

**IMPACTO DE LAS POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD HORARIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADOS EN ÁREA COMERCIAL Y FINANCIERA -
CASO GSK / G4S**

Jaime Amín Betancourt

Hernando Ospina Jaramillo

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas: Pregrado

Bogotá

2019

**IMPACTO DE LAS POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD HORARIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADOS EN ÁREA COMERCIAL Y FINANCIERA -
CASO GSK / G4S**

Jaime Amín Betancourt

Hernando Ospina Jaramillo

Director: Carlos Mansilla

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas: Pregrado

Bogotá

2019

Tabla de Contenido

Resumen	5
Introducción	5
1. Marco Teórico	8
1.1 Teorías de la administración	8
1.1.1 Teoría de la Administración Científica	9
1.1.2 Teoría Clásica de la Administración	10
1.1.3 Teoría X & Y	11
1.2 Productividad	13
1.3 Políticas de flexibilidad horaria	14
1.4 Bienestar	19
2. Metodología	20
3. Caso comparativo políticas de horario	24
3.1 Políticas de horario GSK	24
3.2 Políticas de horario G4S	26
4. Hallazgos de la investigación	29
4.1 Hallazgos obtenidos por parte de empleados	30
4.1.1 Jornada laboral	30
4.1.2 Conocimiento de políticas de horario	32
4.1.3 Percepción de políticas de horario	33
4.1.4 Relación de flexibilidad horaria con productividad laboral	36
4.1.5 Efecto de flexibilidad horaria en productividad laboral	37
4.2 Hallazgos obtenidos por parte de jefes	39
4.2.1 Cambio en políticas de horario	39
4.2.2 Flexibilidad horaria	40
4.2.3 Percepción y medición de productividad	41
4.2.4 Efecto de flexibilidad en productividad	43
4.3 Análisis de hipótesis planteada	45
Conclusiones	47
Recomendaciones	49
Bibliografía	52

Anexos	54
---------------	----

Tabla de Anexos

Anexo 1 Cuestionario a empleados (analistas)	55
Anexo 2 Resumen de respuestas por parte de empleados (analistas).....	56

Resumen

El presente trabajo cuenta con gran relevancia, dado que en la actualidad, a muchos empleados se les dificulta balancear su vida profesional con su vida personal. Esto podría generar un efecto negativo en la productividad y/o eficiencia de un empleado. Por esta razón, se hizo un estudio acerca de los empleados pertenecientes a las áreas comercial y financiera, en las empresas GSK y G4S (sucursales Bogotá). El propósito principal del mismo, era averiguar el impacto que tiene en la productividad de dichos empleados, la implementación de políticas de horario flexible. Para cumplir con el propósito, se realizaron entrevistas personales a distintos empleados, para obtener su opinión personal con respecto a diversos temas que giran alrededor de su productividad laboral, las políticas de horario flexible y la relación entre ambas variables. Adicionalmente, fueron entrevistados también diversos jefes, para poder comparar sus opiniones y percepciones con la de los empleados (analistas). Finalmente, se logró determinar que la flexibilidad horaria sí impacta, de manera positiva, la productividad de los empleados. Esto se debe a que las políticas de flexibilidad horaria, genera un mayor bienestar en los empleados y esto, a su vez, ocasiona un mejor desempeño de su trabajo.

Introducción

En la actualidad, es difícil encontrar un equilibrio entre una buena calidad de vida y una productiva carrera laboral. Esto se debe a que en muchas ocasiones, surgen diversas situaciones que obligan a las personas a dedicar una gran parte de su tiempo a actividades principalmente relacionadas con su ocupación profesional. Diariamente, se presentan nuevos problemas que influyen en la estabilidad emocional de un trabajador, como las dificultades presentadas en el transporte, inconvenientes personales, enfermedades, distancia entre su hogar y su lugar de trabajo, el clima, y muchos otros factores que pueden desmotivar a los empleados, afectando así, su rendimiento laboral.

Las organizaciones, en lugar de ignorar las necesidades individuales de sus miembros, deben satisfacerlas a través de políticas de flexibilidad (Cervantes, 2005). Cuando una organización, de cualquier índole, no gestiona activamente el talento humano, no va a funcionar de la manera en que se espera. Infortunadamente, en la actualidad, existen empresas estrictas en las que los empleados deben cumplir con horarios establecidos, disminuyendo así, su estabilidad emocional.

No obstante, el problema no está solamente basado en el lado de los empleados. Al no tener implementadas políticas de flexibilidad, las organizaciones, de cualquier tipo, también se ven afectadas de manera negativa. Esto se debe a que, en muchos casos, por la rigidez de los horarios que deben cumplir los miembros de la organización, no se presentan a trabajar alegando cualquier tipo incapacidad y/o excusa. El ausentismo es un grave problema presente en muchas organizaciones, y una de las formas más efectivas de combatirlo es a través de políticas de horario flexible para los miembros de las mismas (Idrovo Carlier, 2006). Esto quiere decir que, aunque sean principalmente los empleados quienes se vean afectados por la rigidez en los horarios, las

organizaciones también sufren las consecuencias negativas por las políticas que decidieron implementar. Así mismo, el autor citado sugiere que la productividad y eficiencia de los empleados se ve afectada de manera negativa al implementar políticas de horario estrictas.

Es evidente que existe una problemática que afecta negativamente tanto a organizaciones como a empleados en lo relacionado con las políticas de horario. Esta situación perjudica directamente a ambas partes, dado que genera malestar emocional en los empleados, y ocasiona, en algunos casos, disminuciones en la productividad y rentabilidad de las organizaciones. Por esta razón, es de vital importancia el presente trabajo, dado que en el mismo se aborda este tema de forma objetiva para lograr que en las organizaciones se adopten políticas de horario que generen bienestar a los empleados y contribuyan a la consecución de los objetivos de la misma. El trabajo referencia a las empresas GSK y G4S, específicamente las áreas comercial y financiera de las mismas.

Así mismo, el objetivo general del presente trabajo es: Determinar las formas en que las políticas de flexibilidad horaria afectan la productividad laboral de los empleados en las áreas comercial y financiera de las empresas GSK y G4S (sucursales Bogotá). Por otro lado, es importante recalcar, que la hipótesis inicial planteada para el trabajo fue: Al implementar políticas de flexibilidad horaria, se genera una mayor satisfacción en los empleados de las áreas comercial y financiera, lo cual conlleva a un incremento en su productividad laboral.

El presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

Capítulo 1: *El marco teórico*, se detalla la base conceptual relacionada con el tema de investigación.

Capítulo 2: *La metodología*, se explica la forma de recopilación de información.

Capítulo 3: *El caso comparativo de las políticas de horarios*, se examinan las políticas de las dos empresas en estudio.

Capítulo 4: *Los hallazgos de la investigación*, se detalla el análisis de la información recopilada.

1. Marco Teórico

1.1 Teorías de la administración

A través de los años, se han desarrollado diversas teorías acerca de la administración de empresas. Se han expuesto diversos planteamientos para abordar un gran número de temas. Por esta razón, varios planteamientos pueden ser utilizados para abordar el tema principal del

presente trabajo. A continuación, se expondrán algunas teorías que están relacionadas con el tema en cuestión.

1.1.1 Teoría de la Administración Científica

La siguiente teoría presentada en el estudio, es la denominada Administración Científica. Esta teoría fue desarrollada por el ingeniero americano Frederick Winslow Taylor. A continuación, se expondrá la principal información desarrollada por el autor mencionado, que es relevante para la presente investigación. Inicialmente, es importante recalcar que la teoría de la Administración Científica, tiene como objetivo principal, lograr la eficiencia industrial.

A través de la teoría, el autor en mención explica que la misma está basada en conseguir “la máxima prosperidad tanto para los empleadores como para los empleados” de una organización (Taylor, 1911). Por otro lado, uno de los puntos clave en cuanto a la teoría desarrollada por Taylor, tiene que ver con los procedimientos implementados en la organización. Esto se debe a que para el autor, se debe utilizar métodos racionales y lógicos dentro de los procesos de la misma. Los métodos científicos, deben ser utilizados desde la selección de un empleado, hasta el proceso de su capacitación. Esto con el fin de contar con personal altamente capacitado dentro de la organización. Así mismo, Taylor sugiere que la metodología científica, debe ser aplicada para optimizar el tiempo que destinan los empleados a cumplir con una labor, al igual que a los métodos utilizados para la misma.

Por otro lado, es muy importante recalcar, que el autor en mención le da gran importancia a la llamada “supervisión funcional”. Esta se basa en que debe haber un supervisor especializado, que tenga autoridad en un área específica. Adicionalmente, resalta la importancia de la división

del trabajo entre las altas y las bajas esferas de la organización. Esto quiere decir, que los miembros de una organización deben realizar las funciones a las que más se adapten, punto que aún sigue vigente en la actualidad. No obstante, la teoría de la Administración Científica, no comprende al trabajador como un ser humano y social. Por esta razón, se utiliza dentro del presente trabajo únicamente para sentar las bases de cómo era visto un empleado en el siglo XX.

1.1.2 Teoría Clásica de la Administración

La siguiente teoría expuesta, que es de gran utilidad para el presente estudio, es la Teoría Clásica de la Administración. Esta teoría, fue desarrollada por el ingeniero francés Henri Fayol, y es, sin lugar a dudas, de vital importancia para la presente investigación. Esto se debe a que el autor mencionado, aunque busca incrementar la eficiencia de las organizaciones, le da mayor importancia a los empleados, dado que tiene en cuenta, más allá de su labor, su factor humano.

La teoría de Fayol, incluye los siguientes catorce principios:

1. División de trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de intereses particulares a generales
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden

11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Unión del personal

(Fayol, 1916).

Para el presente trabajo, son de gran relevancia varios de los puntos expuestos por el autor. Entre ellos, se destaca la estabilidad del personal (en su trabajo) y la equidad, puesto que estos principios están directamente relacionados con la presente investigación. Esta teoría, a diferencia de otras, determina a los empleados como seres humanos, no únicamente como trabajadores. Esto se debe a que, aunque no se debe perder de vista que el foco principal es la eficiencia de la organización, se amplía la manera en que se ve a los empleados de la misma. Esto se ve reflejado en algunos principios expuestos por Fayol. Por ejemplo, el principio número 13, implica que se debe constantemente motivar e incentivar a los empleados con nuevos programas y nuevas actividades, al igual que se fomenta el trabajo en equipo con los demás (principio número 14). Adicionalmente, el principio de equidad es muy importante, dado que vela por un trato justo para todos los miembros de la organización. Es decir, este principio, de manera explícita, vela por el factor humano que hace parte de los empleados.

