



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**TRABAJO DE GRADO**

**PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS DE ACCENTURE DE  
VENEZUELA ACERCA DE LAS POLÍTICAS Y SISTEMAS  
GLOBALES DE HORARIO FLEXIBLE**

Tesista: Jessica Sá Rodrigues

Tutor: Lic. Francisco Javier Herrera Aguirre

Caracas, 14 de Octubre de 2005

## DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Grado a mis padres, dos seres humanos maravillosos, en agradecimiento por este sueño hecho realidad y por estar siempre a mi lado y darme fuerzas y ganas de seguir adelante. Por ser un ejemplo de lucha y un modelo a seguir, por que son mi mayor motivación para ser cada día mejor y ponerle corazón a todo lo que emprendo.

## AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por darme la fortaleza para asumir este reto.

Gracias a mis padres y a mi hermana por estar siempre ahí, justo cuando los necesitaba.

Gracias a Leonardo, por ser mi apoyo más grande, por ser y por estar siempre, por su ayuda incondicional y por su paciencia.

Gracias a mi tutor, Francisco, por toda su colaboración, su disposición y sus valiosos aportes.

Gracias a mis amigas, a mis compañeras de carrera por los buenos momentos y por todo lo que aprendimos juntas.

Gracias a todos mis familiares y amigos que de una u otra forma han estado a mi lado apoyándome en este reto tan importante para mí.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

Objetivo General

Objetivos Específicos

MARCO REFERENCIAL

I. Políticas de Horario Flexible que ofrece Accenture

MARCO TEÓRICO

I. Horario Flexible

1. Tiempo Flexible
2. Semana Comprimida
3. Trabajo de Medio Tiempo
4. Trabajo Compartido
5. Teletrabajo
6. Otras opciones

II. Efectos de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible

1. Impactos en la productividad
2. Impactos en el Balance de Vida
3. Impactos en el Estrés

4. Impactos en la Actitud del Empleado

III. Mitos acerca de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible

IV. Empresa Transnacional

MARCO METODOLÓGICO

1. Diseño de la Investigación
2. Población y Unidad de Análisis
3. Definición de las Variables
4. Operacionalización de las Variables
5. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos
6. Validación del Instrumento
7. Aplicación de Prueba Piloto
8. Aplicación del Instrumento y Recolección de los Datos
9. Codificación del Instrumento
10. Tabulación y Procesamiento de los Datos

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

- I. Análisis General de los Resultados
- II. Análisis por Variables Demográficas de los Resultados

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

## INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### Tablas

Tabla #1: Cantidad de personas encuestadas por nivel

Tabla #2: ¿Conoce usted la práctica de Políticas Sistemas de Horario Flexible?

Tabla #3: ¿Cuáles son las Políticas y prácticas que conoce?

Tabla #4: Resultados de las Opciones de Horario Flexible Conocidas

Tabla #5: ¿Conoce usted las políticas de Horario Flexible y las opciones que en esta materia ofrece Accenture a nivel mundial?

Tabla #6: Resultados de Conocimiento por Niveles Jerárquicos

Tabla #7: Anterior a su entrada en Accenture ¿Ha trabajado en alguna empresa que le ofreciera a sus empleados opciones de Horario Flexible?

Tabla #8: Experiencia en Empresas con Horario Flexible por Rangos de Experiencia Laboral

Tabla #9: En su opinión, ¿es conveniente la aplicación de un sistema de Horario Flexible en empresas venezolanas?

Tabla #10: ¿Por qué si o por qué no?

Tabla #11: ¿Cuáles considera usted que serían aplicables en Accenture de Venezuela?

Tabla #12: Porcentaje de Personas que respondieron a la Pregunta Abierta

Tabla #13: Respuestas a la Pregunta Abierta por política

Tabla #14: Marque con una X cuales considera usted que serían las ventajas y desventajas que traería la aplicación de alguna de estas opciones de horario flexible al balance entre su vida personal y profesional

Tabla #15: Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal

Tabla #16: Marque con una X cuales considera usted que serían las ventajas y desventajas que traería la aplicación de estas opciones de horario flexible a la Organización

Tabla #17: Desventajas para la Empresa

Tabla #18: Cruce entre el Aumento y la Disminución de la Productividad

Tabla #19: ¿Sería conveniente la Aplicación de Prácticas de Horario Flexible en Venezuela?

Tabla #20: ¿Cuáles de éstas Políticas serían aplicables en Venezuela?

Tabla #21: Ventajas para el Balance entre Trabajo y Vida Personal por Sexo

Tabla #22: Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Sexo

Tabla #23: Ventajas para la Empresa por Sexo

Tabla #24: Desventajas para la Empresa por Sexo

Tabla #25: ¿Sería conveniente la aplicación de prácticas de Horario Flexible en Venezuela?

Tabla #26: Argumentos por Edad

Tabla #27: ¿Cuáles de estas políticas serían aplicables en Venezuela?

Tabla #28: Ventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Familiar por Edad

Tabla #29: Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Edad

Tabla #30: Ventajas para la Empresa por Edad

Tabla #31: Desventajas para la Empresa por Edad

Tabla #32: ¿Sería conveniente la aplicación de prácticas de Horario Flexible en Venezuela?

Tabla #33: ¿Cuáles de estas políticas serían aplicables en Venezuela?

Tabla #34: Ventajas para el Balance entre Trabajo y Vida Personal por Experiencia Laboral

Tabla #35: Desventajas para el Balance entre Trabajo y Vida Personal por Experiencia Laboral

Tabla #36: Ventajas para la Empresa por Experiencia Laboral

Tabla #37: Desventajas para la Empresa por Experiencia Laboral

Tabla #38: ¿Sería conveniente la aplicación de prácticas de Horario Flexible en Venezuela?

Tabla #39: ¿Cuáles de estas políticas serían aplicables en Venezuela?

Tabla #40: Ventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Estado Civil

Tabla #41: Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Estado Civil

Tabla #42: Ventajas para la Empresa por Estado Civil

Tabla #43: Desventajas para la Empresa por Estado Civil

Tabla #44: ¿Sería conveniente la aplicación de prácticas de Horario Flexible en Venezuela?

Tabla #45: ¿Cuáles de estas políticas serían aplicables en Venezuela?

Tabla #46: Ventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Familiar por Carga Familiar

Tabla #47: Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Carga Familiar

Tabla #48: Ventajas para la Empresa por Carga Familiar

Tabla #49: Desventajas para la Empresa por Carga Familiar

Tabla #50: ¿Cuáles de estas políticas serían aplicables en Venezuela?

Tabla #51: Ventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Nivel Jerárquico

Tabla #52: Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Nivel Jerárquico

Tabla #53: Ventajas para la Empresa por Nivel Jerárquico

Tabla #54: Desventajas para la Empresa por Nivel Jerárquico

## Gráficos

Grafico #1: Resultados Totales: Pregunta 1

Grafico #2: Resultados detallados por Nivel Jerárquico

Grafico #3: Resultados de la Políticas de Horario Flexible más conocidas

Grafico #4: Resultados Totales: Conocimiento de las Políticas de Accenture

Grafico #5: Resultados detallados por Nivel Jerárquico

Grafico #6: Resultados Totales: Pregunta 3

Grafico #7: Resultados por Niveles Jerárquicos

Grafico #8: Resultados Totales de los Argumentos Presentados

Grafico #9: Resultados de Conocimiento por Política

Grafico #10: Resultados de Aplicabilidad por Política

Grafico #11: Porcentajes de Conocimiento / Aceptación

Grafico #12: Ventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal

Grafico #13: Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal

Grafico #14: Ventajas para la Empresa

Grafico #15: Desventajas para la Empresa

## RESUMEN

El objetivo general de este estudio es el de determinar las razones por las cuales empresas transnacionales que operan en otros países bajo Políticas y Sistemas de Horario Flexible, en Venezuela lo hacen bajo el Sistema de Horario Fijo. Sabiendo que han obtenido excelentes resultados en otras sucursales del mundo en cuanto a motivación y productividad de sus empleados, se hace relevante la pregunta de ¿por qué en Venezuela no? Para lograr responder a esta interrogante, se elaboró un estudio descriptivo y no experimental en el que se midió la percepción acerca de la aplicación de un sistema de horario flexible de todos los empleados pertenecientes al área de Consultoría y Administrativa de la empresa transnacional Accenture C.A.

