor de conversión para guardar la confidencialidad de la organización.

Tabla 19 Análisis de rentabilidad en productividad

Puesto	Nivel	Cantidad de personas	H.H. por día	H.H. totales	Productividad promedio por H.H.	Productividad total objetivo por H.H.	Rentabilidad promedio por producto	Rentabilidad total	H.H. objetivo	H.H. totales objetivo	Productividad promedio por H.H.	Productividad total objetivo por H.H.	Rentabilidad promedio por producto	Rentabilidad total
Gerente comercial	Intermedio	1	8	8					8	8				
Subgerente de seguros	Intermedio	1	8	8					8	8				
Jefe comercial de seguros	Intermedio	1	8	8					8	8				
Jefe de desarrollo humano	Intermedio	1	8	8					8	8				
Subjefe de desarrollo humano	Intermedio	1	8	8					8	8				
Coordinadores de seguros	Operativo	2	8	16					8	16				
Jefe de bases y operaciones	Intermedio	1	8	8					8	8				
Supervisor de bases	Operativo	1	8	8					8	8				
Analistas de bases	Operativo	3	8	24					8	24				
Supervisor de operaciones	Operativo	1	8	8					8	8				
Asistentes de Operaciones	Operativo	3	8	24					8	24				
Jefe de ventas seguros	Intermedio	1	8	8					8	8				
Supervisores de ventas de seguros	Operativo	4	8	32					8	32				
Ejecutivos de ventas seguros	Operativo	37	8	296	2	592	Q 20.00	Q11,840.00	8	296	2.4	710.4	Q 20.00	Q 14,208.00
Auxiliar de capacitación	Operativo	3	8	24					8	24				
				488				Q11,840.00		488				Q 14,208.00

Fuente: elaboración propia en base a datos de la empresa.

Se calcula que en un modelo de productividad se ajustan las horas a conveniencia de los colaboradores, pero se mantiene la productividad hora por hombre y la rentabilidad, se aprovechan las ventajas de la jornada de tiempo flexible para aumentar la productividad de los colaboradores y fomentar el compromiso que genera la posibilidad de un salario emocional.

		Eficiencia
H.H. totales objetivo	488	100%
H.H. totales histórico	488	
Rentabilidad total objetivo	Q14,208.00	120%
Rentabilidad total histórico	Q11,840.00	

4.3.3 Análisis de inversión home office

A continuación, se presentan los costos del modelo de trabajo home office, tomando en cuenta el escenario actual de los costos de computadoras, paquete de internet y diademas para comunicación interna. Se especifican los costos del modelo presencial considerando que solo el personal intermedio maneja laptops para prácticas de home office y el personal operativo contempla el costo de computadora de escritorio. Por otra parte, se calcula la inversión del nuevo modelo de trabajo, considerando los costos de adquirir laptops para todos los colaboradores de nivel operativo por un costo inicial de Q.5,000.00, el costo del personal se mantiene, lo anterior genera un incremento en el presupuesto de compra de computadoras por una cantidad inversión de Q,16,000.00 más para poder conectarse a trabajar desde casa. Se realiza la propuesta de manera discrecional para la organización quien será quien decidirá si realiza la inversión en un corto o mediano plazo.

Tabla 20 Análisis de propuesta de teletrabajo

Puesto	Nivel	Cantidad de personas	Presencial				Home Office			
			Computadoras	Paquete de Internet Q.200.00	Diademas Q.50.00	Total	Computadoras	Paquete De Internet Q.200.00	Diademas Q.50.00	Total
Gerente comercial	Intermedio	1	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00
Subgerente de seguros	Intermedio	1	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00
Jefe comercial de seguros	Intermedio	1	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00
Jefe de desarrollo humano	Intermedio	1	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00
Subjefe de desarrollo humano	Intermedio	1	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00
Coordinadores de seguros	Operativo	2	Q 3,000.00	Q 400.00	Q 100.00	Q 3,500.00	Q 5,000.00	Q 400.00	Q 100.00	Q 5,500.00
Jefe de bases y operaciones	Intermedio	1	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00
Supervisor de bases	Operativo	1	Q 3,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 3,250.00	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00
Analistas de bases	Operativo	3	Q 3,000.00	Q 600.00	Q 150.00	Q 3,750.00	Q 5,000.00	Q 600.00	Q 150.00	Q 5,750.00
Supervisor de operaciones	Operativo	1	Q 3,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 3,250.00	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00
Asistentes de Operaciones	Operativo	3	Q 3,000.00	Q 600.00	Q 150.00	Q 3,750.00	Q 5,000.00	Q 600.00	Q 150.00	Q 5,750.00
Jefe de ventas seguros	Intermedio	1	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00	Q 5,000.00	Q 200.00	Q 50.00	Q 5,250.00
Supervisores de ventas de seguros	Operativo	4	Q 3,000.00	Q 800.00	Q 200.00	Q 4,000.00	Q 5,000.00	Q 800.00	Q 200.00	Q 6,000.00
Ejecutivos de ventas seguros	Operativo	37	Q 3,000.00	Q 7,400.00	Q 1,850.00	Q 12,250.00	Q 5,000.00	Q 7,400.00	Q 1,850.00	Q 14,250.00
Auxiliar de capacitación	Operativo	3	Q 3,000.00	Q 600.00	Q 150.00	Q 3,750.00	Q 5,000.00	Q 600.00	Q 150.00	Q 5,750.00
		61	Q 59,000.00	Q 12,200.00	Q 3,050.00	Q 74,250.00	Q 75,000.00	Q 12,200.00	Q 3,050.00	Q 90,250.00