1.1.3 Teoría X & Y

La primera teoría que se tuvo en cuenta al desarrollar el presente trabajo, fue la expuesta por Douglas McGregor en el año 1960. Este autor denomina dos teorías: Teoría X y Teoría Y, por lo cual resulta importante destacar que ambas tienen planteamientos y características opuestas. El mismo, sugiere que las creencias de un gerente o directivo de una empresa, tienen una gran influencia en la forma en que la misma opera. Adicionalmente, un punto de vital importancia

para McGregor, se basaba en que las suposiciones y las creencias de los gerentes con respecto a los empleados pueden caer en alguna de las dos teorías expuestas por él. Las teorías X y Y, expuestas a continuación, fueron desarrolladas por Douglas McGregor.

La teoría X tiene una visión más tradicional, basada en el direccionamiento y en el control de los empleados en una organización de trabajo. Esto principalmente se debe a que, según esta teoría, a los seres humanos, por su naturaleza, no les gusta ni les nace trabajar. Por esta razón, intentan evitar, de ser posible, tener que trabajar. Así mismo, y bajo este mismo planteamiento, el autor sugiere que es necesario controlar, dirigir e incluso amenazar a las personas para que cumplan a cabalidad sus funciones y de esa manera consigan los objetivos previamente estipulados. Adicionalmente, esta teoría, según McGregor, plantea que las personas prefieren ser direccionadas hacia lo que deben hacer y no tienen prácticamente nada de ambición. Finalmente, a través de la teoría X, el autor argumenta que se debe adoptar una gerencia específica para que la organización pueda funcionar correctamente. Esto se debe a que es necesario supervisión constante, junto con amenazas de castigos, para poder motivar a los empleados. Así mismo, la gerencia debe ser autocrática, puesto que las decisiones deben ser tomadas por los jefes y no por los subalternos (McGregor, 1960).

Por otro lado, el autor plantea el opuesto a la teoría X, lo cual da sustento a la teoría Y. Esta última teoría argumenta, que las personas, por su naturaleza, no disgustan del trabajo. Incluso, las personas, en ciertas ocasiones, logran encontrar satisfacción personal a través de su trabajo. Adicionalmente, resalta que los esfuerzos realizados en el trabajo, son tan importantes como el descanso de las personas. También es muy importante que, contrario a la anterior teoría, la teoría

Y especifica que la supervisión y la amenaza no son las únicas herramientas a través de las cuales se motiva a un empleado, puesto que la misma persona tiene el control suficiente para esforzarse por cumplir con sus objetivos. Para concluir con los planteamientos expuestos por McGregor, es de vital importancia resaltar que él argumenta que los seres humanos logran constantemente buscar nuevas responsabilidades, cuando las condiciones lo permiten (McGregor, 1960).

1.2 Productividad

La productividad es un concepto de vital importancia para el presente trabajo. Es necesario aclarar, por diversas razones, que la productividad es diferente a la producción. La productividad laboral, desde un punto de vista económico, es medida como la variación en el valor agregado que genera un empleado (Clavijo-Vergara, 1990). Desde el ámbito económico y/o monetario, esto se puede medir por tiempo y por uso de los recursos, entre otras formas (Mejía, 2013). Por esta razón, no sorprende que las empresas realicen esfuerzos para volver a sus empleados cada vez más productivos. Así mismo, la productividad, que es un término muy amplio, implica una mejora en el proceso productivo. Esto, básicamente significa, que debe existir una comparación favorable entre la cantidad de recursos implementados y la cantidad de bienes producidos o servicios prestados (Carro & González, 2012).

No obstante, el concepto de productividad está muy ligado a los temas psicológicos que afectan a los empleados de una empresa. Esto es muy importante para las organizaciones, especialmente para aquellas con ánimo de lucro, dado que la insatisfacción personal de un empleado puede

conllevar, de manera involuntaria, a la disminución de la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, y al enlentecimiento de la misma (Hannoun, 2011). Estos efectos mencionados afectarían negativamente la productividad de la persona que realiza la actividad, lo cual contribuiría de manera directa al decrecimiento de la productividad de la organización. La productividad laboral es un concepto de suma importancia para el presente trabajo, dado que el propósito del mismo, es determinar las formas en las que políticas de flexibilidad horaria afectan la productividad laboral de los empleados en una organización.

1.3 Políticas de flexibilidad horaria

El tema relacionado con políticas de horario flexible en las organizaciones, no siempre ha tenido la relevancia que tiene hoy en día. En décadas anteriores, las empresas tendían a ser más conservadoras, razón por la cual el cumplimiento estricto del horario era una de sus más importantes políticas. En la actualidad, existen distintos tipos de organizaciones, dado que aunque muchas consideran las políticas de flexibilidad como vitales, otras optan por regirse con paradigmas un poco más tradicionales. A través de los años, diversos autores han expuesto sus razones, tanto a favor como en contra, de la implementación de las políticas de flexibilidad horaria.

Tocando en detalle el tema que gira en torno a los horarios flexibles en las empresas, se expondrán a continuación distintas posiciones desarrolladas a lo largo de los años. A finales del siglo XX, muchas organizaciones decidieron iniciar un proceso de implementación de políticas de horario “alternativas”. El incremento fue evidenciado en un estudio en el que se analizaron 1,035 empresas, de las cuales aproximadamente el 66% tenían dentro de sus políticas, la flexibilidad horaria (Baltes et al., 1999). Los autores citados expresan, que esto fue causado, principalmente,

por un mayor número de mujeres presentes en la fuerza laboral, y por las personas que tenían trabajo doméstico mientras estaban vinculadas a una empresa formal. Así mismo, evidencian que, aunque estas políticas generaban un gran número de beneficios, también traen consigo consecuencias negativas. Las principales se centran en la necesidad de planear más desde la gerencia y la imposibilidad de tener a un supervisor revisando el trabajo de los subalternos. Esto quiere decir que, aunque la percepción general que se tiene de la flexibilidad horaria es que termina siendo positivo tanto para los empleados como para las organizaciones, resulta necesario analizar todas las variables para implementar las políticas de la forma correcta.

Es muy importante recalcar, que aunque en la actualidad muchas empresas hayan optado por poner en práctica la flexibilidad horaria, no todas lo han hecho por estar convencidas de los resultados que podrían obtener. Es más, muchas empresas han tomado esta decisión por presiones realizadas por la prensa y por activistas de esa índole (Allen et al., 2013). Esto quiere decir, que muchos directivos de empresas optan por cambiar sus políticas estrictas de trabajo, no por convencimiento en los resultados que se podrían alcanzar a través de sus decisiones, sino por el deseo de mantener o mejorar la reputación que actualmente tienen en la sociedad. Evidentemente, para muchas organizaciones, su imagen en la sociedad y/o en el mercado laboral, resulta tan importante que optan por realizar cambios significativos dentro de la misma, con el fin de evitar daños reputacionales.

Por otro lado, existe un gran número de argumentos a favor de las políticas de flexibilidad horaria. Por ejemplo, uno de ellos se centra en que los empleados que hagan parte de organizaciones que creen programas “Trabajo - Vida”, van a tener una mejor actitud, van a estar

más satisfechos con su trabajo y su empresa, y eso los impulsará a aumentar su productividad. Así mismo, estas políticas pueden facilitar la atracción de talento humano capacitado para las organizaciones, al tiempo que se disminuye su rotación laboral (Konrad & Mangel, 2000). A partir de esta afirmación, se evidencia como, claramente, puede ser muy fructífero para los intereses de las organizaciones, la creación, y posterior implementación, de políticas de flexibilidad horaria. Tener una baja rotación de personal calificado, sin duda, es un beneficio que muchas organizaciones aspiran obtener.

No obstante, no se debe olvidar, que para muchas empresas, el foco principal de su actividad se centra alrededor de la rentabilidad financiera. Así que, bajo esta premisa, las organizaciones con ánimo de lucro deben tener presente que, incluir en sus manuales de trabajo, políticas de horario flexible, no generaría mayores gastos para la misma (De Menezes & Kelliher, 2011). Este último argumento, indudablemente, volvería cada vez más atractivo para los altos mandos, la posible implementación de políticas de flexibilidad horaria en su organización teniendo en cuenta que los principales (y más tradicionales) indicadores que se presentan ante los directivos y/o dueños de las organizaciones, son los financieros.

De la misma manera, las organizaciones no deben ver la implementación de políticas de flexibilidad únicamente como medidas para reducir los costos que las mismas deben asumir. Esto se debe a que los horarios flexibles son un gran componente del llamado salario emocional, generando motivación y concentración, lo cual conlleva al cumplimiento de las metas de las empresas: productividad y rentabilidad (Restrepo, 2014). Por otro lado, y aún evaluando los efectos positivos que pueden causar en las organizaciones las políticas mencionadas, se debe

analizar la entrada de nuevo personal a las mismas. Teniendo esto en cuenta, evidentemente las organizaciones querrán contratar gente joven e innovadora, para así introducir ideas frescas y modernas en sus operaciones y actividades diarias. El problema que se le presenta a las empresas muy conservadoras, se basa en que las nuevas generaciones, en especial los “Millennials”, a la hora de elegir su lugar de trabajo, privilegian los horarios flexibles y el tiempo libre por encima de algunos otros factores (Cuesta et al., 2009).

Así mismo, teniendo en cuenta que la productividad que se analizará en el presente trabajo es la de los empleados de las organizaciones GSK y G4S, resulta importante abordar nuevamente el presente tema desde el punto de vista de los mismos. La posibilidad de manejar su propio tiempo, para balancear su vida profesional, con su vida personal, genera no sólo mayor satisfacción en los mismos, sino también un compromiso significativo hacia la organización (Kelliher & Anderson, 2010). Según el estudio realizado por estos autores, la reducción en las horas requeridas de trabajo, causaba que los empleados realizaran sus labores con un mayor esfuerzo. En otras palabras, las organizaciones conseguían, por parte de sus miembros, “más con menos”, es decir, una mayor productividad por empleado. Cabe recalcar, que al implementar este tipo de políticas, no se debe perder de vista un factor de vital importancia: el bienestar de los empleados.

Pasar de la teoría a la práctica, indudablemente, es un gran desafío. Lo que las organizaciones deben tener presente, es que implementando políticas que permitan a los empleados de una organización decidir no sólo las horas, sino también el lugar desde donde estarán trabajando, les permite reducir sus conflictos personales, lo cual conlleva a una mejora en su calidad de vida (Allen et al., 2013). Esto quiere decir, tal y como se mencionó anteriormente, que un empleado se

torna más productivo cuando tiene la posibilidad de manejar su propio tiempo para cumplir con sus obligaciones laborales.