Para recoger la información se utilizó la técnica de la encuesta y se elaboró un instrumento con preguntas abiertas y cerradas que respondían a la operacionalización de las variables y a los objetivos del estudio. Los datos obtenidos fueron codificados y procesados para su interpretación y análisis. Se llegó a la conclusión de que en general se tiene una percepción favorable acerca de este tipo de prácticas, sin embargo existen diferencias entre niveles jerárquicos que fueron puntos de análisis. Los resultados obtenidos revelan que la percepción acerca de la aplicabilidad de cada una de las políticas que ofrece Accenture a nivel global varía dependiendo de la Política y que las más aceptadas son el Tiempo Flexible, el trabajo de Medio Tiempo y el Teletrabajo. Así mismo, las ventajas más consideradas fueron el tener más tiempo libre para otras actividades, aumento en los niveles de satisfacción laboral y aumento en la productividad de los empleados. Las desventajas más consideradas fueron la falta de coordinación entre las diferentes Áreas Funcionales, falta de compromiso de los empleados y Conflictos con los clientes.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de reformas estructurales de los mercados de trabajo que han acometido con éxito los países avanzados para reforzar la competitividad de sus empresas, elevar la productividad del trabajo, remunerar sobre bases más equitativas y lograr la identificación de los empleados con la organización, es el que se conoce como flexibilización laboral. El objetivo principal es el de permitirle a las organizaciones adaptarse con mayor velocidad y eficacia a los cambios del mercado, de la tecnología o de la organización del trabajo. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

Parte importante de las reformas se están dando en el campo de las condiciones de trabajo, entre ellas, la que da origen a ésta investigación, el horario. Hoy en día, el horario flexible es una práctica común en miles de compañías alrededor del mundo, y ha reportado innumerables beneficios, tanto para el empleado como para la organización. El movimiento a favor de este nuevo sistema de horario comenzó en 1965, como un medio para que más madres pudiesen acceder al mercado laboral. Casi cuarenta años después se benefician de este sistema millones de empleados, sin importar su edad, sexo o responsabilidad familiar. (Toffler, 2000)

La aplicación de este sistema trastoca el desenvolvimiento de la vida personal del individuo, porque se encuentra en la libertad de organizar su tiempo de trabajo y de descanso según sus necesidades y sin que afecte su desempeño laboral. Se trata de satisfacer necesidades básicas del ser humano, como lo son las relaciones familiares y sociales, el cuidado de la salud física y mental, la recreación y la tranquilidad.

El interés por este tema surge desde un primer momento, porque al consultar investigaciones realizadas en otros países, así como reportes globales de las más prestigiosas empresas transnacionales, demuestran que al tomar en cuenta las necesidades de sus empleados, no solo logran mejorar la calidad de vida de estos, sino que logran también beneficios económicos que se traducen en motivación, productividad, eficiencia y mejores relaciones con sus trabajadores.

Esto justifica hacer una investigación que permita conocer cuales son las razones que impulsan a una organización a descartar este sistema tan beneficioso, como motivación para sus empleados y como una manera de aumentar su productividad y competitividad. Lo que se ha intentado en todo el mundo es luchar contra las rigideces culturales de las viejas formas de administrar, y sobre todo la de la creencia de que la vida privada y la vida laboral son dos dimensiones esencialmente enfrentadas y contradictorias. Para ello se seleccionó una empresa transnacional que opera en Venezuela y que aplica Políticas de Horario Flexible a nivel Global para realizar un estudio de percepción que se desarrollará en siguientes capítulos:

- **Formulación del Problema de Investigación:** en el cuál se describen los antecedentes y la razón que impulsa esta investigación, que es determinar la percepción de los empleados de la empresa transnacional Accenture C.A. acerca de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible que aplican a nivel global.
- **Objetivos:** se expondrá un Objetivo General, así como Objetivos Específicos que permitirán responder a la pregunta que da origen al problema de investigación y a las preguntas específicas
- **Marco Teórico:** en primer lugar se pondrá en contexto el fenómeno de la Flexibilización de los Mercados Laborales a nivel Mundial, y en caso específico del Horario. A continuación se explicará en que consiste cada una de las opciones conocidas de Horario Flexible y sus posibles implicaciones, tanto para el trabajador como para la empresa. También se expondrán cuáles son los cambios que se registran en las empresas cuando se

aplican este tipo de prácticas, cuales son los beneficios más importantes que se registran, así como los obstáculos que se pueden presentar.

- Marco Metodológico: en este capítulo se hará un recorrido por el diseño metodológico de la investigación, las técnicas que se utilizaron, las variables, el instrumento de recolección de datos, su procesamiento, entre otros.
- Análisis y Discusión de los Resultados: se presentan los resultados generales arrojados por el procesamiento de los datos recogidos, y en cruce con las variables demográficas escogidas para el estudio, dando respuesta a los objetivos de la Investigación.
- Conclusiones y Recomendaciones: en este capítulo se exponen cuales fueron las conclusiones a las que se pudieron llegar con base en el análisis y la discusión de los resultados. Así mismo se dan una serie de recomendaciones o sugerencias para la empresa y para futuras investigaciones.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Encontrar un balance entre la vida privada y la vida profesional de los trabajadores se ha convertido en uno de los principales puntos a tratar en las agendas de las empresas alrededor del mundo en los últimos años. El avance más importante que se ha dado en esta materia ha sido la implementación de sistemas y políticas de horario flexible conocidas como “Flexible Work Arrangements”, en los cuales los empleados tienen la posibilidad de organizar y manejar su propio tiempo. Existen varias modalidades, entre las que encontramos el trabajo de medio tiempo, la semana comprimida, el tele-trabajo y el más conocido y utilizado es el sistema de bandas de horario que permite a los trabajadores realizar la entrada y salida del trabajo a lo largo de unos intervalos de tiempo establecidos, en lugar de hacerlo a una hora fija todos los días. (Mockler & Young, 2002)

En un panorama tan cambiante como el actual, donde el individuo debe readaptarse constantemente para estar a la par de los avances de la tecnología y los conocimientos, las empresas están cayendo en cuenta de que ellas también pueden flexibilizarse para adaptarse a las necesidades de sus empleados y así evitar que se vean obligados a ajustarse a las rigideces culturales, que muchas veces no tienen nada que ver con el resultado del trabajo que desempeña esa persona sino con prejuicios culturales de muchos empresarios.