Gastos equipo de Computo	Total
Modelo presencial	Q 74,250.00
Modelo home office	Q 90,250.00
Inversión	Q 16,000.00

CONCLUSIONES

De acuerdo con la información recabada sobre la implementación de una jornada de tiempo flexible, los antecedentes, las opiniones de los expertos entrevistados, se concluye lo siguiente:

1. En base a los resultados obtenidos del cuestionario de flexibilidad laboral, se determinó que la flexibilidad general de la unidad de análisis fue del 42% y se encuentra en un nivel medio para la institución; respecto a las prácticas de oficina el resultado corresponde al 47% y se sitúa en el nivel medio. Y el resultado de las prácticas de locación obtenido fue del 18% siendo este el más bajo de las dimensiones, evidenciando que hay oportunidad de mejorar las prácticas de flexibilidad existentes.
2. Con el análisis de la entrevista estructurada, respecto a las ventajas de implementar jornadas de trabajo de tiempo flexible como beneficio laboral, se determinó que existen ventajas como aprovechar los recursos del personal entre balance de vida personal y trabajo, estabilidad laboral con los beneficios de ley, incorporación al mercado laboral de personas con dificultades para cumplir una jornada y bienestar personal y mental. Mientras que, en lo relacionado a las desventajas se determinó que existe la posibilidad de no cumplir con las tareas asignadas y que no existe en la legislación guatemalteca una base para este tema.
3. Se identificaron los beneficios laborales de las jornadas de tiempo flexible para los colaboradores de la empresa objeto de estudio, de los cuales se pueden nombrar: incorporación de personal motivado, comprometido, dispuesto a trabajar, ahorro de costos operativos que implica una jornada de tiempo normal considerando que el personal permanece menor tiempo en una oficina.
4. Se determinó que los puestos en donde puede aplicarse una jornada de tiempo flexible son todos aquellos en donde no se requiere una interacción directa con el cliente; como los administrativos del área de Seguros de un Banco Privado del Municipio de Guatemala.

RECOMENDACIONES

Con base a los resultados de la investigación se recomienda lo siguiente:

1. Las decisiones que se tomen respecto a la implementación de prácticas de tiempo flexibles como de beneficios laborales, en el área de estudio deben estar ligadas al cumplimiento de los objetivos de la organización y cada jefe debe establecer los lineamientos para evaluar la posibilidad de aplicar los mismos.
2. El área de seguros se le sugiere que debe analizar, adicional a las ventajas y desventajas de aplicar jornadas de tiempo flexible, cuáles son las necesidades que tiene su personal de contar con opciones de horario, ligadas a la prioridad de la organización de cumplir con las tareas y funciones de cada puesto.
3. Antes de evaluar la aplicación de jornadas flexibles como beneficios laborales se deben evaluar las consecuencias para el área de seguros, tanto legales, como operativas, financieras y de clima laboral que pueden originarse al realizar modificaciones para cierto sector del personal.
4. Se recomienda a la organización objeto de estudio, que antes de aplicar prácticas de flexibilidad, debe fijar metas de productividad con relación a la necesidad del puesto y del área que corresponda.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, M., & Herrera, H. (2020). Sistema de Beneficios Flexibles en Isapre Consalud S.A. (Tesis de maestría). *Universidad de Chile*. Chile.
- Caballero, C. (2019). Una visión retrospectiva de dos crisis financieras de los últimos cuarenta años en Colombia. *Desarrollo y Sociedad*. 133-165. doi: <https://doi.org/10.13043/dys.82.6>:
- Cáceres, C., & Castro, R. (2020). Propuesta de modelo de flexibilidad laboral para la gerencia de personas en metro de Santiago (Tesis de maestría). *Universidad de Chile*. Chile.
- Chiavenato, I. (2011). *El capital Humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Cifuentes, E. M. (2016). *La aventura de investigar: el plan y la tesis*. Guatemala: Magna Terra.
- Código de Trabajo. (8 de agosto de 1988). El Congreso de la Republica. *Decreto número 1441*. Guatemala, Guatemala.
- Constitución política de la República de Guatemala. Asamblea Nacional Constituyente, (1895).
- Desler, G., & Varela, R. (2011). *Aministración de Recursos Humanos, enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson educación.
- Duque, A., & Gonzalez, D. (2014). *Flexibilidad laboral una concepción desde las áreas de Gestión Humana en las organizaciones colombianas (Tesis de maestría)*. Universidad de Manizales, Colombia.
- Gabini, S. (2016). Trabajo flexible: conceptualización y estado del arte del constructo. *Redalyc*, 46, 12.
- García, A. (2019). La gestión de beneficios no económicos en las empresas de servicio telefónico (call center), en el municipio de Guatemala. (*Tesis de Maestría*). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Gozzi, N. E. (2013). *Analisis del impacto de la flexibilidad laboral en los centros de servicios de empresas multinacionales en Argentina (Tesis de maestria)*. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Gutiérrez, Y., & Narvaez A. (2016). *Nuevas formas de organización para la transformación de los entornos productivos (Tesis de maestría)*. Universidad Tecnológica de Bolivar, Colombia.