No obstante, tal y como se mencionó previamente, no todo es positivo en cuanto a la implementación de horarios flexibles. Reforzando los argumentos mencionados anteriormente por los autores citados, existen, por otro lado, ciertas amenazas a esta práctica que pueden perjudicar la productividad de los empleados y por ende a la compañía. El primer problema que se presenta es la alteración del orden natural de cómo se llevan las relaciones dentro de la organización. Estas políticas reducen las interacciones físicas que tienen los empleados con sus compañeros, con clientes y con demás grupos de interés. Esto genera un distanciamiento notorio en las relaciones interpersonales de las personas pertenecientes a la organización (Kossek et al., 2018). De esta manera, no se estaría cumpliendo uno de los objetivos principales de la implementación de la flexibilidad horaria: mejorar el ambiente laboral para generar mayor productividad.

La segunda amenaza al implementar políticas de horario flexible es el sentimiento de inequidad que se puede presentar en los empleados que no puedan recibir estos beneficios (Kossek et al., 2018). Por distintas razones, existen ciertos cargos dentro de las organizaciones que no pueden obtener los mismos beneficios que los demás, ya sea por las funciones que estos desempeñan o por las responsabilidades que tengan a cargo. Este detalle puede causar malestar entre los empleados, generando un sentimiento de envidia. Un estudio encontró que los empleados que no tienen derecho a horarios flexibles, mientras que otros sí lo tienen, tienden a sentirse insatisfechos dentro de la compañía y son más propensos a renunciar a la misma (Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. 1994).

Las políticas de horario flexible son una gran herramienta para mejorar la productividad de los empleados. Sin embargo, para implementar estas políticas de manera exitosa, se debe realizar una amplia investigación para determinar si el programa va a ser bien recibido por los empleados, por la empresa, y para analizar el efecto que va a tener en el ambiente laboral. Este último punto es esencial para lograr que el proyecto sea exitoso, teniendo en cuenta que el clima organizacional crea las bases de cómo van a ser vistas estas medidas y cómo van a ser aprovechadas o no por sus empleados (Mcnamara et al., 2012). Esto resulta de vital importancia porque, aunque muchas organizaciones se podrían ver beneficiadas luego de implementar políticas de flexibilidad horaria al notar una elevación en la productividad de los empleados, es posible que algunas requieran rigidez horaria para funcionar de una forma adecuada. Esto principalmente se debe, a que todas las organizaciones implementan políticas que se adecúan a sus características y a sus necesidades, pensando siempre en el éxito de las mismas.

1.4 Bienestar

Para el presente trabajo, es de vital importancia el término bienestar. Esto se debe a que, dentro del mismo, se utiliza el concepto en varias ocasiones, dado que se asocia a la flexibilidad laboral. Dentro de la investigación, se toma como la definición principal de bienestar, una de las expuestas por la Real Academia Española - RAE. Según la misma, el bienestar es el “conjunto de cosas necesarias para vivir bien”. Así mismo, otra de las definiciones expuestas por la RAE, es “vida

holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad.” Se decidió utilizar la primera definición, puesto que el concepto de bienestar tiende a ser muy amplio, o, en algunos casos, difícil de definir. Así mismo, el objeto del estudio se basa en una problemática que afecta la vida de las personas como un todo. Por estas razones, cuando se utiliza el término bienestar en la presente investigación, se debe tener total claridad de la definición de la RAE que se adoptó para la misma.

2. Metodología

Para poder llevar a cabo la investigación correspondiente al presente trabajo, y, teniendo como foco principal la pregunta: ¿Cómo las políticas de flexibilidad pueden aumentar la productividad laboral de los empleados en las áreas comercial y financiera de GSK - G4S?, se realizó una metodología de investigación cualitativa que permitió obtener información específica que estuviera directamente relacionada con el tema mencionado. La herramienta principal que fue utilizada para recolectar la información, fue la entrevista personal. Las entrevistas fueron realizadas tanto a empleados (analistas) como a jefes de áreas. En el caso de los empleados, los

entrevistados fueron hombres y mujeres, mayores de 18 años, que actualmente estuvieran trabajando en GSK (únicamente en la línea de consumo masivo) o G4S, en las áreas comercial o financiera. Por una parte, los entrevistados, fueron empleados de dichas empresas que no tuvieran personas a su cargo. Estos empleados, en gran parte, tienen cargos de analistas (de distintos niveles), por lo cual, en teoría, su trabajo no incluye salidas a campo. Adicionalmente, fueron realizadas entrevistas a jefes de área, dado que, como ellos tienen empleados a su cargo, son una fuente de información distinta pero a la vez muy relevante. Esto se debe a que el tema de investigación debe ser abordado desde el punto de vista tanto de empleados (analistas), como de jefes, dado que estos son quienes perciben el rendimiento de sus subalternos.

En el caso de los empleados, es muy importante realizar la salvedad de las salidas a campo, dado que las personas del área comercial que son vendedores, usualmente manejan horarios supremamente flexibles o alternativos. Por esta razón, los mismos no fueron tenidos en cuenta a la hora de realizar las entrevistas. Algo de suma importancia, es que, con el fin de obtener información honesta y veraz, todas las entrevistas realizadas fueron de carácter anónimo. El objetivo de adoptar esta medida fue evitar conseguir información falsa, basada en la posible aversión que pudiesen sentir los entrevistados al dar sus respuestas sinceras, revelando su identidad antes de responder las preguntas.

Así mismo, y para tener información para comparar, las entrevistas fueron realizadas tanto a personas que trabajan en GSK como a personas que trabajan en G4S. Esto con el fin de tener información de las dos empresas, dado que ambas implementan políticas de horario distintas. Esto permitió evitar el sesgo a la hora de analizar los hallazgos obtenidos, para así tener en cuenta

distintas posiciones y opiniones de empleados de ambas empresas, que dieron sustento a los resultados finales. Para cumplir esta misma función, se realizaron las entrevistas tanto a empleados (analistas), como a jefes.

Por otro lado, todas las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas, dado que a través de las mismas, fue posible tener unos lineamientos para tener en cuenta, pero se permitió flexibilizar la conversación. La idea de estructurar de esa forma las entrevistas, se basa en que, teniendo en cuenta que es una metodología de investigación cualitativa, se esperaba obtener respuestas sinceras por parte de los entrevistados, en lugar de conseguir expresiones como “Sí o No”. Las preguntas que los empleados (analistas) contestaron, se encuentran en el cuestionario (ver anexo 1.0). Así mismo, las preguntas que fueron contestadas por los jefes, se encuentran en el cuestionario utilizado para realizar dicha entrevistas (ver anexo 3.0)

Los objetivos principales de las entrevistas fueron establecer la importancia que le dan los empleados a la flexibilidad horaria en las empresas, los beneficios que ellos consideran que obtienen gracias a las políticas de flexibilidad y los efectos que las mismas generan en su productividad laboral, entre otros. Por otro lado, se esperaba identificar variables más específicas relacionadas con el trabajo de los empleados, tales como: número promedio de horas trabajadas a la semana, número promedio de veces al mes que trabajan desde casa (si lo hacen) y los cambios en las horas de entrada y salida de las oficinas, entre otras. Por otro lado, los objetivos principales de las entrevistas realizadas a los jefes, fueron, inicialmente, entender su percepción y su opinión con respecto a la flexibilidad de los horarios. Así mismo, se pretendía obtener información relacionada con la productividad de los empleados, dado que pueden existir discrepancias entre la productividad que un empleado asume que tiene, y la productividad que un jefe percibe. El

cuestionario realizado a los jefes difiere en gran manera del realizado a los empleados. Esto se debe a que, por parte de los jefes, no se pretende obtener información relacionada a su jornada laboral ni a su conocimiento de las políticas de horario. Lo que sí se esperaba recolectar, era información de primera mano, relacionada con la productividad de los analistas.

De manera más específica, se esperaba que las entrevistas suministraran suficiente información como para analizar las opiniones personales de los empleados con respecto a la flexibilidad horaria y todos los efectos que su implementación generó en su productividad laboral. El total de empleados (que cumplen con los criterios previamente mencionados) de las áreas en estudio de las empresas GSK (línea de consumo masivo) y G4S, es de aproximadamente 37 personas. Se realizaron 26 entrevistas, lo cual corresponde, aproximadamente, al 70% de la población. Adicionalmente, fueron realizadas cuatro entrevistas a distintos jefes, para obtener información comparativa entre la perspectiva de los mismos y la perspectiva de los empleados.

Finalmente, luego de concluir con el proceso de las entrevistas, se procedió a realizar un análisis detallado de la información recopilada a partir de las mismas. El análisis realizado se hizo de una forma objetiva, dado que se le dio mucha importancia a los detalles expresados por las personas entrevistadas. Estos detalles no fueron obviados, dado que las entrevistas fueron, con previa autorización de los entrevistados, grabadas, con el fin de ser escuchadas nuevamente a la hora de analizar las respuestas. Los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas, se encuentran más adelante dentro del presente trabajo. Ellos fueron divididos en varias categorías, dado que en las mismas, fueron agrupadas las distintas preguntas incluidas en las entrevistas realizadas. Posteriormente, se analizó la hipótesis inicialmente planteada, al realizar una comparación

minuciosa entre la misma y los resultados obtenidos, para verificar si fue confirmada o rechazada. Este punto también se encuentra detallado más adelante dentro de la investigación.

3. Caso comparativo políticas de horario

El propósito principal de este capítulo, es informar acerca de las empresas en cuestión (GSK y G4S) para ofrecer datos relevantes para la presente investigación. Dentro del capítulo, se expone la actividad principal de cada una de las empresas, dado que resulta de vital importancia informar acerca de la misma, puesto que es normal que esta se desconozca. Seguidamente, se expresan dentro del mismo, las políticas de horario manejadas en cada una de las empresas relacionadas. Esta información es muy importante, dado que el tema principal del presente trabajo gira en torno a la flexibilidad de las políticas de horario de GSK y G4S. Es de suma importancia detallar estas políticas, dado que son un insumo que hace parte del diario vivir de los empleados de ambas empresas. Por esa razón, se relacionan, a continuación, las políticas de las organizaciones en cuestión.