Además de darles la libertad a los trabajadores para manejar su tiempo, se ha demostrado en numerosas investigaciones que es un importante estímulo en la motivación del empleado, además aumenta su grado de compromiso con la organización para la cual trabaja. Todo esto se traduce en aumentos considerables en la productividad y eficiencia del trabajo, lo que nos habla de resultados altamente satisfactorios, tanto para el individuo como para la empresa. Esteban Owen, en su artículo “Empleados con agenda propia”, habla de una reciente encuesta realizada por la consultoría estadounidense Flexible Resources Inc., y

publicada por Bussines Week, en la cual el cincuenta y seis por ciento de los gerentes consultados señalaron que los empleados con horarios flexibles son más productivos por hora.

Aunque este nuevo sistema de organización de la jornada laboral se haya convertido en una práctica muy utilizada en países desarrollados como Estados Unidos, España y otros países de Europa, los casos en países latinoamericanos de menor desarrollo son muy pocos. Entre estos países se incluye Venezuela, en donde se encuentran contados casos en los que se haya llegado al acuerdo de implementar un sistema de horario flexible, y muchos menos en los que haya funcionado. Sin embargo, muchas empresas transnacionales que operan en nuestro país, utilizan este sistema en sus representaciones en otros países. Como se trata de una misma empresa, se puede suponer que comparten una cultura organizacional con características similares que favorecen la implementación de horarios flexibles, entonces ¿Por qué estas empresas no se atreven a dar el paso de implementar este sistema en nuestro país si ha mostrado resultados tan satisfactorios en sus sucursales en otros países del mundo?

En Venezuela existen muy pocas investigaciones acerca de este tema, por lo que es un aspecto del mundo laboral moderno poco explorado y con muchas posibilidades aún sin descubrir por el mundo organizacional y empresarial venezolano. Existe una investigación previa en la escuela de Ciencia Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello acerca de las características de la cultura organizacional que deben estar presentes en una empresa para que el sistema de horario flexible sea viable. El nombre del Trabajo de Grado es “La cultura Organizacional y la Flexibilidad de Horarios”, y fue realizada por las licenciadas María Carolina Karam y Emily Moreau (2002). Se llegó a la conclusión, que efectivamente se trata de un tema poco explorado en nuestro país, y que a pesar de que las empresas en las que se realizó el estudio contaban con elementos favorables a la aplicación de un sistema de horario flexible, no lo habían aplicado ni pensaban hacerlo en un futuro cercano.

Los habitantes de las grandes metrópolis viven agobiados por el estrés del día a día, interminables colas en autopistas y avenidas en las horas picos, las cuales coinciden con las horas estipuladas por la gran mayoría de las organizaciones, como de entrada y salida de todo su personal. El no tener tiempo para compartir con sus parejas y familiares, el que deleguen la

crianza de los hijos a terceros y que se vean obligados a renunciar a otras actividades placenteras y relajantes como puede ser para muchos leer, practicar algún deporte, visitar cines y teatros, y dejarlas como actividades exclusivas del fin de semana, puede llegar a ser frustrante para las personas que buscan dar lo mejor de sí en sus puestos de trabajo, pero al mismo tiempo desean una mejor calidad de vida para ellos y para sus familias. En una encuesta llevada a cabo en el año 1995 por la firma Watson Wyatt Memorandum a setecientas setenta y siete empresas canadienses, la cuarta parte reportó que sus empleados tienen la percepción de que tienen que escoger entre ser eficiente en su trabajo o dedicar más tiempo a la familia (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

El horario flexible puede llegar ser, no sólo una solución individual para conciliar la vida personal y la profesional, sino también una solución global para las grandes y congestionadas ciudades. Si la gente no tiene la obligación de llegar a sus trabajos a una misma hora, cada quien organizará su propio horario y, por ejemplo, los padres tendrán más tiempo para compartir con sus hijos en las horas que están en casa, podrán realizar las actividades que más le satisfagan; y todo esto sin alterar el desempeño de su trabajo, más bien mejorándolo por que ahora se siente más motivado, ya que, la empresa ha reconocido y se ha adaptado a sus necesidades como persona.

Numerosas investigaciones realizadas a nivel mundial dan cuenta de las razones por las cuales cada vez más empresas y empleados prefieren las opciones de trabajo flexible que son de aplicación global en muchas empresas, grandes y pequeñas alrededor del mundo. En una investigación llevada a cabo en mil cincuenta empresas estadounidenses en el año 1995, dio a conocer que sesenta y siete por ciento de las mismas ofrece algún tipo de horario flexible y las razones para hacerlo van ligadas al incremento de la productividad y de la satisfacción de los empleados. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998). Así mismo, dos años antes, en 1993 en una encuesta aplicada a una muestra representativa de trabajadores estadounidenses, sesenta por ciento de ellos consideran la incidencia del trabajo en su vida familiar como un factor muy importante a la hora de aceptar una oferta de trabajo, en comparación con el treinta y cinco por ciento que considera como el factor más importante el sueldo (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

La experiencia mundial y las investigaciones realizadas en lo que se refiere a aplicación de sistemas y políticas de horario flexible en empresas señalan las siguientes como las principales razones que impulsan a las organizaciones a implementar sistemas de horario flexible: mejorar el desempeño y la productividad, aumentar los niveles de satisfacción laboral, reducción de costos operacionales (teletrabajo), captar y retener al personal más capacitado, creación de puestos de trabajo, entre otras. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

En el trabajo de grado realizado en la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, por las licenciadas en Relaciones Industriales María Carolina Karam y Emily Moreau (2002), se hace un análisis exhaustivo de las características de la cultura organizacional de varias empresas consultoras estadounidenses en el área de Recursos Humanos, para poder así identificar cuáles de estas eran favorables y cuales no, para la aplicación de un sistema de horario flexible. Llegaron a la conclusión de que la gran mayoría de las empresas consultoras que estudiaron presentaban características organizacionales que eran favorables, y todavía ninguna de ellas lo había aplicado ni estaba en sus planes hacerlo.

Al tratar de indagar en las razones por las cuales las políticas de horario flexible no se aplican en empresas transnacionales en Venezuela, la respuesta es simple para sus directivos: No se puede, aquí no funciona. Y entonces la siguiente pregunta es evidente, ¿Por qué no se aplica?, y responderla es el principal propósito de ésta investigación. Para lograrlo es necesario saber ¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores y directivos venezolanos de una empresa transnacional acerca de la aplicación de los sistemas y políticas de horario flexible?

Se confía en que los resultados de esta investigación permitan realizar un diagnóstico que permita determinar el por qué no se ha aplicado el sistema de horario flexible en empresas transnacionales que aplican estas políticas en otros países del mundo, así como conocer si son posibles de superar, o se trata simplemente de una medida inaplicables por razones ajenas a la cultura organizacional. Para ello, se escogió a la empresa transnacional Accenture C.A. de Venezuela para realizar el estudio, ya que cuenta con las características necesarias para el

cumplimiento de los objetivos. Accenture C.A. cuenta con políticas y sistemas de horario flexible de aplicación global que en Venezuela no se han logrado implementar.

### Preguntas Específicas

- ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados en todos los niveles jerárquicos de la empresa transnacional Accenture acerca de las razones por las que no se aplican políticas y sistemas de horario flexible?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados, en todos los niveles jerárquicos de la empresa transnacional Accenture acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible en Venezuela?
- ¿Existen diferencias entre la percepción que tienen los diferentes niveles jerárquicos acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible?
- ¿Existen diferencias entre la percepción que tienen los hombres y la percepción que tienen las mujeres acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible?
- ¿Existen diferencias entre la percepción que tienen los miembros de la organización que tienen responsabilidades familiares y los que no las tienen, acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible?
- ¿Existen diferencias en la percepción de los miembros de la organización atendiendo a factores como la edad y el tiempo de desempeño de la profesión, acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible?