- Guzman A., & Rodriguez, M. (2019). La flexibilidad laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico - Sura Piura año 2018 (Tesis de maestría). *Universidad Privada Antenor Orrego*. Trujillo, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1970). *Organization and Management: A System Approach*. Nueva York: McGraw Hill.
- La flexibilidad laboral: significados y consecuencias. (26 de octubre de 1998). *Política y Sociedad*.
- Labrin, S. (2016). ¿Cómo mejorar un plan de beneficios dentro de una empresa? (Tesis de maestría). *Universidad de Chile*. Perú.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Organización Internacional del Trabajo . (2019). *Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada*. Ginebra: PRODOC de la OIT.
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (2019). *Guía para establecer una ordenación de Trabajo Equilibrada*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Ortiz, V. (2020). Hacia una mejora de condiciones organizacionales para una futura implementación de programas de flexibilidad (tesis de maestría). *Universidad de Chile*. Chile.
- Osorio A., & Gonzalez D. (2014). *Flexibilidad laboral: una concepción desde las áreas de Gestión Humana en las organizaciones colombianas (Tesis de maestría)*. Universidad de Manizales. Colombia.
- Piloña, G.A. (2015). *Guía Práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala: CIMBRA.
- Portillo, A. G. (2019). *La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el Municipio de Guatemala (Tesis de maestría)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Quiñonez, C. (2020). *Flexibilidad laboral del teletrabajo y su influencia en la productividad de los colaboradores que realizan análisis técnico en el servicio aduanero en el Perú (Tesis de maestría)*. Universidad Científica del Sur. Colombia.

- Quiñonez, E. (2018). Correlación entre Satisfacción de Beneficios Laborales e identificación. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Guatemala.
- Q2 (2019). Encuesta de expectativas de Empleo Manpower Group Guatemala. 25-28.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2018). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <https://www.minfin.gob.gt>
- Ramirez, P. I. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral. *Aportes*, 57_74.
- Real Academia Española. (sf de sf de 2014). *dle.rae*. Recuperado el 6 de 06 de 2020, de dle.rae.es
- Reglamento sobre trabajo a tiempo parcial Guatemala, Acuerdo gubernativo 89-19. Vasco Consultores. Firma de auditoria en Guatemala.
- Rey, R. (2016). La globalización y la flexibilización laboral para las relaciones de trabajo en el área de mantenimiento de una empresade transporte de combustible ubicada en el estado de Carabobo (*Tesis de Maestría*). Universidad de Carabobo. Barbula.
- Rodas, M. (2016). El equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar como politica de desarrollo organizacional (*Tesis de maestría*). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Romero. (s.f.). *Sin fecha de publicación*.
- Vara Horna, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Venier, G. (2018). El cambio en las bibliotecas públicas y universitarias: un modelo metodológico (*Tesis de grado*). Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
- Veramendi, D. (2017). *Propuesta para incrementar los beneficios laborales en la organización Consorcio Constructor Ductos del Sur (Tesis de maestría)*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Perú.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de los Recursos Humanos en Acción. El capital humano de las empresas*. (J. Mares Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill.