3.1 Políticas de horario GSK

GlaxoSmithKline - GSK - es una empresa multinacional británica fundada en el año 2000,

luego una fusión entre las compañías farmacéuticas Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham. GSK opera a nivel global, empleando a más de 99,000 personas en más de 150 países alrededor del mundo. GSK consta de un portafolio tanto de consumo masivo como de productos de venta con receta médica. Su amplio portafolio, le permite llegar a consumidores con distintas condiciones, por lo cual su nicho de mercado es supremamente grande. En la línea de consumo masivo, la empresa cuenta con productos para atender distintos tipos de condiciones, desde dolor de cabeza, fiebre, gripa, dolor de cuerpo y dolor de garganta, hasta sensibilidad dental y cuidado oral en general. Por otro lado, sus productos de venta bajo receta médica abarcan diversas y complicadas condiciones, dado que ofrecen vacunas y productos para tratar enfermedades y virus complejos.

Actualmente, esta empresa se encuentra en la bolsa de Londres, y es reconocida por ser una de las farmacéuticas más grandes del mundo. En diciembre del 2018, fue anunciado que las empresas farmacéuticas GlaxoSmithKline y Pfizer, harán una fusión de sus líneas de consumo masivo, por lo cual, en los próximos años, GSK tendrá, únicamente, una línea de productos de venta con prescripción médica. Esto quiere decir, que los productos de consumo masivo que actualmente produce y comercializa GSK, posteriormente harán parte del portafolio de una empresa que iniciará sus operaciones en el 2022 aproximadamente.

En Colombia, la nómina de GSK está compuesta por empleados pertenecientes a las líneas de consumo masivo y de farmacéutica. La nómina incluye desde los directivos de la organización, hasta los representantes de ventas, que no suelen estar en las instalaciones de la empresa. Para ambas líneas, es decir, para todos los empleados en la empresa, aplican las mismas políticas de

horario. Las políticas de horario manejadas en esta empresa son globales, por lo cual, desde las oficinas principales en el Reino Unido, son definidas las mismas para seguidamente ser implementadas en las distintas sucursales alrededor del mundo.

GSK es una empresa que tiene como una de sus prioridades el bienestar de sus empleados. Por esa razón, en las políticas de horario estipulan una hora de llegada variable, desde las 6 hasta las 9 de la mañana, según la conveniencia de la persona. Así mismo, la hora de salida del empleado también puede oscilar entre las 3 y las 6 de la tarde. Es muy importante recalcar que los empleados no deben elegir un horario para aplicar diariamente, sino que, son ellos quienes deciden su horario de acuerdo a sus necesidades del día a día. Adicionalmente, en GSK, los empleados también tienen la posibilidad de trabajar dos veces a la semana por fuera de la oficina. Es decir, los empleados pueden utilizar la modalidad de trabajar desde casa - Home Office - dos veces por semana. Por otro lado, GSK no sólo incluye dentro de sus políticas de horario el denominado Home Office, sino que lo fomenta activamente. Por otro lado, la empresa estipula que los viernes de todas las semanas, todos los empleados tienen la posibilidad de concluir sus labores a las 2:30 de la tarde, siempre que hayan finalizado con sus trabajos y/o entregas.

3.2 Políticas de horario G4S

G4S es un grupo empresarial multinacional británico, especializado en servicios de seguridad. Esta compañía fue fundada en el año 2004, luego de la fusión entre Securicor y Group 4 Falck. Con presencia en más de 90 países alrededor del mundo, G4S, al emplear a más de 570.000 personas a nivel global, es considerada la empresa de seguridad más grande en el planeta. Esta empresa ofrece, entre otros, los servicios de escolta de personas, escolta de mercancías,

ingenierías de seguridad, operadores de medios tecnológicos y vigilancia fija y móvil. En la empresa, están constantemente innovando su portafolio de productos para ofrecer a los clientes nuevas alternativas de seguridad. Una de las más recientes adiciones a su portafolio, se relaciona con la protección cibernética de información, ofrecida a empresas o personas naturales que requieran de este tipo de seguridad. En Colombia, G4S opera desde el año 1966, cuando iniciaron con el servicio de guardas de seguridad. Posteriormente, fueron incluyendo en su portafolio, los servicios mencionados previamente.

Actualmente, la compañía está compuesta por 6 razones sociales: G4S secure solutions, la cual se encarga de todos los servicios de vigilancia física y móvil; G4S Technology, la cual se encarga de obras de monitoreo y automatización de edificaciones; G4S Risk Solutions, encargada de consultorías de riesgo; EBC ingenierías, adquirida por el grupo como extensión de G4S Technology y por último, G4S Holding que es la casa matriz que une al grupo. Es importante recalcar que hace poco tiempo, la empresa G4S Cash Solutions (transporte de valores) fue adquirida por Prosegur y, desde diciembre de 2018 no hace parte del grupo G4S Colombia. En la actualidad, el grupo cuenta con 13 sucursales alrededor de Colombia, siendo Bogotá la sede principal.

En Colombia, todo el personal administrativo vinculado a G4S, ha firmado un contrato laboral en el cual existe un párrafo que especifica que el cargo de la persona es de “Manejo y Confianza”. Al firmar el contrato laboral, se excluye del mismo, el artículo 162 del Código Sustantivo del Trabajo, lo cual quiere decir que ningún empleado administrativo de G4S está obligado a cumplir un horario predeterminado. No obstante, dentro de la organización, se ha

creado una costumbre entre toda la comunidad de empleados, la cual se basa en plantear al jefe inmediato un horario justo para ambas partes que sea aprobado por el mismo. Usualmente, en G4S, el personal administrativo puede elegir una de las siguientes opciones de horario: de 7 de la mañana a 5 de la tarde, de 8 de la mañana a 6 de la tarde, o de 9 de la mañana a 7 de la noche. Los empleados son libres de elegir el horario que más les convenga, siempre que este haya sido previamente aprobado por la persona a quien le reporta.

Así mismo, la modalidad de trabajar desde casa, no está estipulada dentro de las políticas de horario definidas en G4S. No obstante, en ciertos casos, algunos empleados, con previa autorización, pueden trabajar desde un lugar distinto a las oficinas.

4. Hallazgos de la investigación

Al finalizar el proceso de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los empleados en cuestión, se procedió a detallar los hallazgos obtenidos a partir de la presente investigación. El objetivo de este capítulo es expresar, de manera detallada, la información recopilada a través de las entrevistas. Teniendo en cuenta que la presente investigación es de tipo cualitativa, y, que todos los empleados contestaron las preguntas expresando su opinión personal, se incluyó dentro del capítulo la mayor cantidad de información posible. Esta información incluye las respuestas dadas por las personas entrevistadas a las preguntas. Adicionalmente, es de suma importancia recalcar, que todas las preguntas realizadas, fueron agrupadas, de acuerdo al tema del cual tratan, en diversos grupos. Esto se realizó, con el fin de facilitar la redacción, y posterior lectura, de los resultados obtenidos. La información sintetizada en este capítulo relacionada con los empleados, se obtuvo a partir del resumen de respuestas (ver anexo 2.0).. Por otro lado, la información relacionada con las respuestas de los jefes, se encuentra detallada más adelante dentro del capítulo. Esto se debe a que, como fueron cuatro entrevistas, fue posible incluir dentro del capítulo, toda la información obtenida a partir de las mismas.

Así mismo, es muy importante aclarar, que los hallazgos obtenidos tienen únicamente un enfoque cualitativo. Esto se debe a que el presente trabajo no pretende demostrar numéricamente el cambio en la productividad de los empleados. No obstante, a través de las entrevistas a jefes y

a empleados (analistas,) fue posible utilizar recopilar suficiente información para exponer a continuación los resultados obtenidos.

4.1 Hallazgos obtenidos por parte de empleados

4.1.1 Jornada laboral

Durante el proceso de las entrevistas, los empleados, tanto de GSK como de G4S, respondieron preguntas relacionadas con su jornada laboral. El propósito principal de indagar acerca de este punto, era averiguar acerca del día a día de los empleados en las empresas. Es muy importante recalcar, tal y como se expuso anteriormente, que las organizaciones en cuestión no definen un horario específico que los empleados deben cumplir. Por esa razón, la jornada laboral es flexible en el día a día y puede variar constantemente.

Tal y como se puede apreciar en el cuestionario (ver anexo 1.0), algunas preguntas están orientadas hacia la jornada laboral y su posible variación. Para el presente trabajo, resultaba de gran importancia averiguar la cantidad de horas trabajadas en promedio por semana por cada empleado. En general, las respuestas a esta pregunta fueron muy homogéneas, de tal manera que se comentó que en una semana, se trabajan aproximadamente cuarenta (40) horas. Por supuesto, hubo un consenso entre todas las personas entrevistadas, en que ese número puede variar de acuerdo a la cantidad de trabajo que tengan en una determinada semana. De esta manera, aunque el promedio de horas trabajadas en una semana sea de cuarenta, ocasionalmente incrementa cuando las responsabilidades y/o entregas se acumulan.

Así mismo, en este mismo punto, las personas que actualmente trabajan en el área financiera, comentaron que el número de horas trabajadas varía constantemente. La razón principal de esta variación fue asociada a los cierres contables de mes y al desarrollo del presupuesto, dado que ambas funciones usualmente requieren más tiempo y más esfuerzo que otras.

Por otro lado, un punto muy importante en lo que concierne a la jornada laboral, estuvo relacionado a las horas de entrada y salida de la empresa y las razones por las cuales estas pueden variar. En las preguntas realizadas en este punto, las respuestas obtenidas fueron muy similares entre sí. Esto se debe a que para los empleados, tanto de GSK, como de G4S, es muy común que cuando una jornada se extiende hasta altas horas de la noche, la misma del día siguiente, inicie un poco más tarde de lo normal. Esto se debe, principalmente, a que al extender una jornada laboral, se trata de balancear la siguiente, iniciando la misma a una hora distinta a la usual. Este beneficio también permite a los empleados descansar un poco más luego de una jornada laboral extensiva.

Tal y como se comentó previamente, la empresa GSK incluye, dentro de sus políticas de horario, la posibilidad de trabajar desde un lugar distinto a la oficina - Home Office - dos veces a la semana. Esta organización, no sólo incluye esta política, sino que la fomenta activamente entre sus miembros, para generar un mayor bienestar en sus vidas, de tal manera que si desean utilizar esta metodología de trabajo, puedan hacerlo libremente.

Las personas entrevistadas de GSK, comentaron que sí utilizan esta modalidad de trabajo, dado que asocian a la misma ciertos beneficios. Por un lado, están los empleados que comentaron que utilizan, por lo menos una vez a la semana, el denominado Home Office. Estas

personas comentaron, que para trabajar desde su casa, organizan el día desde antes, para que al no estar en las instalaciones de la empresa, su ausencia no genere inconvenientes con reuniones y demás. Por otro lado, están los empleados que utilizan ocasionalmente la medida del Home Office, dado que sus responsabilidades exigen su presencia en la oficina. No obstante, todas las personas entrevistadas asociaron un número de beneficios a esta modalidad de trabajo. Los beneficios expresados por los empleados serán expuestos más adelante dentro del trabajo.