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Conocer la percepción de los empleados en todos los niveles jerárquicos de la empresa Accenture de Venezuela acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible globales y así realizar un diagnóstico que permita determinar las razones, diferentes a la cultura organizacional, por las cuales no son aplicadas estas políticas en Venezuela, sabiendo que son aplicadas y funcionan en otros países del mundo.

### Objetivos específicos

- Determinar cual es la percepción que tienen los empleados en los diferentes niveles jerárquicos de Accenture acerca de las razones por las cuales se aplican políticas y sistemas de horario flexible.
- Determinar la percepción que tienen empleados en los diferentes niveles jerárquicos de Accenture acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible en Venezuela.
- Determinar si existen diferencias en la percepción que tienen los empleados en los diferentes niveles jerárquicos de Accenture Venezuela acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible.
- Determinar si existen diferencias entre la percepción que tienen los hombres y la percepción que tienen las mujeres trabajadores de Accenture de Venezuela acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible.

- Determinar si existen diferencias entre la percepción que tienen los miembros de Accenture Venezuela que tienen responsabilidades familiares y los que no las tienen, acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible.
- Determinar si existen diferencias entre la percepción que tienen los miembros de Accenture de Venezuela que tienen años de experiencia laboral y los que no, acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible.
- Determinar si existen diferencias entre los diferentes grupos de edades entre los que se encuentran los trabajadores de Accenture de Venezuela acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible

## MARCO REFERENCIAL

Esta investigación fue realizada en la Empresa Transnacional Accenture C.A., ya que cumple con los requisitos necesarios para cumplir los objetivos de la misma:

- Es una Empresa Transnacional con presencia en Venezuela hace más de 10 años
- Tiene Políticas Globales de Horario Flexible y Programa Específicos y dirigidos a convertir a la empresa en uno de los favoritos en el mercado laboral
- En Venezuela opera con un Sistema de Horario Fijo para todo su personal

Accenture es una compañía global de Consultoría de Gestión, Servicios Tecnológicos y Outsourcing. Sus servicios consisten en colaborar con sus clientes para ayudarles a convertir sus organizaciones en negocios de alto rendimiento. Con un profundo conocimiento de los diferentes sectores y procesos, unos amplios recursos globales y un constante seguimiento de resultados, Accenture dispone de profesionales, capacidades y tecnologías para ayudar a sus clientes a mejorar su rendimiento. Con más de 115.000 personas trabajando en 48 países.

Como organización global de Consultoría, Accenture cubre la totalidad de las áreas de consultoría de gestión y tecnologías de la información. Mantiene relaciones comerciales con las compañías líderes de los mercados mundiales y trabaja para organizaciones de todos los tamaños. Específicamente sus servicios consisten en ayudar a sus clientes a: identificar y entrar en nuevos mercados; incrementar sus ganancias en los mercados ya existentes; mejorar el desempeño y los procesos operativos; mejorar la forma en distribuyen sus productos o servicios, entre otros.

El Negocio está estructurado alrededor de cinco Grupos Operativos que juntos agrupan a 18 grupos de Industrias de los rubros más importantes de la economía. Estos Grupos Operativos son:

- Alta Tecnología y Telecomunicaciones
- Servicios Financieros
- Gobierno
- Productos
- Recursos

En Venezuela tienen presencia con tres de estos Grupos Operativos trabajando en las áreas de Consultoría y de Outsourcing únicamente. Estos tres grupos son: Alta Tecnología y Telecomunicaciones, Servicios Financieros y Productos. En total suman alrededor de doscientos empleados. Como soporte existe también un Área Administrativa en la que se concentran principalmente las áreas de apoyo de Recursos Humanos, Finanzas, Mercadeo y Sistemas. Para los objetivos de ésta investigación, la población de estudio serán únicamente las Áreas Administrativas y de Consultoría en sus tres grupos operativos, que suma ciento tres personas.

A nivel global la estrategia de Accenture se define a través de tres objetivos principales: alcanzar un crecimiento sostenido, mantener la reconocida excelencia operativa y crear el mejor lugar para trabajar y desarrollarse profesionalmente. Crear el mejor lugar para trabajar implica proporcionar a sus profesionales un trabajo de vanguardia, una formación continua, estilos de trabajo flexibles y remuneraciones competitivas; logrando así un entorno que estimule la innovación.

Accenture considera que el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal de sus empleados es de vital importancia, y así lo manifiestan a través de su página Web oficial [www.accenture.com](http://www.accenture.com), en toda una sección dedicada a este punto, en la que se describen cuáles son las políticas que ofrecen a sus empleados y otra información de importancia. Dicen tener un compromiso serio con la flexibilidad en el lugar de trabajo y ofrecen a sus empleados todas las facilidades tecnológicas, tales como: laptops, conexiones a Internet, celulares, acceso a e-mail, que le permite a sus empleados tener opciones para escoger de como y donde quieren trabajar.

También se expresa que las Políticas y Sistemas de Horario Flexible deben adecuarse a las necesidades del negocio y deben ser determinadas por cada país tomando en cuenta la práctica local, la ley y la cultura. Accenture ofrece este tipo de Políticas en más de 30 países en el mundo, sin embargo no todas las opciones están disponibles en todos los países ni para todos los cargos.

## I. Políticas de Horario Flexible ofrecidas por Accenture

### Tiempo Flexible (Flex-Time)

Un Horario de Tiempo Flexible determinar y cambiar sus horarios de entrada y de salida de la oficina, dentro de unas horas base, durante las cuales debe estar presente todo el personal. Esta opción también podría permitirle al empleado trabajar bajo sus propios estándares de horarios en menos días de la semana, cumpliendo con sus objetivos. Lo consideran una buena opción para aquellos empleados que tienen responsabilidades importantes durante ciertas horas en los días laborables, como lo puede ser, llevar y recoger a los hijos del colegio, o por alguien que simplemente apreciaría tener un día más de descanso fuera de la oficina.

### Trabajo de Medio Tiempo (Part-Time)

Un horario de medio tiempo le permite al empleado trabajar menos horas de las que implica un horario completo por semana. Esto se puede manejar, bien sea trabajando menos horas por día o menos días por semana. Usualmente se le asignan asignaciones en las que las responsabilidades de trabajo sean acordes con el número de horas trabajadas por la persona. Este tipo de acuerdo ha sido exitoso para personas que han decidido dar mayor importancia a sus compromisos personales, pero desean continuar trabajando. Esta opción le permite a Accenture retener al personal con conocimientos y experiencias valiosas para la Empresa.

### Trabajo Compartido (Job Sharing)

Un acuerdo de trabajo compartido generalmente implica la división de las responsabilidades de cargo de tiempo completo entre dos personas con horarios de medio

tiempo cada una. Es una buena manera de mantener a los empleados en sus carreras de crecimiento profesional dentro de la Empresa y darles más tiempo fuera del trabajo.

#### Teletrabajo (Telecommuting / Home Working)

El teletrabajo les permite a los empleados trabajar desde diferentes ubicaciones que no sean las oficinas de Accenture o de los clientes. Mientras que algunos empleados que trabajan regularmente desde sus casas, existen otros que toman esta opción específicamente cuando necesitan tiempo en casa para atender otros asuntos al mismo tiempo (niños pequeños, ancianos, familiares enfermos, etc.). Esta política puede reducir el tiempo, los costos y el estrés que implica trasladarse diariamente a un lugar fijo de trabajo, y además le permite a Accenture controlar y en algunos casos reducir los costos operativos que causa el tener oficinas fijas para todos sus empleados.