EGRAFÍA

Chinchilla, I. E. (28 de agosto de 2016). *El sistema financiero y el desarrollo económico*. Recuperado de Banguat.gob.gt: <http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=1002>

Definición del toyotismo. (23 May 2020). Economipedia Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/toyotismo.html#:~:text=El%20toyotismo%20fu%20un%20sistema,una%20vez%20recibido%20el%20pedido.>

Flexibilidad laboral. (3 de octubre de 2020). La enciclopedia libre flexibilidad laboral. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Flexibilidad_laboral&oldid=138755334.](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Flexibilidad_laboral&oldid=138755334)

Gabini, S. (19 de septiembre de 2016). *Obra flexible: conceptualización y estado del arte*. Recuperado de https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456048241005/html/index.html#redalyc_456048241005_ref66

Ibarra, M. A. & González, L. A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, (231), 33-52. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&tlng=es)

Porque es bueno el horario flexible en las empresas. (1 de septiembre de 2021). Workmeter. Recuperado de <https://es.workmeter.com/blog/bid/222446/por-qu-es-bueno-el-horario-flexible-en-las-empresas>

ANEXOS

Anexo I

PROPUESTA DE JORNADA DE TIEMPO FLEXIBLE COMO BENEFICIO LABORAL PARA EL ÁREA DE SEGUROS DE UN BANCO PRIVADO

1. Descripción de esta política y propósito

Como parte de los beneficios que posee la institución, se ha decidido implementar una política de jornada flexible orientada a los colaboradores del área de seguros y para poder aplicar a este beneficio deben contar con productividad mensual igual o mayor al 100%.

El propósito del presente documento es describir el programa a seguir para la implementación del Programa de beneficios de jornada flexible, disponible para los colaboradores del área de Seguros, el cual debe cumplirse a cabalidad por el personal elegible al mismo.

El Programa de jornadas flexibles brinda una posibilidad para que el personal tenga opciones para llevar un equilibrio entre la vida personal, laboral y profesional, para lograr el bienestar físico, mental y social. Quienes deseen gozar de este beneficio, deben cumplir con las atribuciones de su puesto de trabajo a cabalidad y no descuidar las funciones que les han sido asignadas.

2. Objetivos de este programa

Los objetivos generales consisten en:

- Ofrecer oportunidades al personal para tener un trabajo estable, el cuál puede ser equilibrado con la vida personal y profesional, para el logro de autorrealización.
- Retener al talento de la organización por medio de la posibilidad de tener un trabajo con opciones para continuar estudiando y cumplir la realización de proyectos personales sin descuidar sus funciones.

- Ofrecer al personal que se destaca en sus resultados un reconocimiento tangible, como recompensa por su esfuerzo y dedicación, preservando los objetivos trazados por la organización.

3. Colaboradores interesados

Los colaboradores que estén interesados en aplicar a este programa de jornada flexible y cumplan con los requisitos descritos más adelante; pueden realizarlo ingresando una gestión por medio de los canales siguientes:

- a. Ingresando la carta de solicitud por medio del sistema de Oportunidades Siebel.
- b. Jefe o Supervisor Inmediato.
- c. Desarrollo Humano; con el especialista de gestiones.

Estas gestiones deben tener el aval de su jefatura y serán evaluadas por el Comité de Trabajo Flexible, con base a justificación, cumplimiento de tareas del área a la que pertenece.

Los colaboradores que estén interesados en el beneficio y que cumplan con todos los requisitos para el mismo pueden escoger la modalidad de Jornada Flexible que se ajuste a sus necesidades, siempre y cuando tengan el visto de su jefatura.

La jefatura también puede proponer a sus colaboradores destacados para este beneficio, ingresando una Oportunidad en el sistema Siebel identificado con Jornada Flexible.

4. Requisitos para aplicar a este beneficio

- Ingresar la solicitud de interés de formar parte del programa, por medio del sistema Siebel, para dejar constancia escrita de aceptación de las condiciones de este beneficio.
- Notas de desempeño superiores a 85 puntos: se tomará la última nota de desempeño obtenida por el colaborador, ya que determinará la capacidad de realizar su trabajo de manera óptima en estas condiciones.

- Resultados de productividad equivalentes o mayores al 100%, en los últimos tres meses.

5. Habilidades demostradas de los colaboradores que apliquen a este beneficio

- Los colaboradores que serán sujetos de contar con el beneficio de jornadas de tiempo flexible deben tener conocimiento claro de las funciones del puesto, así como las metas que deben llevar a cabo en su puesto de trabajo.
- Autogestión: capacidad de gestionar sus asuntos por sí mismos.
- Comunicación efectiva: derivado de las exigencias de comunicación que surgen cuando un colaborador se ausenta a sus labores, es necesario que la persona que aplique a este beneficio; debe estar disponible para atender las gestiones de su entorno de trabajo que se presenten y estén comprendidas entre las horas hábiles.