En el caso de G4S, tal y como se comentó previamente, la modalidad de trabajo desde casa aún no está implementada en la empresa. Aunque existan ciertas excepciones, por lo cual, ocasionalmente, los empleados pueden trabajar en un lugar distinto a las instalaciones de la empresa, esta medida no está estipulada dentro de las políticas de horario de la empresa. No obstante, las personas entrevistadas que actualmente trabajan en esta empresa, comentaron que sí están a favor de una futura implementación de esta medida, dado que, según expresaron, podría generar una mejora en su calidad de vida.

4.1.2 Conocimiento de políticas de horario

Una de las primeras preguntas realizadas a los entrevistados de ambas empresas, fue si estaban familiarizados con las políticas de horario implementadas en la organización en la que trabajan. El principal objetivo de esta pregunta era obtener información del conocimiento de las políticas de horario de la empresa para establecer la importancia que le dan los empleados a las mismas. Es decir, suele ocurrir, que los empleados, no saben formalmente cuáles son las políticas de horario en la empresa, sino que deciden simplemente adaptarse al horario día a día.

Durante las entrevistas, una principal observación a esta pregunta es que los entrevistados, en algunos casos, no entendían como tal qué se les estaba preguntando. No obstante, al explicar lo que se pretendía averiguar, se encontró que la gran mayoría de empleados entrevistados sí conoce cuáles son las políticas de horario establecidos en la empresa y a qué tienen derecho como empleados. Fueron muy pocas las respuestas obtenidas que detallaron la falta de conocimiento de las políticas. En estos casos, las personas entrevistadas, comentaron que desde que iniciaron su trabajo en la empresa, han ido averiguando acerca de las políticas de horario a través del voz a voz dentro de la misma.

Al realizar un análisis más profundo relacionado con este inciso, fue evidente que las personas que conocían las políticas de horario de la organización, realmente aprovechaban al máximo los beneficios a los que tienen derecho como empleados. Esto se debe a que al conocer los beneficios a los que pueden acceder, los empleados organizan sus días para hacer valer sus derechos, sin romper ninguna regla establecida previamente en el reglamento de la organización.

4.1.3 Percepción de políticas de horario

La percepción que tienen los empleados acerca de las políticas de horario, es quizás, uno de los puntos más importantes del presente trabajo. Esto se debe, principalmente, a que teniendo en cuenta que la investigación es de tipo cualitativa, la percepción es personal, por lo cual la de un empleado puede ser completamente diferente a la de otro. Por esta razón, se indagó acerca de la percepción y la opinión personal de los empleados con respecto a las políticas de horario determinadas e implementadas en la organización.

Previamente, se explicaron, de forma general, las políticas de horario implementadas en cada una de las empresas. Aunque las políticas como tal son diferentes, se podría determinar que ambas tienen rasgos de flexibilidad. En el caso de GSK, todos los entrevistados especificaron que consideran que la empresa es supremamente flexible. Esto principalmente lo asocian a que no existe una hora de entrada ni una hora de salida fija. Adicionalmente, teniendo en cuenta que la empresa fomenta el trabajo desde casa, los empleados consideran esa política de horario no sólo flexible, sino muy importante para su bienestar personal. En general, los empleados consideran que la posibilidad de trabajar desde casa es de gran utilidad. Entre las ventajas detalladas por los mismos, se encuentran las siguientes:

- Ahorros en costos de movilidad y transporte.
- Ahorro de tiempo.
- Posibilidad de descansar más, al despertarse un poco más tarde.
- Trabajar desde la comodidad desde casa.
- Atender situaciones y/o temas personales.
- Poder trabajar desde casa luego de una jornada laboral larga.
- Poder terminar una jornada laboral desde su casa.

En el caso de G4S, los entrevistados especificaron que consideran su horario como flexible. Esto se debe a que tienen la potestad de elegir, junto con su superior inmediato, un horario justo que sea aceptable para ambas partes. Los empleados de G4S especificaron que, el hecho de no tener que atenerse a un horario estipulado y fijo todos los días, ya es suficiente para ser considerado como flexible. Adicionalmente, dentro de las políticas de horario de esta empresa no

especifica la posibilidad de trabajar desde casa. No obstante, todas las respuestas obtenidas estaban a favor de esta modalidad, gracias a todos los beneficios que la misma trae para los empleados.

Aunque no esté estipulado dentro de las políticas, ciertos empleados, con previa autorización, pueden trabajar ocasionalmente, desde casa. Esto se presenta más en el área comercial que en el área financiera. El problema, tal y como fue comentado durante las entrevistas, es que muchas personas que trabajan en G4S no cuentan con un computador portátil para cumplir con sus funciones desde un lugar distinto a la oficina. Esto causa que no sea posible implementar esta modalidad de trabajo en G4S en la actualidad.

Por otro lado, un punto de vital importancia, es que todos los empleados entrevistados, asociaron las políticas de flexibilidad horaria con su bienestar personal. Argumentaron que la flexibilidad horaria les permite balancear su vida personal con su vida profesional, y, por esa razón, consideran muy beneficiosas dichas políticas. Entre las razones por las cuales argumentan que las políticas de flexibilidad generan bienestar personal, se encuentran las siguientes:

- Flexibilidad de inicio y finalización de la jornada laboral.
- Posibilidad de balancear vida profesional con vida personal.
- Generan un impacto positivo en el clima laboral.
- Mejoran el humor de las personas.
- Generan mayor satisfacción personal.
- Posibilidad de atender eventos atípicos.

- Motivación adicional.
- Posibilidad de manejar su propio tiempo.
- Disminución del estrés.

En general, los empleados de ambas empresas no sólo consideran las políticas de horario implementadas en la empresa como flexibles, sino que, adicionalmente, se sienten satisfechos con las mismas.

4.1.4 Relación de flexibilidad horaria con productividad laboral

Tal y como se mencionó previamente, la relación de la flexibilidad horaria, con la productividad laboral de los empleados, es el pilar fundamental del presente trabajo. Por esta razón, resultaba necesario indagar acerca de este punto específico a través de las entrevistas. El principal fin al realizar preguntas relacionadas con productividad, era obtener información acerca de la percepción que tienen los empleados de la misma, al igual que si consideran existe una relación entre los dos factores.

Los empleados de ambas empresas, sin importar si pertenecen al área comercial o al área financiera, dieron respuestas supremamente homogéneas con respecto a la relación que tiene la flexibilidad horaria con la productividad laboral. Inicialmente, se indagó acerca de la definición que tienen los empleados acerca de su productividad laboral. Es decir, se le solicitó a los empleados que explicaran cómo sienten que pueden ser productivos en su cargo.

El primer comentario recibido con respecto a este punto estuvo directamente relacionado con el tiempo. Esto quiere decir, que los empleados asocian la productividad con el tiempo que

tardan en realizar una tarea de forma correcta. Adicionalmente, relacionan la productividad con cumplir con las fechas de entrega de sus trabajos, teniendo en cuenta que muchas de sus funciones tienen fechas límite. Así mismo, relacionaron directamente su productividad con el cumplimiento de todos los objetivos y/o funciones que tienen en su cargo.

Por otro lado, los empleados consideran que sí existe una relación entre la flexibilidad horaria y su productividad laboral. Eso se debe a que los empleados consideran que el no estar constantemente amarrados a un horario estricto, les permite organizar su día de acuerdo a lo que tienen que entregar o hacer, al igual que manejar su propio tiempo de forma óptima.

4.1.5 Efecto de flexibilidad horaria en productividad laboral

Los empleados del área comercial y del área financiera, de ambas empresas, afirmaron que la productividad laboral sí se ve afectada gracias a los horarios flexibles. Adicionalmente, afirmaron de manera contundente que el efecto generado en su productividad gracias a la flexibilización de los horarios es positivo. De esta manera, expresaron que su productividad laboral incrementa gracias a los beneficios generados por los horarios flexibles.

Este efecto positivo se basaba principalmente en dos aspectos fundamentales. El primero de ellos gira en torno a la motivación y a la satisfacción personal. Los empleados, gracias a los horarios flexibles, sienten una mayor satisfacción personal, sienten que su humor mejora constantemente, y, adicionalmente, se consideran más felices. Por estas razones, los empleados consideran que trabajan de una mejor forma cuando están felices y estables emocionalmente. Es

decir, consideran que su bienestar personal se ve afectado de manera positiva gracias a la flexibilidad horaria, y esto, a su vez, genera mayor productividad y eficiencia en su trabajo.

Por otro lado, hubo un gran consenso entre los empleados entrevistados, en que su productividad se asocia al tiempo en que tardan haciendo una tarea y en general a lo eficientes que pueden llegar a ser en su trabajo. Es por esto, que al saber que pueden concluir su jornada laboral en el momento en que terminen y/o entreguen sus tareas, los motiva a trabajar de forma más rápida, lo cual los vuelve más productivos. Esto quiere decir que, al tener claro que no deben quedarse trabajando hasta cierta hora, se esmeran en sacar adelante sus tareas de forma más rápida, manteniendo siempre la calidad en sus entregas. Por esta razón, y, teniendo en cuenta que los empleados asocian su productividad principalmente al tiempo, afirman que la misma se ve incrementada dado que, al trabajar de una forma más rápida, logran disminuir la cantidad de tiempo dedicada a cumplir con una o varias tareas.

Adicionalmente, la flexibilización de los horarios de la jornada laboral, permite, según los entrevistados, ahorrar y optimizar el tiempo de su día. Esta es otra razón por la cual se genera una mayor productividad en los empleados, dado que su principal argumento se basó en que al tener la libertad de organizar su día para cumplir con sus compromisos laborales y personales, se saca el mayor provecho al tiempo dedicado a sus funciones contractuales. Esto, a su vez, les permite utilizar el tiempo restante para atender compromisos y situaciones personales.

Finalmente, un punto adicional, de vital importancia, está relacionado con el estrés que manejan los empleados en su día a día. Es común que el trabajo genere estrés, y, por esa razón,

varias respuestas apuntaban a que la flexibilidad horaria disminuye el mismo, generando así, un mejor estado de ánimo para trabajar. Este punto es de suma relevancia, puesto que los empleados, cuando sienten estrés, angustia, o alguna otra emoción negativa generada por el trabajo, no logran cumplir con sus funciones a cabalidad. Esto se debe a que dichas emociones generan distracciones que disminuyen la productividad y la eficiencia laboral. La flexibilización horaria, junto con la modalidad de trabajar desde casa (para los empleados de GSK), son factores que disminuyen las emociones mencionadas en los empleados. Esto genera una mayor estabilidad emocional, lo cual, como se explicó anteriormente, les permite ejecutar sus tareas de una forma más adecuada.