#### Vuelos de Regreso a Casa (Flybacks)

El balance entre la vida personal y el trabajo adquiere mayor importancia cuando se trata de un trabajo que implica asignaciones en otros países por largos periodos de tiempo, lo cual es muy común en las empresas que ofrecen este tipo de servicios. Es por eso que se le ofrece a los empleados de Accenture que se encuentren asignados en proyectos en el exterior un vuelo de regreso a casa, la opción de que otra persona viaje hasta el país donde se encuentra y la opción de viajar a otros lugares diferentes de su país de origen. Esta es una práctica que lleva a cabo en Venezuela y forma parte de los beneficios que se les ofrece a estos empleados que trabajan fuera del país por temporadas largas.

#### Opciones flexibles en el Cliente (Client-Site flexible work arrangements)

Trabajar para un cliente hace que el poder balancear la vida personal y laboral sea más retador. Es por eso que se les ofrecen a estos empleados opciones que le permiten satisfacer sus necesidades de tiempo y balance de vida y además cumplir con las expectativas y las necesidades de los clientes. Pueden ser:

- Fin de Semana completo en casa: consiste en que el empleado comience su semana laboral el día lunes al mediodía y la termine el día viernes a la misma hora, dándole la

opción de fines de semana más largos. Con esta opción los empleados trabajan las mismas horas que un trabajo tiempo completo, pero comprimidos en menos días de trabajo.

- Fines de Semana extendidos en casa: consiste en que el empleado trabaje cuatro días de la semana a tiempo completo en el cliente, y el quinto día lo haga desde su casa u otra ubicación alternativa. En esta alternativa se dedican cuatro días completos a los proyectos en el cliente, y el quinto día puede ser utilizado para completar otras actividades de índole profesional, y relacionadas con sus responsabilidades como empleado.
- Jornadas extendidas entre el Cliente y la Casa: significa que el empleado trabaja por largos períodos en la ubicación del cliente, mientras que pasa otro largo período trabajando desde casa u otra ubicación. Esta opción no altera las horas estándar requeridas por semana, pero si puede cambiar el momento en que se trabajan dichas horas, ya que puede significar trabajar durante los fines de semana en el cliente. El tiempo que se pasa trabajando desde casa puede estar enfocado igualmente en el proyecto en el cliente, en otras responsabilidades o ser de tiempo libre.

Esta opción tiene varias alternativas, por ejemplo, la persona puede trabajar nueve días consecutivos en el cliente y luego tener cinco días consecutivos en casa. De estos cinco días, uno es de trabajo desde casa, y los otros cuatro son de descanso. Otra variación consiste en jornadas “ocho semanas-una semana”, es decir, se trabajan ocho semanas consecutivas en el cliente y se una semana completa en casa u otra ubicación. Esta opción se adecua más a las asignaciones en clientes en el extranjero que requieren viajes de traslado muy largos.

Continuamente la Empresa buscar innovar en materia de Balance de Vida de sus empleados para poder ofrecerle otras opciones flexibles en sus lugares de trabajo. Así mismo, las oficinas locales desarrollan sus propias opciones y acuerdos con sus empleados, con base en sus necesidades de negocio y sus posibilidades.

Accenture, a nivel global es reconocida por estas opciones de trabajo flexible que le ofrece a sus empleados y por programas como el denominado “Un mejor lugar de trabajo para las mujeres” (Great Place to Work for Women), con los incluso a ganando premios y reconocimientos mundiales. En muchos países se han adaptado estas políticas y programas obteniendo resultados positivos tanto para los empleados como para la propia empresa.

## MARCO TEÓRICO

La forma en que se trabaja hoy en día es un modelo que proviene de la Revolución Industrial, es decir, levantarse temprano para asistir a tiempo al lugar de trabajo y solo llegar a casa para la cena. Los cambios socioeconómicos de finales del siglo XVIII, cuando se pasó de la producción artesanal a la industrial, obligó a la gente a trabajar fuera de sus casa, desde el amanecer hasta la noche, cinco días a la semana; además hizo que las personas se vieran obligadas a mudarse a las grandes ciudades para aumentar sus probabilidades de supervivencia. Hoy día, muchos trabajadores siguen ejerciendo sus labores bajo horarios definidos y determinados por los directivos de la organización, que se han convertido en una imposición sin base objetiva que verifique la realización y obtención de resultados. (Mockler & Young, 2002)

Las empresas y las relaciones de trabajo han experimentado transformaciones profundas en las últimas décadas, que se derivan de los cambios económicos y políticos de las sociedades, y es por eso que hoy nos encontramos ante una nueva Revolución Industrial, una radical transformación del puesto de trabajo, basada en flexibilidad y en satisfacción de necesidades individuales mediante métodos globales, que van desde la Compensación Variable, nuevas formas de trabajo, hasta la aplicación de Sistemas y Políticas de Horario Flexible. En éste trabajo de investigación, el punto focal serán las Políticas Globales de Horario Flexible de una empresa transnacional con presencia en Venezuela, y cómo son percibidos por sus empleados que trabajan con horarios fijos. (Mockler & Young, 2002)

## I. Horario Flexible

El Horario Flexible es un sistema por el cual el trabajador es capaz de organizar su propio tiempo, ajustándolo a sus necesidades personales. Por lo general se trata de establecer bandas de horario flexible tanto para la entrada como para la salida del personal. Esto quiere decir que existe un lapso determinado en el cual todos los trabajadores deben estar presentes en las instalaciones de la empresa. Existen muchas otras formas de implementar sistemas de horario flexible, como por ejemplo trabajar menos días a la semana con jornadas de trabajo más largas, trabajo de medio tiempo, tele-trabajo, entre otras. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

Este sistema se basa en que cada individuo es capaz de organizar su tiempo de manera de cumplir con todas sus responsabilidades laborales, y además cubrir otras necesidades del ser humano, como lo son la recreación, el esparcimiento, el cuidado de la familia y de la salud en general. Las empresas están conscientes que al tomar en cuenta las necesidades individuales de sus empleados, lograrán que estos se sientan más motivados y comprometidos con los objetivos de la organización, generando mayor productividad y haciéndolas más competitivas en el mercado. Otro beneficio que trae para la organización es el atraer y mantener el talento dentro de la organización, es decir, gracias a este sistema muchas personas que pudieran recibir mejores ofertas salariales de otras empresas, prefieren mantener su condición salarial a cambio del manejo de su jornada laboral. (Mockler & Young, 1998)

El sistema de Horario Flexible forma parte de una corriente mundial de flexibilidad del trabajo, caracterizado por empresas preocupadas por satisfacer las necesidades individuales de cada trabajador y que han dejado atrás las rígidas culturas organizacionales basadas en el tiempo que el trabajador pasa en su puesto de trabajo, en vez de en los objetivos que es capaz de alcanzar. Lo que busca la flexibilidad en el trabajo es acabar con las condiciones de trabajo homogéneas, para así permitir a las unidades productivas adaptarse con mayor velocidad y eficacia a los cambios del mercado, de la tecnología o de la organización del trabajo.

Alvin Toffler en su libro *La Tercera Ola* (2000) señala que el movimiento a favor del horario flexible comenzó en 1965, cuando una economista de Alemania, Christel Kammerer, lo recomendó como un medio para que más madres pudiesen tener acceso al mercado laboral. En 1967, Messersrschmitt-Bolkow-Blohm, la Boeing alemana, descubrió que muchos de los empleados llegaban al trabajo agotados por el congestionado tránsito de las horas pico. La Dirección realizó un cuidadoso experimento permitiendo que dos mil trabajadores prescindieran del rígido horario de ocho a cinco y eligiesen sus propias horas. Al cabo de dos años, la totalidad de sus doce mil empleados practicaban el horario flexible, y algunos departamentos incluso habían suprimido la exigencia de que todo el mundo se hallase presente durante las horas centrales.