6. Facultades de la empresa

La empresa se reserva del derecho, de aplicar o interrumpir este beneficio de acuerdo con las necesidades del negocio. Y puede dictaminar en cualquier momento el cese del beneficio para volver a la jornada de trabajo completa a efectos de cumplir con las condiciones del contrato de trabajo. El beneficio es de carácter transitorio, por lo tanto, no altera las condiciones de contratación y podrá aplicarse únicamente si las condiciones del mercado lo permitan. Sin embargo, al momento de ser interrumpido, el colaborador no puede reclamar o exigir la continuidad de este o cuestionar el propósito de la decisión. Para lo anterior, se debe dejar firma como testimonio escrito de lo expuesto anteriormente.

7. Obligaciones del empleado beneficiario del programa de Jornada Flexible

Se notifica a los colaboradores que opten por las distintas modalidades de jornadas flexibles; que estas modificaciones en los horarios se darán como beneficio laboral con el afán de mejorar la calidad de vida de los trabajadores dentro de la institución y no corresponden una obligación para la empresa, ni significarán modificaciones en el contrato de trabajo, entiéndase que en cualquier momento pueden ser modificadas de acuerdo con el giro del negocio de la empresa.

El colaborador debe tener conocimiento que, al aplicar a esta modalidad de trabajo, se compromete a cumplir con las tareas asignadas a su puesto de trabajo como factor de medición y que, al momento de descuidar el cumplimiento de dichas tareas, la empresa está en toda capacidad de retirar el beneficio; por tanto, los colaboradores deberán regresar a la jornada especificada en el contrato de trabajo.

8. Modalidades de la Jornada Flexible

a) Modelo acumulación de trabajo o Banco de Horas

La jornada tradicional comprende un horario de 8:00 a 18:00 horas de lunes a jueves y el viernes de 8:00 a 17:00 horas, que en la semana suman 44 horas de trabajo efectivo.

Esta modalidad consiste en que el colaborador acumula una hora por semana, adicional a la jornada tradicional, siendo el día para sumar la hora adicional el viernes de cada semana; saliendo los viernes a las 18:00 horas. Con esta modalidad en el mes aproximadamente puede acumular 4 horas para ser canjeadas durante el mismo mes. Con lo anterior, el colaborador acordará con su jefe inmediato el día para canjear el descanso de horas acumuladas durante el mismo mes.

Es importante que el canje de horas debe ser durante el mes, no se acumularán horas para el siguiente mes. Esta acumulación de horas consiste en sumar una hora más los viernes, para poder disponer de esa hora posteriormente y no podrá ser negociada como hora extra, ya que únicamente representa un cambio de horas y no un excedente de jornada.

b) Modelo trabajo a productividad

Esta iniciativa se fundamenta en trabajar la misma cantidad de horas fijas diarias, semanales o quincenales (no así mensuales), con la peculiaridad que no se tiene que cumplir con un horario determinado. Esta modalidad obliga a que los colaboradores a cumplir con las funciones de su puesto, sin cumplir un horario determinado. Para su seguimiento debe realizarse una evaluación mensual de las tareas realizadas por el colaborador, de no cumplirse con las mismas, esta modalidad de beneficio quedará suspendido para el colaborador, sin responsabilidad de la empresa para volverlo a conceder.

c) **Construye tu propio día de descanso**

Este beneficio consiste en trabajar durante 18 días hábiles del mes, una hora diaria más para poder gozar de dos días de descanso durante el mes. Las horas deben ser durante el mismo mes de los días a compensar. Esta modalidad está sujeta a los requerimientos de productividad de cada área, el colaborador debe estar consciente que los días que seleccione para descansar deben tener la aprobación de su jefe inmediato y no pueden coincidir con fechas críticas de trabajo de su área, entiéndase fechas de cierres contables, cuadros de ventas, cuadros de planilla, presentaciones de Comités de las distintas áreas, entregas de requerimientos, atención y servicio de clientes, cumplimiento de metas o actividades planificadas o no donde se requiera disponibilidad del personal. La empresa se reserva el derecho de modificar las fechas de descanso a conveniencia de sus requerimientos y necesidades de operación y productividad.