4.2 Hallazgos obtenidos por parte de jefes

4.2.1 Cambio en políticas de horario

El objetivo principal por el cual se recopiló información relacionada con este punto, se basa en que es posible que un jefe haya experimentado un cambio de políticas de horario. De haber percibido un cambio de horario, sin lugar a dudas, se prestaría para realizar una comparación entre la forma en que previamente se trabaja y la manera actual. Dentro de las entrevistas realizadas, únicamente un jefe manifestó que desde que entró a la empresa, las políticas de horario cambiaron un poco. Este persona, que trabaja en G4S, manifestó que anteriormente los horarios estipulados por la organización eran más estrictos. En ese momento, la empresa le otorgaba el beneficio del pago por horas extras a los empleados. Por esta razón, al ser un incentivo importante, causaba que los empleados no se opusieran a la rigidez del horario. No

obstante, argumenta que la flexibilidad horaria trae consigo un gran número de beneficios para todos, puesto que se tiene en cuenta el factor humano de la persona. En la actualidad, el horario que se maneja actualmente en la empresa es flexible, dado que no se deben regir por un horario predeterminado.

Por otro lado, los demás jefes entrevistados, comentaron que desde su llegada a la organización, las políticas de horario no han cambiado. Por esta razón, desde sus inicios en la organización, se maneja un horario flexible en el día a día. Esto aplica tanto para GSK como para G4S.

4.2.2 Flexibilidad horaria

En general, se indagó con los jefes, su percepción acerca de todo lo relacionado con la flexibilidad horaria. Inicialmente, le fue preguntado a los mismos, si utilizan los horarios flexibles. El 100% de los entrevistados, respondió que sí utilizan esta medida de los horarios flexibles constantemente. Esto se debe a que, ellos, como personas, también tienen necesidades personales que atender, por lo cual consideran la flexibilización horaria como una excelente herramienta. Por otro lado, resulta de vital importancia para la presente investigación, escuchar a la otra parte (a los jefes) para obtener su opinión con respecto a los empleados (analistas) utilizando los horarios flexibles.

Este punto, sin duda, es supremamente importante para el presente trabajo. Esto se debe a que, por un lado, los empleados pueden afirmar que los horarios flexibles son positivos y que por esa razón los utilizan constantemente. No obstante, es muy diferente la actitud que tengan sus respectivos jefes con respecto a si están de acuerdo o no, con que sus empleados utilicen horarios

alternativos en el día a día. Con relación a este punto, es fundamental resaltar, que el total de los jefes entrevistados, está completamente de acuerdo con que los empleados utilicen la medida de horarios flexibles. Esto se debe a que ellos, como todas las personas, tienen distintos eventos y compromisos personales que requieren su atención. Adicionalmente, las razones por las cuales los horarios flexibles son útiles, para los jefes, son muy similares a las manifestadas previamente por los empleados. Dentro de las mismas se encuentran:

- Utilización de transporte
- Compromisos familiares
- Citas médicas
- Flexibilización de la jornada

No obstante, aunque los jefes hayan manifestado su posición a favor en cuanto a que sus subalternos utilicen los horarios flexibles, resaltaron, enfáticamente, el tema de la responsabilidad. Esto quiere decir que los empleados deben tener total claridad de cuáles son sus obligaciones laborales, puesto que deben ser cumplidas a cabalidad. Así utilicen o no la modalidad de flexibilidad horaria, las responsabilidades que tienen no se deben ver afectadas (de forma negativa).

4.2.3 Percepción y medición de productividad

Sin lugar a dudas, la productividad es una variable de suma importancia tanto para empleados como para jefes. Por esta razón, se realizaron varias preguntas relacionadas con productividad a los jefes entrevistados. Inicialmente, se pretendió recopilar información con respecto a lo que los jefes entienden como la productividad de sus empleados. En este punto, hubo un gran consenso

entre los jefes, puesto que, al igual que los empleados, relacionaron la productividad a dos variables principalmente. La primera de ellas es el tiempo, puesto que una de las formas de evaluar a los empleados, es la puntualidad de las entregas. Esto es muy importante, puesto que en algunos casos, se tiene que cumplir con unas fechas específicas e inamovibles, por lo cual el tiempo de entrega resulta fundamental. Por otro lado, está el factor de la calidad, puesto que los jefes argumentaron que esperan que el trabajo recibido o entregado, cumpla con todos los estándares requeridos. Uno de los jefes entrevistados, definió la productividad de los empleados como “cumplimiento de los objetivos, puntualidad y calidad de las entregas, y tiempo empleado en una tarea”.

Este punto resulta muy importante, puesto que tanto empleados como jefes, tienen definiciones muy similares de productividad. La forma en que los empleados sienten que son productivos, es comparable con la manera en que son evaluados por sus jefes. Termina siendo un factor muy positivo para ambas partes, dado que están en sintonía en cuanto a los métodos de evaluación del trabajo presentado o entregado. Esto se debe a que, aunque puedan existir, en casos muy específicos, distintas variables de medición, hubo gran consenso en que la productividad de los empleados se puede medir de acuerdo al cumplimiento a cabalidad de sus objetivos.

Por otro lado, resultó muy interesante la percepción de uno de los entrevistados. Afirmó, tal como los demás, que una forma muy efectiva de medir la productividad de los empleados, es a través del cumplimiento de las funciones y de los tiempos exigidos. No obstante, comentó que debe haber cierta reciprocidad entre el empleado y la organización. Esto se debe a que la

organización le permite a los empleados manejar su propio tiempo, pero, los mismos deben saber que en ocasiones, será necesario que ofrezcan un esfuerzo adicional para cumplir con sus objetivos. El jefe en cuestión, afirmó que sus empleados, “así como reciben, tienen que dar”, refiriéndose a que él espera que, cuando sea necesario, respondan a la solicitudes “con trabajo”.

4.2.4 Efecto de flexibilidad en productividad

Sin lugar a dudas, el efecto que perciben los jefes, acerca de la productividad de los empleados, en relación a la flexibilidad horaria, es quizás, el punto más importante. La razón de ser de esta afirmación, es que, tal y como se comentó previamente, los empleados consideran que los horarios flexibles generan un incremento en su productividad. No obstante, pueden existir discrepancias entre lo que siente un empleado, y lo que percibe su jefe inmediato. Por esta razón, se decidió indagar acerca de la percepción que tienen los jefes, en cuanto a la productividad laboral de sus empleados, relacionada con la posibilidad de utilizar horarios flexibles.

Así mismo, hubo gran consenso entre los jefes entrevistados con respecto a este tema. Inicialmente, indicaron que están de acuerdo en la utilización de los horarios flexibles por parte de los empleados, siempre que logren cumplir con sus responsabilidades. No obstante, los jefes manifestaron, además de estar a favor de la flexibilidad horaria, que la misma no debe afectar el rendimiento de los empleados. A lo que se refirieron al realizar este tipo de afirmaciones, fue a que si un empleado no logra cumplir con sus objetivos, no podrá utilizar la flexibilidad horaria. Por otro lado, las respuestas de los jefes a las preguntas relacionadas con la productividad de sus empleados, está directamente relacionada con las respuestas de los mismos. Esto se debe a que los jefes son conscientes de la cantidad de beneficios personales que son obtenidos gracias a la flexibilización de los horarios.

Seguidamente, afirmaron que los horarios flexibles le permiten a los empleados manejar su propio tiempo, razón por la cual son ellos quienes tienen la autonomía suficiente para decidir cuál va a ser su horario. Esto se debe a que, tal y como lo comentó uno de los jefes entrevistados, no existe en la empresa, ni debe existir, la “hora silla”. Según explicó, este concepto se asocia al tiempo que está en la oficina un empleado, sin realizar ningún tipo de actividad, hasta que sea determinada hora del día para poder culminar con la jornada laboral. Lo que quiso decir la persona entrevistada, fue que, tan pronto un empleado finalice con sus actividades del día, es libre de concluir la jornada laboral. Por esta razón, afirma, los empleados están motivados a trabajar de una mejor forma, siendo más eficientes con el uso del tiempo, para finalizar con la jornada laboral tan pronto cumplan con sus responsabilidades. Esto quiere decir que, según la percepción del jefe en cuestión, la productividad de sus empleados incrementa, puesto que los mismos saben que no deben permanecer en la oficina al culminar con sus deberes. Esta motivación genera proactividad, por la cual la eficiencia laboral de los empleados aumenta.

Adicionalmente, las respuestas obtenidas por parte de los jefes continuaron siendo muy homogéneas. En cuanto al efecto que producen los horarios flexibles en la productividad de los empleados, argumentaron, que es positivo. Una de las razones por las cuales argumentaron esto, estuvo relacionada con el estado de ánimo de los empleados. Según los jefes, la flexibilización horaria le otorga libertades a los empleados, lo cual genera balance en sus vidas. No obstante, hubo únicamente un jefe que afirmó tener información para comparar. Este fue el mismo jefe quien sintió el cambio de las políticas de horario. Según él, anteriormente, los empleados trabajaban cumpliendo un horario estricto y predeterminado. Por lo cual, sin importar la hora de

culminación de la jornada laboral, al día siguiente, los empleados debían cumplir con el horario previamente establecido. Adicionalmente, esta persona comentó que era evidente que, aunque los empleados recibían dinero por horas extras, su motivación era mínima, lo cual afectaba directamente su productividad. Por esta razón, afirma, que las políticas de flexibilidad horaria son un excelente insumo para mantener motivados a los empleados. A su vez, esta motivación influye en los empleados, puesto que así, logran trabajar de una mejor forma, siendo más activos y utilizando mejor el tiempo. Es decir, el jefe en cuestión, que tiene información para comparar la productividad antes y después de la implementación de horarios flexibles, considera que los empleados son más eficientes gracias a los mismos.

Finalmente, los jefes entrevistados, estuvieron de acuerdo en que las políticas de flexibilidad horaria sí logran incidir en el desempeño de los empleados. El rendimiento de los empleados se ve afectado de manera positiva, dado que cuentan con la libertad suficiente para optimizar su día como lo consideren. No obstante, resaltaron la importancia de la responsabilidad, puesto que la organización, y ellos como jefes, depositan en los empleados una gran confianza al permitirles manejar los horarios según su preferencia. Bajo esta premisa, argumentaron también, que esa confianza nunca debe ser abusada, puesto que el hecho de que se permita y se fomente la utilización de horarios flexibles, no disminuye la exigencia requerida por parte de la organización.