De acuerdo a las estadísticas manejadas por Toffler (2000), para 1977, la cuarta parte de toda la fuerza de trabajo de la Alemania Occidental, más de cinco millones de empleados en total, practicaban una u otra forma de horario flexible, y el sistema estaba siendo utilizado por veintidós mil empresas, que comprendían una cifra estimada de cuatro millones de trabajadores, en Finlandia, Dinamarca, Suecia, Italia y Gran Bretaña. En Suiza, entre el quince y el veinte por ciento de todas las firmas industriales habían adoptado el nuevo sistema para la totalidad o parte de su fuerza laboral.

Las empresas multinacionales, que constituyen un importante vehículo de difusión cultural en el mundo de hoy, no tardaron en exportar el sistema desde Europa. Nestle y Lufthansa, por ejemplo, lo introdujeron en sus operaciones en Estados Unidos. Para 1977, según un informe preparado para la American Management Association por el profesor Stanley Nollen y la asesora Virginia Martin, “el trece por ciento de todas las compañías estadounidenses estaban utilizando el horario flexible. Al cabo de unos años, predicen, el número alcanzará el diecisiete por ciento que representa un total de más de ocho millones de trabajadores” (Toffler, 2000). Entre las empresas norteamericanas que prueban sistemas de horario flexible figuran gigantes tales como Scott Paper, Banco de California, General Motors, Bristol Myers y Equitable Life.

Por su parte, los empresarios informan que la productividad aumenta, el ausentismo se reduce y se dan también otros beneficios. Existen naturalmente problemas como cualquier innovación, pero, según un estudio realizado por AMA (1977) solo el dos por ciento de las Compañías que han experimentado el horario flexible han retornado a la antigua estructura de horario rígido. (Toffler, 2000)

La opción de implementar un sistema de horario flexible es útil a la hora de contratar y de retener empleados, y al permitir un mayor equilibrio entre las exigencias laborales y personales, ayuda a reducir el estrés y hacer que sean más productivos. Entre otras ventajas que señalan Mockler y Young (2002) encontramos las siguientes:

- Permite a los trabajadores escapar de las horas pico del tráfico y hacer que el recorrido al trabajo sea más corto.
- Le permite a la persona trabajar cuando su reloj biológico le indique, es decir, en aquellas horas en las que se siente más productivo. Por ejemplo las personas que sean madrugadoras pudieran preferir entrar temprano al trabajo y salir temprano para cumplir con otros compromisos o simplemente descansar.
- El horario flexible le permite a los empleados atender asuntos personales que de otra manera no pudieran hacerlo sin ausentarse del trabajo o pedir permisos. Por ejemplo citas médicas, cursos, práctica de algún deporte, u otras cuestiones personales.
- El horario flexible le da la capacidad al trabajador de manejar su propio tiempo, y por lo tanto tener control sobre su propia productividad.
- También hace que disminuya el estrés entre los empleados, ya que se acaba con las preocupaciones acerca de la falta de tiempo para resolver asuntos personales u familiares.
- Constituye una gran ventaja para las madres trabajadoras que no quieren dejar de lado su carrera profesional pero tampoco quieren delegar la crianza de sus hijos y el cuidado del hogar en general a terceros.

Existe una amplia gama de opciones cuando hablamos de Políticas de Horario Flexible, capaces de cubrir las expectativas de diferentes grupos de trabajadores con necesidades y características diferentes.

### 1. Tiempo Flexible

Fue la primera forma de horario flexible que se aplicó a nivel mundial y consiste en un Sistema de Bandas de horario que le da a los trabajadores la libertad de escoger, dentro de unos límites llamados bandas, su hora de entrada y salida del trabajo. Así mismo, implica que hay un horario dentro del cual todo el personal debe estar presente para asistir a reuniones, atender clientes, consultas, etc. Requiere el trabajo de cinco días y cuarenta horas por semana. Fue implementado por primera vez en Alemania para aliviar la congestión del tráfico y en Suiza para atraer a más madres al mercado laboral en el año 1960. En Estados Unidos la Empresa Hewlett-Packard fue una de las primeras en implementar este sistema, ya que lo consideraron una forma “barata” de mantener a los empleados felices. (Mokler & Young, 2002)

Se trata de una de las opciones de mayor demanda y va dirigida a empleados que trabajan tiempo completo, cinco días a la semana y cuarenta horas semanales, pero que desean tener un mayor control en la organización de su tiempo, tanto en la realización de las tareas específicas de su trabajo, como en la atención de sus asuntos personales. Dentro de ciertos límites los empleados pueden escoger trabajar en los horarios que mejor se ajusten a sus compromisos antes y después del trabajo, y además tienen la oportunidad de realizar actividades no relacionadas con su trabajo durante el horario estándar de oficina. Cuando los empleados son capaces de manejar su tiempo eficientemente y acceder a los servicios que necesitan, pueden manejar mejor su trabajo y sus responsabilidades familiares, reduciendo así los niveles de estrés. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

No solo los empleados se benefician de ésta opción de Horario Flexible, también las Organizaciones salen ganando en cuanto a la gerencia de Recursos Humanos y a su habilidad para responder a las demandas del mercado de trabajo. Las investigaciones realizadas al

respecto demuestran que las empresas que ofrecen a sus empleados esta opción lograr reducir el ausentismo laboral, mejorar sus procesos de reclutamiento y retención de personal calificado. (Mockler & Young, 2002)

Al contrario de los empleados con horarios rígidos de inicio y fin de la jornada, aquellos que manejan su propio tiempo están más comprometidos con su trabajo y con la empresa, tienen altos niveles de satisfacción y menos estrés. La productividad también puede mejorar, ya que los empleados momentos durante el día los que no hay mayores interrupciones y pueden realizar tareas que requieran de mucha concentración. (CARNET, 1993)

La mayoría de los usuarios del Tiempo Flexible establecen su propia rutina diaria o semanal dependiendo de sus rutinas y responsabilidades fuera del trabajo. Para establecer sus propias agendas deben tomar en cuenta entregas con fecha límite, las agendas de sus compañeros de trabajo y cualquier otro imprevisto que pueda ocurrir. Lo deseable es que la ausencia del empleado tenga el menor impacto negativo posible sobre el resto de sus compañeros con los que interactúa y sobre el flujo de trabajo de la empresa. Sin embargo cabe destacar que no tiene el mismo impacto psicológico cuando es la gerencia quién determina las agendas de los trabajadores, ya que pierden el sentido de control de su tiempo y los deja con una flexibilidad de horario que es virtual

## 2. Semana Comprimida (Compressed Workweek)

La opción de Horario Flexible conocida como Semana Comprimida le permite al trabajador comprimir las cuarenta horas de trabajo semanal en menos días de trabajo; generalmente trabajando diez horas durante cuatro días, de lunes a jueves, para tener un día adicional en el fin de semana. Existen factores que deben ser tomados en cuenta por los empleadores que consideren esta opción, como lo es la fatiga, ya que el trabajo diario de diez horas puede afectar la productividad del trabajador.

Se dio a conocer en los años setenta y se hizo popular en aquellas empresas que necesitaban mantener sus puertas abiertas los siete días de la semana, entre las que

encontramos industrias manufactureras y las dedicadas al cuidado de la salud, recreación y servicios públicos como estaciones de policías y bomberos.