Máximo de días a conceder por mes: 2 días.

d) **Modelo Home Office**

El objetivo de este modelo de trabajo consiste en trabajar desde la casa en una jornada de trabajo completa normal. El jefe de área decidirá los días que su equipo de trabajo puede hacer uso de este beneficio, teniendo como máximo un tope de dos veces por semana, para este caso se aplicarán las siguientes reglas:

- Para este beneficio únicamente pueden aplicar aquellos puestos que tengan herramientas y equipamiento necesario para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo de trabajo desde la comodidad del hogar.
- Es importante mencionar que los gastos ocurridos en la vivienda del colaborador corren por cuenta propia del mismo, por lo tanto, la empresa no reconocerá ningún reclamo ocasionado por parte del colaborador.
- Así también es necesario recordar que el trabajo es personal y la persona que se encuentre prestando sus servicios personales desde el hogar no puede delegar sus funciones a nadie más.

9. Implementación

- El presente programa de Jornadas Flexibles permite que los colaboradores puedan elegir entre una o más opciones de beneficios de horarios flexibles, siempre y cuando se cumplan con los requisitos para aplicar al mismo, así como el visto bueno de su Jefatura.
- El jefe será responsable de decidir qué modalidad de flexibilidad laboral acepta para su equipo de trabajo, considerando las atribuciones del puesto, interacción con clientes, compañeros de trabajo y áreas de apoyo.
- El colaborador interesado en aplicar a este beneficio debe presentar la hoja de solicitud disponible al final del documento (anexo 2) de manera electrónica a Desarrollo Humano, con su respectiva firma de aceptación de las condiciones y la firma y visto bueno de su jefe inmediato, especificando la modalidad en la cual está interesado en participar.
- Cada caso particular será evaluado por el comité de Trabajo Flexible, para validar que cumpla con todos los requerimientos mencionados.
- La empresa se reserva el derecho de selección de los colaboradores que apliquen a dicho beneficio, se debe tomar en cuenta que el personal que desee aplicar, pero por la naturaleza de su puesto de trabajo, no se puede aplicar dicho beneficio será notificado como rechazado, por medio de la solicitud ingresada a Recursos Humanos.

10. Quienes no aplican a este beneficio

- Todo colaborador que forme parte de un proyecto que requiera de su intervención física en las oficinas de la institución por un tiempo definido o indefinido, no podrá optar a ninguna flexibilidad.
- El personal que haya obtenido calificaciones en la evaluación del desempeño menores a 85 puntos.
- Todo aquel colaborador que haya recibido alguna llamada de atención por falta de compromiso en su trabajo.

11. Responsables del cumplimiento de esta propuesta

El jefe inmediato será el encargado de velar porque el personal a su cargo cumpla con los requisitos y lineamientos establecidos en este programa.

12. Vigencia del programa

- El Beneficio comenzara a tener vigencia a partir de tener la aprobación de Gerencia de Seguros del Banco Privado.
- El presente programa puede comenzarse a implementar a partir del primer trimestre del año 2022, la finalización de cualquiera de las opciones de modelos de horarios puede ser modificadas por la organización y se notificarán los cambios al personal, en un término de 48 horas.
- Por lo tanto, su aplicación podrá ser transitoria y voluntaria.

13. Lugar físico de trabajo de las jornadas flexibles pueden ser

- a. La dirección física de la empresa.
- b. El domicilio del colaborador.

14. El personal que decide prestar sus servicios desde casa debe tomar en cuenta que:

- El colaborador será el único responsable de cualquier gasto incurrido en su domicilio producidos al trabajar en la casa; agua, luz, teléfono, internet etc., ya que los cargos serán producto de la elección realizada por el colaborador, sin opción o derecho de reclamo ningún gasto realizado desde su hogar.
- La jornada de trabajo será una jornada ordinaria normal, la cual fue pactada previamente en el contrato de trabajo del colaborador, por lo tanto, no se reconocerán horas fuera de lo pactado, salvo previa autorización de la empresa.
- La empresa no se responsabiliza por accidentes domésticos ocasionados en la comodidad del hogar del trabajador.

15. Recursos necesarios

Los recursos que serán autorizados para este programa solo serán contemplados para los colaboradores que realicen la modalidad de trabajo home office; a quienes se les proporcionará:

- a) Notebook o Desktop.
- b) Acceso a la red de la organización.
- c) Instalación de Aplicación de Llamadas telefónicas dentro de la PC.

16. Aprobación del beneficio

La aprobación del beneficio para todos los colaboradores que soliciten agregarse al programa dependerá de:

- a) Visto bueno del área de Desarrollo Humano por medio de oportunidad en Sistema Siebel.
- b) Jefe inmediato, el cual da su visto bueno por medio del formulario dónde autoriza a su colaborador para participar de este beneficio.

17. Sanciones

Todo colaborador que forme parte del programa y que no cumpla con las funciones de su puesto de trabajo, justificándose que no pudo cumplir con los objetivos de la presente programa, quedara inmediatamente fuera del programa y será amonestado por el incumplimiento de sus atribuciones, ya que el presente beneficio ha sido creado bajo estándares de confianza para los colaboradores de la organización, por tanto quien no pueda llevar a cabo los responsabilidades del mismo tampoco puede gozar los ventajas planteadas.