4.3 Análisis de hipótesis planteada

Para la presente investigación, fue planteada la siguiente hipótesis:

Al implementar políticas de flexibilidad horaria, se genera una mayor satisfacción en los empleados de las áreas comercial y financiera, lo cual conlleva a un incremento en su productividad laboral.

Al concluir la investigación, y luego de analizar los resultados arrojados por las entrevistas realizadas tanto a jefes como a empleados (analistas), es posible confirmar la hipótesis inicialmente planteada, dado que los empleados en las áreas comercial y financiera de las empresas GSK y G4S, realmente consideran que su productividad laboral incrementa gracias a la implementación de políticas de flexibilidad horaria. No solamente son ellos quienes consideran que su productividad aumenta, sino que los jefes respaldan esa afirmación.

Primeramente, es importante recalcar que los empleados entrevistados expresaron una mayor satisfacción personal gracias a la flexibilidad horaria. Esta satisfacción personal, es conseguida por los empleados gracias a los beneficios obtenidos a través de la flexibilización de su horario laboral, y tiene, como efecto principal, un incremento en su productividad laboral. Las razones de este incremento en su productividad, se asocian, principalmente, al tiempo y a la correcta entrega de sus tareas. La posibilidad de manejar su propio tiempo de una forma adecuada, les permite organizar de una forma óptima su día, por lo cual obtienen mayor provecho del mismo. Una de las formas en que los empleados obtienen mayor provecho del día, se basa en que, al no tener que cumplir un horario, trabajan de forma rápida y efectiva para cumplir con sus funciones y así, concluir la jornada laboral en ese momento, en lugar de esperar hasta cierta hora para poder salir. Adicionalmente, el estado de ánimo de los empleados se ve afectado positivamente, dado que no tienen que regirse por un horario estipulado todos los días, lo cual les permite balancear sus compromisos profesionales con aquellos personales.

Para los empleados, la flexibilización horaria causa una mejora en su calidad de vida personal, gracias a diversos factores explicados anteriormente. Este bienestar personal generado, permite a los empleados trabajar de una mejor manera, generando así, una mayor productividad en ellos. Así que, al utilizar un pensamiento lógico, se podría determinar que, un incremento en la productividad de los empleados, significa un mejor funcionamiento de la empresa en la cual trabajan. Por esta razón, la empresa que implementa políticas de flexibilidad horaria, podría conseguir aún más y mejores objetivos.

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente, la hipótesis inicialmente planteada, sí se pudo confirmar para las empresas en cuestión (GSK y G4S).

Conclusiones

Luego de finalizar la presente investigación, surgen diversas y muy interesantes conclusiones alrededor de la misma. Es posible concluir, que los empleados de las áreas comercial y financiera en GSK y G4S, le dan gran importancia a las políticas de flexibilidad horaria implementadas en

la empresa en la que actualmente trabajan. No sólo es un factor importante para las personas, sino que, por otro lado, genera como tal, una serie de beneficios tanto personales como profesionales.

Una conclusión lógica, tal y como se expuso previamente, se basa en que los empleados que tienen un conocimiento previo acerca de las políticas de horario en la empresa, obtienen un mayor provecho de los beneficios a los que tienen derecho. Esto se debe a que la ausencia del conocimiento de las políticas, no permite a los empleados acceder y aprovechar la totalidad de oportunidades que la organización ofrece en relación a los horarios laborales. Por otro lado, tanto los empleados entrevistados de GSK, como aquellos de G4S, argumentaron que la empresa en la que trabajan se puede considerar como flexible, teniendo en cuenta que no se estipula un horario fijo al que se deben restringir. Aunque la percepción de un empleado es personal, y no tiene nada que ver con la de otra persona, hubo un gran consenso alrededor de la idea de que los horarios sí son flexibles en ambas empresas.

Por otro lado, es de suma importancia recalcar que los empleados entrevistados consideran que existe una relación entre su productividad laboral y las políticas de horario flexibles. Como si fuera poco, los jefes también realizan la misma afirmación. Por esta razón, es posible concluir, que para la muestra analizada, la flexibilidad horaria sí genera un efecto en su productividad, el cual es positivo. La posibilidad de manejar su propio tiempo, la disminución del estrés, y la flexibilización de la jornada laboral, entre otros, son tan sólo algunos factores que son clave para incrementar su productividad, manteniendo siempre la calidad del trabajo entregado y/o presentado.

Finalmente, se puede determinar, que la flexibilización de los horarios incide directamente en la vida personal de los empleados, generando un mayor bienestar en ellos. Bajo esta premisa, a través de las entrevistas realizadas, las personas que respondieron las mismas expresaron diversas razones por las cuales consideran que su calidad de vida personal se incrementa notablemente. La posibilidad de balancear sus responsabilidades personales y profesionales, ayuda a las personas a atender eventos atípicos en su vida privada, por lo cual logran cierta estabilidad emocional. De esta manera, las personas entrevistadas argumentan que, si logran trabajar estando de buen humor, se consideran mejores y más productivos al realizar sus funciones y entregar a tiempo, y de forma correcta, sus tareas. Este punto también fue corroborado por los jefes, puesto que ellos argumentaron que los horarios flexibles logran incrementar la motivación de los empleados. Esta motivación genera mejor y más trabajo por parte de los empleados. Esto quiere decir, que la flexibilización de los horarios tiene como tal un impacto en la vida personal de los empleados. De esa manera, ese impacto positivo en su vida, genera un aumento en su productividad y eficiencia laboral.

Recomendaciones

Al concluir con el presente trabajo, más allá de las conclusiones, es posible realizar unas recomendaciones futuras para las partes interesadas en el mismo. Las partes interesadas directamente con la presente investigación, son los empleados de las áreas comercial y financiera de GSK y G4S, y las dos empresas en cuestión. Adicionalmente, otros empleados, al igual que otras empresas, podrían utilizar esta investigación para su propio beneficio.

Para los empleados en cuestión, la principal recomendación sugerida no es más que conocer a fondo las políticas de horario implementadas en la empresa en la que trabajan. Sin importar lo simple que parezca, es de vital importancia tener un conocimiento profundo de las mismas, para aprovechar al máximo los beneficios a los que pueden acceder por ser empleados de la empresa. Esto se debe a que no es inusual, que las personas modifiquen, de manera inconsciente, lo que se expresa en el voz a voz, de tal manera que la información correcta no logra ser conocida por los empleados.

En el caso de G4S, se sugiere estudiar una posible implementación del trabajo desde casa - Home Office - para los empleados de la empresa. Como se puede apreciar en el presente trabajo, las personas consideran que esta medida es supremamente útil y beneficiosa para ellas. Para implementar de una forma correcta esta medida, se debe reducir al máximo la improvisación, de tal manera que resulta de vital importancia realizar los estudios correspondientes, al igual que informar tanto a las altas, medias y bajas esferas de la organización, la intención que se tiene. No obstante, para poder implementar de manera correcta y justa esta medida, sería necesario adquirir computadores portátiles para todos los miembros de la organización.

Tanto G4S, como empresas que en un futuro pueden llegar a implementar la modalidad de trabajo desde casa, deben saber que existe una forma cuantificable que puede generar un enorme beneficio para las mismas. No es un secreto que, para este tipo de empresas, uno de sus principales focos, es la rentabilidad y la sostenibilidad financiera. Si las empresas implementan la modalidad de trabajo desde casa, de forma exitosa, en el largo plazo podrían optar por tener

instalaciones más pequeñas, lo cual significaría, inmediatamente, un ahorro económico para las mismas. De esta manera, la implementación de esta medida lograría tener un beneficio cuantificable y medible que podría ser visto con muy buenos ojos por las personas con poder decisorio en las organizaciones.

Finalmente, la recomendación principal que genera este trabajo, se basa en que cada vez más empresas puedan implementar políticas de flexibilidad horaria. Esta medida podría traer beneficios tanto para empleados como para la empresa, por lo cual el efecto final sería sumamente positivo. Aunque muchas empresas, debido a su operación, no puedan implementar este tipo de políticas, aquellas que sí lo puedan hacer, deben realizar esfuerzos constantes que les permitan incluir dentro de sus manuales de trabajo, la flexibilidad horaria. Una de las razones por la cual es de utilidad para las organizaciones implementar esta política, se basa en que, teniendo en cuenta la importancia que los empleados le dan a las mismas, podría ser una herramienta para atraer a talento humano capacitado. Este argumento fue expuesto en el marco teórico, con base en un estudio realizado por Konrad & Mangel en el año 2000.

Se espera que la investigación llevada a cabo sea utilizada como un estudio inicial, para que en el futuro, cada vez más empresas tomen la determinación de gestionar y mantener el talento humano con el que constan, a través de las políticas de flexibilidad horaria. El bienestar personal de los empleados es supremamente importante, por lo cual, la posibilidad de manejar su tiempo de forma óptima, logra generar efectos positivos en su vida tanto personal como profesional.

Bibliografía

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496.
- Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Productividad y competitividad.
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review*, (5), 112 - 119
- Clavijo-Vergara, S. (1990). Productividad laboral, multifactorial y la tasa de cambio real en Colombia. *Vol. 9. No. 17. Junio, 1990. Pág.: 73-97.*
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 2(31), 126-138.

De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.

Fayol, H. (1916). Principios administrativos.

Fayol, H., & Taylor, F. W. (1987). *Administración industrial y general* (No. 658 F3.). Orbis.

Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral.

Idrovo Carlier, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales*, 22(100), 49-70.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.

Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic management journal*, 21(12), 1225-1237.

Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57(4), 5-25.

McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., Brown, M., & Matz-Costa, C. (2012). Access to and utilization of flexible work options. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(4), 936-965.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.

Mejía, C. (2013). ¿Cómo medir la productividad? En *Documentos Planning N. 1302*. Recuperado de http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Febrero2013.pdf

Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (1994). Modeling the choice of telecommuting: setting the context. *Environment and planning A*, 26(5), 749-766.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.2 en línea]. <<https://dle.rae.es/?id=5TwfW6F>> [20 de mayo 2019].

Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.

Taylor, F. W. (1998). *The principles of scientific management*. 1911.