Desde el punto de vista de las Empresas, la Semana Comprimida permiten que las operaciones de manufactura sean continuas y se reduzcan las operaciones de apagado y encendido de la maquinaria. Para los empleados es un beneficio poder tener periodos de descanso más largos sin reducción en el pago. Aunque por otro lado pueden tener desventajas en el caso de fatiga y exceso de horas trabajadas. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

### 3. Trabajo Medio Tiempo (Part-Time Employment)

El trabajo de Medio Tiempo es una de las opciones que están disponibles en el mercado laboral a nivel global con mayor aceptación, y se refiere a cualquier acuerdo por el cual el empleado trabaje menos de treinta y cinco (35) horas semanales. Es una de las opciones preferidas de las madres trabajadoras, ya que les permite estar en sus casas en las horas en las que sus hijos también lo están y ocuparse de sus actividades extracurriculares.

Una de las repercusiones psicológicas que podría tener este tipo de opción, es la preocupación porque se les niegue avanzar en sus carreras dentro de una empresa debido a que los empleadores los ven como empleados que no están verdaderamente comprometidos. Por otro lado, el empleador teme que no tenga tiempo suficiente para completar sus actividades. Sin embargo es considerada una de las opciones de Horario Flexible que mejor se adapta al equilibrio entre la vida personal y el trabajo de la persona. Los beneficios para los empleados pueden ser muchos, entre ellos continuar estudios superiores y de post-grado, atender a los hijos o familiares ancianos, entre otras. Mientras que los empleadores también reportan beneficios al contratar personal calificado, con experiencia y dedicados. La clave está en que los empleadores se enfoquen en los resultados y no en el tiempo que pasa el trabajador en su puesto de trabajo. Se ha evidenciado casos en los que un trabajador medio tiempo puede sustituir perfectamente a uno tiempo completo e incluso generar mejor calidad en su trabajo. Son pocas las empresas que están dispuestas a abrir puestos de trabajo para empleados medio tiempo, pero sería necesario tomar en cuenta las ventajas y desventajas desde todos puntos de vista para poder tomar la decisión adecuada. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

El principal beneficio de éste tipo de opciones es que se logra reducir las presiones y la fatiga que a menudo experimentan los trabajadores tiempo completo. También ofrece ventajas a la administración de Recursos Humanos y la empresa en general. Cuando un trabajador tiene la opción de reducir su jornada laboral ejerciendo el mismo cargo, la empresa se ahorra el entrenamiento de un sustituto, se mantienen la interacción con los clientes (tanto internos como externos) y retener al empleado también ayuda a mantener la continuidad de las relaciones de negocio. Sin embargo en algunos países, como en Venezuela, pasar de ser un trabajador tiempo completo a serlo Medio Tiempo dentro de la misma empresa, puede tener implicaciones legales al ajustar la remuneración equivalente a su nuevo horario de trabajo y convertirse en un despido indirecto.

#### 4. Trabajo Compartido (Job Sharing)

Originado en el tiempo parcial otra de las opciones de horario flexible es el denominado trabajo compartido, que permite a dos personas desempeñar las funciones y tener las responsabilidades de un solo cargo en horarios diferentes. Entre las dos personas se llega a acuerdos que pueden ser que cada uno trabaje medio tiempo, o ciertos días de la semana; es una de las opciones más dinámicas a la hora de manejar el tiempo y el tipo de relación que se establece entre estas dos personas, ya que puede tratarse de dos personas con las mismas características y habilidades, o dos personas que se complementen entre sí o una relación entre supervisor y subordinado. (Mockler & Young, 2002)

En un artículo publicado por The Chicago Tribune, en el año 2000, se dan a conocer resultados de investigaciones realizadas en 1985 por la American Management Association en la que se reportó que un 11% de los trabajadores encuestados estaban usando este sistema de horario flexible. En el 2000, una encuesta realizada a más de seiscientos profesionales de recursos humanos y llevada a cabo por la Society for Human Resource Management, demostró

que más de un 22% de las empresas estudiaron la posibilidad de ofrecer esta figura de trabajo compartido.

Existen varias opciones cuando se habla de trabajo compartido, dependiendo de las necesidades del cargo y de la empresa en general. En la primera de ellas las dos personas que ocupan el mismo cargo tienen la misma formación académica y experiencia y habilidades similares para cumplir con las funciones y tareas que exigen el puesto. En este caso, cada persona trabaja medio tiempo, lo cual puede tratarse de medio día cada una, o dos días y medio cada una, depende del acuerdo al que lleguen entre ellas y con la empresa. La segunda opción es aquella en la que las dos personas son un equipo, en el cual cada uno ofrece habilidades y experiencias en ciertas áreas en las que la otra persona no posee, reuniéndolas en un solo cargo y cumpliendo con las expectativas de la empresa y de los clientes. Otra opción exitosa de trabajo compartido reúne a dos personas que tienen una relación de subordinación en un mismo cargo de tiempo completo, en el cual cada uno maneja las tareas y las responsabilidades que puede manejar. De esta manera, el supervisor puede dejar en manos del subordinado las tareas operativas y dedicarse a lo táctico y estratégico que implica el cargo. Es muy útil para las empresas cuando quieren promover a los trabajadores, porque tienen a una persona que ya conoce las características de las funciones del cargo y que puede tomarlo inmediatamente con el mínimo impacto. (Mockler & Young, 2002)

Las empresas que ofrecen opciones de trabajo compartido pueden captar y retener al personal más capacitado que quiere trabajar medio tiempo pero seguir teniendo el peso y la responsabilidad de un trabajo de tiempo completo. La empresa se beneficia de dos puntos de vista, dos experiencias diferentes que trabajan en conjunto inspirándose mutuamente. Por su parte los empleados que trabajan bajo este tipo de esquema de trabajo compartido, reportan altos niveles de satisfacción laboral, llevan más energía y ganas de trabajar a su lugar de trabajo. Además, consideran ideal poder compartir las presiones laborales y emocionales que traen las responsabilidades de algunos cargos con un socio. (Mockler & Young, 2002)

El trabajo compartido es un verdadero trabajo en equipo, en el cual dos personas crean un todo que es mayor que la suma de sus partes. Sin embargo esto solo es posible con

comunicación y cooperación como la clave del éxito. Se debe tener claro qué es responsabilidad de cada quién y cuando. Compartir es la palabra clave, por eso no puede existir ocultamiento de información, contactos o cualquier otra cosa. La confianza en la otra persona debe ser absoluta para lograr que el trabajo en equipo sea exitoso.