18. Suscripción al programa

Para suscribirse al programa, el colaborador debe llenar la hoja de solicitud para el programa de beneficios de jornada flexible y adjuntarla en el sistema Siebel por medio de una oportunidad.

Anexo II: Solicitud para programa de beneficios de jornada flexible.

Guatemala _____ de _____ del 20

Sres. BANCO PRIVADO:

Por este medio hago de su conocimiento que estoy interesado (a), en formar parte del programa de beneficios de jornada de tiempo flexible que ofrece la empresa.

Eligiendo la modalidad _____, para lo cual me comprometo a cumplir con los requisitos de dicha modalidad y expreso que estoy consciente que la empresa, no reconocerá realizar el pago de ningún gasto, o devolución que haya sido generado por la práctica de dicha modalidad.

Confirmando que estoy de acuerdo con optar a este beneficio, junto con las condiciones, especificaciones y sanciones que conlleve.

Nombre del colaborador:

Código de empleado:

Puesto que ocupa:

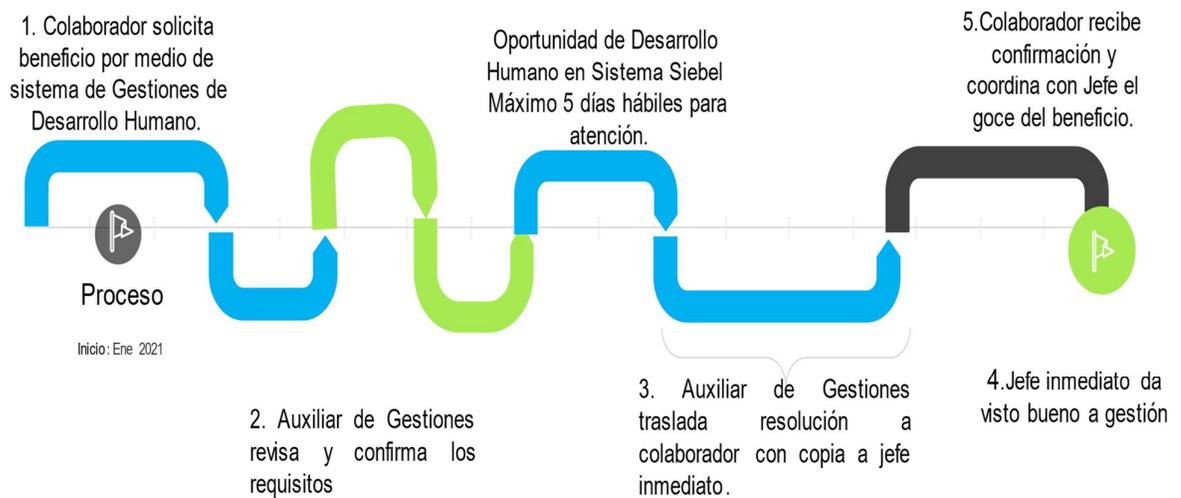
Área o departamento al que pertenece:

Nota de última evaluación del desempeño:

Anexo III

Pasos para ingresar gestión de Recursos Humanos

Jornada de tiempo flexible empresa “Banco Privado”



Anexo IV. Ficha técnica de Guía de entrevista

Ficha técnica de Guía de entrevista.

Nombre: Guía de Entrevista sobre “Jornada de tiempo flexible como beneficio laboral, en el área de seguros de un banco privado, ubicado en el municipio de Guatemala”

Autor: Ligia Margaret Rodas

Fecha de elaboración: mayo de 2020

Objetivo: obtener información sobre las preguntas para la “Jornada de tiempo flexible como beneficio laboral, en el área de seguros de un banco privado, ubicado en el municipio de Guatemala”

Responsable de la aplicación: entrevistador designado.

Dirigida a: jefes y gerentes de la empresa objeto de estudio.

Forma de aplicación: por medio de una entrevista, debe de haber un entrevistador y un entrevistado

Descripción general: la entrevista cuenta con 8 preguntas abiertas, el entrevistador dirige la entrevista y el entrevistado responde las preguntas de una forma abierta y brindando la mayor información posible.

Beneficios de la pregunta

Desarrollo de información derivado de la pregunta

Motivación de la pregunta

Duración: no existe límite de tiempo para realizar la entrevista.

Material para utilizar: entrevista impresa y teléfono.