Anexos

Anexo 1 Cuestionario a empleados (analistas)

- ¿Hace cuánto trabaja usted en esta empresa?
- ¿En qué área trabaja?
- ¿Conoce usted las políticas de horarios en la empresa?
- ¿Desde que entró, han cambiado las políticas de horarios?
- ¿Cómo considera usted las políticas de horarios actualmente implementadas en la empresa?
- ¿Considera que los horarios son flexibles? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Cuántas horas trabaja en promedio por semana?
- ¿Cada cuánto trabaja desde un lugar distinto a la oficina?
- ¿Qué tanto varían sus horas de entrada y salida de la oficina?
- ¿De qué depende su hora de llegada y salida?
- ¿Considera beneficiosas para usted las políticas de flexibilidad horaria?
- ¿Cómo definiría usted su productividad?
- ¿Siente que los horarios flexibles tienen algún efecto en su productividad?
- ¿Cómo podría demostrar ese efecto?
- ¿Se siente más, menos o igual de productivo(a) gracias a los horarios flexibles?

Anexo 2 Resumen de respuestas por parte de empleados (analistas)

¿Hace cuánto trabaja usted en esta empresa?

En GSK, los entrevistados llevan trabajando en la empresa entre 6 y 18 meses.

Por otro lado, en G4S, los empleados llevan más tiempo trabajando en la empresa, dado que su vínculo contractual oscila entre 1 y más de 10 años. De manera más específica, los empleados entrevistados de G4S están divididos de la siguiente manera:

- 40% lleva más de 10 años en la empresa.
- 40% lleva entre 5 y 10 años en la empresa.
- 10% lleva entre 3 y 5 años en la empresa.
- 10% lleva entre 1 y 2 años en la empresa.

¿En qué área trabaja?

Los empleados entrevistados hacen parte de las áreas comercial y financiera únicamente. El 55% de los entrevistados hace parte del área financiera, mientras que el restante 45% hace parte del área comercial.

¿Conoce usted las políticas de horarios en la empresa?

La gran mayoría de empleados entrevistados está familiarizada con las políticas de horario implementadas en la empresa en la que trabajan. Para el caso de GSK, solamente una persona afirmó desconocer las políticas de horario. Por otro lado, en G4S, aproximadamente el 80% de los entrevistados conoce de primera mano las políticas de horario, mientras que el restante 20% no tiene conocimiento como tal de las mismas. Las personas que no conocen como tal las políticas, comentaron que fueron acostumbrándose a las mismas y conociéndolas a través del tiempo.

¿Desde que entró, han cambiado las políticas de horarios?

Los empleados de GSK afirman que desde que están vinculados con la empresa, no se han modificado las políticas de horario. Mientras que en el caso de G4S, teniendo en cuenta que muchos empleados llevan varios años vinculados a la empresa, aproximadamente el 45% de los entrevistados afirmó que las políticas de horario sí han cambiado. Según esas personas, los cambios en las políticas de horario sí se han sentido, dado que en la actualidad la empresa es mucho más flexible que hace unos años. De esta manera, comentaron que, anteriormente, sí debían regirse por un horario predeterminado, mientras que en la actualidad, este no es el caso.

¿Cómo considera usted las políticas de horarios actualmente implementadas en la empresa?

Todos los empleados entrevistados consideraron las políticas de horario como favorables para ellos. Entre los adjetivos utilizados por las personas para describir las políticas de horario actuales, se encuentran los siguientes: justos, flexibles, amigables, beneficiosos y buenos.

¿Considera que los horarios son flexibles? ¿Por qué sí o por qué no?

El 100% de los entrevistados afirmaron que, en su opinión, los horarios sí son flexibles. Afirmaron que, entre las razones por las cuales hacen esa afirmación, se encuentran:

- Hay flexibilidad a la hora de entrada y de salida.
- Existe la posibilidad de trabajar desde casa (aplica para empleados de GSK)
- No se deben regir por un horario estricto y predeterminado.
- Son libres de manejar su propio tiempo.
- Su trabajo principalmente se evalúa de acuerdo a la calidad y puntualidad de las entregas, en lugar de la cantidad de tiempo que estuvieron como tal presentes en la oficina o trabajando desde un lugar distinto a la misma.

¿Cuántas horas trabaja en promedio por semana?

Las respuestas a esta pregunta fueron supremamente homogéneas. Los empleados de GSK, el 100% de ellos, afirmó que el promedio de horas trabajadas por semana es de 40, el cual es el estipulado por la ley (correspondiente a ocho horas diarias). No obstante, comentaron que ese número oscila de acuerdo a la cantidad de trabajo que tengan en determinada semana. Por otro lado, los empleados entrevistados de G4S, afirmaron que, aunque tienden a trabajar alrededor de 40 horas por semana, el número se puede ver incrementado sustancialmente (hasta 50 o 60) si sus labores así lo requieren. Los empleados entrevistados que pertenecen al área financiera, comentaron que en las semanas de cierre y de diseño y/o ejecución de presupuesto, sus horas trabajadas incrementan sustancialmente.

¿Cada cuánto trabaja desde un lugar distinto a la oficina?

El 100% de los empleados de GSK afirma trabajar desde sus hogares por lo menos ocasionalmente. Es decir, aproximadamente el 70% de los entrevistados utiliza esta modalidad de trabajo por lo menos una vez a la semana. Estas personas, incluso, utilizan, en determinadas ocasiones, el denominado Home Office hasta dos veces por semana. Como respuesta a esta pregunta, los entrevistados de GSK compartieron los beneficios percibidos por esta modalidad de trabajo. Entre los mismos, incluyeron los siguientes:

- Ahorros en costos de movilidad y transporte.
- Ahorro de tiempo.
- Posibilidad de descansar más, al despertarse un poco más tarde.
- Trabajar desde la comodidad desde casa.
- Atender situaciones y/o temas personales.
- Poder trabajar desde casa luego de una jornada laboral larga.
- Poder terminar una jornada laboral desde su casa.

Por otro lado, los empleados de G4S se manifestaron a favor de esta política, pero comentaron que en la empresa actualmente no está incluida esta medida dentro de las políticas de la empresa. De igual forma, comentaron, que ha habido casos en los que se ha permitido utilizar esta modalidad de trabajo.

¿Qué tanto varían sus horas de entrada y salida de la oficina?

Las respuestas obtenidas por parte de los empleados de ambas empresas, tienen una gran cantidad de similitudes. Tanto las personas entrevistadas de GSK, como las entrevistadas de G4S, afirmaron que su horario varía de acuerdo a las necesidades que tengan en su día a día. Asociaron las variaciones en sus horas de entrada y salida de la oficina, entre muchas, las siguientes razones:

- Eventos atípicos personales.
- Jornadas laborales extensas del día anterior.
- Citas médicas.
- Problemas o preferencias con el transporte utilizado.
- Deseo de descansar más en algunas ocasiones.
- Necesidad de salir temprano de la oficina.
- Necesidades laborales (utilizan más tiempo para cumplir con sus labores).
- Compromisos adquiridos previamente.

¿De qué depende su hora de llegada y salida?

Esta pregunta fue inmediatamente contestada por los empleados en la pregunta anterior. Es decir, que las dos preguntas relacionadas con horas de entrada y salida, fueron respondidas de manera simultánea.

¿Considera beneficiosas para usted las políticas de flexibilidad horaria?

El 100% de los empleados, de ambas empresas, consideran que las políticas de flexibilidad horaria sí generan beneficios para ellos.

¿Cómo definiría usted su productividad?

Esta pregunta, inicialmente, fue muy ambigua para muchos empleados. Esto se debe a que no entendían concretamente qué era lo que se les estaba preguntando, dado que la intención de hacer la pregunta, estaba basada en que se pretendía obtener información acerca de la definición de productividad que los empleados tuvieran de su cargo. Las respuestas a esta pregunta fueron tan homogéneas, que dieron pie a ciertos puntos interesantes.

Todos los empleados entrevistados, tanto de GSK como de G4S, asociaron su productividad al tiempo. Por una parte, se referían al tiempo que les toma realizar una tarea de forma correcta. Por otro lado, expresaron, con relación al tiempo, la puntualidad de sus entregas. Hubo un gran consenso en las respuestas a estas preguntas, dado que los empleados asocian su productividad a trabajar de forma rápida, manteniendo siempre la calidad de sus trabajos, pero realizando sus entregas lo más pronto posible.

¿Siente que los horarios flexibles tienen algún efecto en su productividad?

El 100% de los empleados entrevistados afirmaron que los horarios flexibles sí generan un efecto en su productividad. Adicionalmente, fue comentado que ese efecto es positivo, por lo cual su productividad laboral incrementa gracias a este tipo de políticas.

¿Cómo podría demostrar ese efecto?

Los empleados asociaron, principalmente, el efecto que las políticas de flexibilidad tienen en su bienestar personal, como las razones por las cuales su productividad laboral se ve afectada de

manera positiva. Las respuestas principales y más repetitivas entre los empleados de ambas empresas, fueron las siguientes:

- Flexibilización de hora de entrada y salida de la oficina.
- Posibilidad de manejar su propio tiempo.
- Optimización del tiempo del día.
- Mejora el humor de las personas.
- Disminuye el estrés.
- Genera mayor satisfacción personal.
- Posibilidad de balancear vida profesional y personal.
- Mejora el clima laboral.
- Genera motivación en las personas.
- Al momento de entregar sus trabajos pueden finalizar su jornada, por lo cual logran trabajar más rápido para concluir con la misma.

¿Se siente más, menos o igual de productivo(a) gracias a los horarios flexibles?

El 100% de los empleados entrevistados, tanto de GSK como de G4S, afirmaron que se sienten más productivos gracias a la flexibilidad horaria. En general, los comentarios con relación a la flexibilidad horaria fueron sumamente positivos. Los empleados destacaron, tal y como se comentó anteriormente, que la posibilidad de manejar y organizar su propio tiempo, les permite ser más productivos dado que lo aprovechan mejor.

Anexo 3.0 - Cuestionario a jefes

- ¿Desde que usted entró a la empresa, han cambiado las políticas de horario?
- ¿Considera usted que los horarios flexibles son favorables o desfavorables?
- ¿Utiliza usted la flexibilidad horaria?
- ¿Está de acuerdo con que los empleados que tiene a su cargo utilicen horarios flexibles?
- Para los empleados que están a su cargo, ¿de qué manera los afecta la flexibilidad horaria?
- ¿Cómo definiría usted la productividad de sus empleados?
- ¿Cómo mide la productividad de los empleados que están a su cargo?
- ¿Cree que la productividad de los empleados que están a su cargo se ve afectada por los horarios flexibles?

- Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿se ve afectada la productividad de forma positiva o negativa?
- ¿De qué maneras se ve afectada la productividad laboral de sus empleados gracias a la flexibilidad horaria?