Anexo V Ficha técnica de la entrevista

Guía de Entrevista

Parte I

(Para colaborador)

Objetivo de la entrevista:

La presente entrevista es de carácter confidencial y tiene como objetivo captar información proveniente de colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Parte II

A continuación, el entrevistador le hará una serie de preguntas, conteste las preguntas de la forma más honesta y abierta posible y justifique el porqué de sus respuestas.

1. ¿Sabe cuáles son las ventajas de implementar jornadas de tiempo flexible?
2. ¿Sabe cuáles son las desventajas aplicar jornadas tiempo flexible?
3. ¿Considera que una jornada de tiempo flexible, puede utilizarse como un beneficio de la organización, para ser considerada como un gran lugar para trabajar?
4. ¿Considera usted que sus colaboradores necesitan un cambio de horario que les permita tener un equilibrio entre vida personal y laboral?
5. ¿Considera que una jornada de tiempo flexible puede ayudar a la empresa para disminuir ausencias o rotación de personal?
6. ¿Considera que aplicación de jornadas de tiempo flexibles, tienen consecuencias laborales para la organización?
7. ¿Sabe usted en qué puestos de su área, se podría aplicar una jornada de tiempo flexible como beneficio laboral?
8. ¿Considera que una jornada flexible, como parte de los beneficios laborales de la empresa, les puede interesar a sus colaboradores

Anexo VI Cuestionario de prácticas de Flexibilidad

Cuestionario de tiempo flexible como beneficio laboral

Primera Parte: se le pide colocar sus datos demográficos

1 Edad:

2. Genero

2 Puesto:

3. Antigüedad laboral:

5 Estado civil:



Segunda Parte:

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones, las cuáles deben contesar tomando en cuenta la siguiente escala de acuerdo a la intensidad que posee con cada ítem. Lea cuidadosamente y no deje de contestar ningún ítem.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

	Preguntas	Respuestas				
		1	2	3	4	5
1	Puedo negociar la hora de inicio y culminacion de mi jornada laboral					
2	Decido las horas a trabajar diariamente, semanalmente o mensualmente					
3	Puedo cumplir mi jornada laboral en un turno de medio tiempo					
4	Tengo control en la decisión del momento en que tomaré descansos en el transcurso de la jornada					
5	Retribuyo con tiempo-extra de mi jornada si llego mas tarde de lo estipulado en mi horario.					
6	El horario de trabajo se adapta a mis actividades fuera de la organización.					
7	Mi supervisor permite que ajuste mi jornada laboral a mis necesidades					
8	En mi trabajo cumplo con un número de horas estipuladas					
9	Trabajo desde casa cuando considero que es necesario					
10	Laboro cuando lo necesito desde cualquier lugar distinto a mi oficina					
11	Utilizo los recursos de la organización para llevar a cabo proyectos o reuniones desde otra locación que no es mi oficina					
12	Considero que la organización no permite que tenga control sobre mi horario					
13	No conozco las posibilidades de cambiar mi horario de trabajo					
14	Nunca pido horas de trabajo para resolver asuntos personales					
15	Las políticas de la organización a veces se interponen ante las prácticas de Flexibilidad Laboral					
16	Puedo tomarme horas libres, durante la jornada, cuando necesito asuntos personales?					

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones de cuestionario.....	30
Tabla 2 Valoración del instrumento de flexibilidad laboral.....	30
Tabla 3 Preguntas prácticas de oficina.....	31
Tabla 4 Preguntas prácticas de locación.....	31
Tabla 5 Distribución de población por género	33
Tabla 6 Distribución por edad.....	34
Tabla 7 Distribución de población por cargo.....	35
Tabla 8 Distribución por antigüedad en la organización	36
Tabla 9 Distribución por Estado Civil.....	37
Tabla 10 Intervalo niveles de flexibilidad.....	38
Tabla 11 Pregunta No.1 Entrevista mandos intermedios	39
Tabla 12 Pregunta No.2 Entrevista mandos intermedios	40
Tabla 13 Pregunta 3. Entrevista mandos intermedios	41
Tabla 14 Pregunta 4. Entrevista mandos intermedios	42
Tabla 15 Pregunta No.5. Entrevista mandos intermedios	43
Tabla 16 Pregunta No. 6. Entrevista mandos intermedios	44
Tabla 17 Pregunta No.7. Entrevista mandos intermedios	45
Tabla 18 Pregunta No.8. Entrevista mandos intermedios	46
Tabla 19 Análisis de rentabilidad en productividad.....	55
Tabla 20 Análisis de propuesta de teletrabajo.....	56

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Distribución por Género	33
Gráfica 2 Distribución por edad	34
Gráfica 3 Distribución por antigüedad	36
Gráfica 4 Estado Civil	37
Gráfica 5 Prácticas de flexibilidad laboral.....	38