## 5. Teletrabajo (Telecommuting)

El teletrabajo hace posible que los empleados trabajen fuera de la oficina central en ciertos momentos del día o durante todo el día, y representa otra manera de reducir los conflictos entre la vida laboral y familiar y mejorar las ventajas competitivas de la empresa. Ayuda a los trabajadores a reducir sus tiempos de traslados desde y hacia el lugar de trabajo y los costos asociados; también les permite a los padres planificar y poder participar en las actividades extra escolares de sus hijos. Trabajar desde la casa también es una opción atractiva para empleados que necesita estar al pendiente de familiares con enfermos que necesiten atención permanente o asistencia en algunos momentos del día. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

Cuando la opción de teletrabajo se hizo popular, era común encontrarla en empresas de Ventas o Seguros, cuyos representantes quizás vivían muy lejos de las oficinas principales y establecían oficinas en sus casas y mantenían contacto con su oficina regional. Hoy en día empleados de muchos tipos de industrias, particularmente aquellas basadas en servicios y basadas en el conocimiento, también utilizan el teletrabajo. Esto solo es posible gracias a los avances tecnológicos que hoy en día permiten mantener comunicados en tiempo real a personas en diferentes lugares, incluso en diferentes países: las conexiones a Internet de alta velocidad, conexiones inalámbricas, teléfonos celulares, computadores portátiles, entre otros. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

Desde el punto de vista organizacional, el teletrabajo es ventajoso cuando los empleados pueden ofrecer mayor productividad trabajando desde sus casas que en la oficina, o cuando el empleado no puede estar disponible en el horario de oficina. Por ejemplo, algunas

veces se pueden lograr altos niveles de productividad trabajando desde la casa cuando se trata de proyectos que requieren altos niveles de atención y concentración y que tienen fechas límites de entrega. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

Cuando el teletrabajo no es solo una opción temporal, sino una condición regular de trabajo, se necesitan menos espacios de oficina, menos servicios básicos, entre otros. Esto puede o no representar ahorros para la organización, ya que igualmente existen otros costos asociados al trabajo desde la casa, tales como: computadores portátiles, conexiones a Internet y conexiones telefónicas. Para los empleados, hay ahorro en tiempos de traslado, en dinero (vestimenta y almuerzos) y se minimizan los niveles de estrés, pueden trabajar en un ambiente más cómodo y organizar su tiempo. (Mockler & Young, 2002)

La clave en el éxito del Teletrabajo está en que ambas partes tengan en cuenta que trabajar desde la casa debe ser lo más parecido posible a trabajar en la oficina central, es decir, se debe tener un horario en el cual le presta completa atención a la actividades y funciones que están ejerciendo, unos estándares de cómo se va a realizar el trabajo y un modo de comunicación directa. El empleador debe asegurar que el trabajar cuente con todas las herramientas, no sólo tecnológicas sino de información, para poder realizar su trabajo. El empleado, por su parte, debe asegurar que las interrupciones por cuestiones no relacionadas con su trabajo sean mínimas, para que el trabajo se haga a tiempo y sus compañeros de trabajo que necesiten recibir o proveer información puedan hacerlo, y también poder monitorear la cantidad de tiempo que el empleado está realmente trabajando para que no sea ni mucho más ni mucho menos que el tiempo de trabajo si estuviera en su oficina. Manejar esto cuando se trabaja desde el hogar, al lado de la familia, puede ser difícil; es por eso que debe estar claro que trabajar en casa no es una solución para cuidar de asuntos familiares, significa estar disponible para trabajar mientras se está en casa. Puede sonar fácil en teoría, pero en la práctica es mucho más complejo. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

## 6. Otras Opciones

Cuando una empresa ofrece a sus empleados opciones de horario flexible, pueden surgir tantas como empleados tenga la misma, porque precisamente se trata de lograr satisfacer necesidades individuales de los trabajadores haciendo que sean más productivos y más comprometidos en sus puestos de trabajo. Es por eso que pueden estudiarse otras opciones, además de las expuestas anteriormente, e incluso combinaciones entre dos o más de ellas. Por ejemplo, combinar la opción de semana comprimida con trabajar desde la casa el cincuenta por ciento del tiempo o tres días en la oficina y uno desde casa. (Mockler & Young, 2002)

A medida que pasa el tiempo y cambian los mercados de trabajo y los negocios, pudieran aparecer otras opciones que nadie ha pensado aún. Las opciones no tradicionales de trabajo deben ser flexibles en más de una forma, deben seguir desarrollándose para poder cumplir con los nuevos requerimientos tecnológicos, lidiar con las nuevas realidades económicas y con las nuevas generaciones por venir.

Tener tantas opciones puede ser beneficioso, pero a la vez confuso. Hay muchos puntos que se deben tener en cuenta para poder ofrecer este tipo de opciones a los empleados, entre ellas el tipo de empresa, el tipo de empleados y las necesidades que pudieran tener. También debe evaluar a que cargos se pueden ofrecer cuales opciones y cuales definitivamente no se ajustan a ninguna. Incluso el empleado debe evaluar si una opción de horario flexible es realmente productiva para él, dependiendo de su punto de vista, su edad y sus responsabilidades familiares.

### II. Efectos de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible

Las empresas que llegan a establecer políticas de Horario Flexible pueden hacerlo por una variedad de razones, desde reducir costos, reducir el ausentismo laboral hasta mejorar la productividad y la satisfacción laboral. A este respecto se debe evaluar entonces hasta que punto son efectivas para lograr estas metas.

Según una serie de investigaciones realizadas acerca de los efectos que tiene la aplicación de Políticas y Sistema de Horario Flexible llevadas a cabo por la Institución CARNET (Canadian Aging Research Network) se llegaron a diversas conclusiones referentes a los efectos en la Productividad, en el Balance de Vida. La primera conclusión es que sólo un segmento de los trabajadores quiere o necesita un acuerdo de Horario Flexible. Además, cada persona con características personales diferentes puede estar interesada en diferentes tipos de acuerdo, lo que también hace difícil la evaluación de los impactos. A pesar de que las Políticas de Horario Flexible implican gran flexibilidad para los empleados, depende de la oportunidad que tengan los mismos para escoger la que mejor se adapte a sus necesidades personales. Para evaluar los impactos de cada una de las políticas de Horario Flexible, se debe en primer lugar evaluar las razones que le dieron origen y los problemas que trataban de solventar. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

Actualmente, quienes defienden la aplicación de políticas de Horario Flexible, citan los siguientes impactos como los más importantes: que la persona pueda ajustarse a su propio reloj biológico; reducir la presión de llegar a tiempo al lugar de trabajo; evitar las dificultades de transporte; fomentar el trabajo en equipo y poder manejar las responsabilidades familiares. Otros autores amplían esta lista incluyendo: disminución del ausentismo, menos horas extras, aumento de la satisfacción laboral, aumento en la productividad, mejoras en la planificación y en la comunicación, mejor uso de los recursos disponibles, entre otras. Sin embargo es difícil imaginar que en la implantación de Horario Flexible en una empresa se reporten todos estos impactos, es por eso que se enfocará en los puntos de impacto más importantes y serán explicados a continuación.

### 1. Impactos en la Productividad

Los impactos en la productividad se han medido a través de diversos indicadores de desempeño, así como reportes de ausentismo y retrasos en las horas de llegada. Existen estudios en los que se logra comprobar el aumento en la productividad luego de la implantación de Políticas de Horario Flexible, mientras que hay otros en los que la productividad no se ve afectada. Se concluye entonces, que aunque no logre aumentar los

niveles de productividad, tampoco harán que disminuyan. Usando datos de un estudio acerca de la Flexibilidad en el lugar de trabajo (CARNET, 1995) se comparó el desempeño y el ausentismo de los empleados ante diversos tipos de Horario Flexible. La comparación entre ellas no arrojó diferencias significativas en los indicadores de productividad. A pesar de que no parece haber evidencias contundentes acerca del aumento en la productividad individual, tampoco existe evidencia de que la disminuya. También se debe tomar en cuenta si las opciones de horario flexible fueron escogidas por los propios empleados como una solución a sus necesidades personales. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

## 2. Impactos en el Balance de Vida

Existen estudios que revelan que aquellos empleados que trabajan bajo alguna de las políticas de Horario Flexible reportaron menos conflictos entre el trabajo y la familia que los que tenían horarios convencionales. Así mismo las madres trabajadoras con acuerdos flexibles de horarios reportaron menos conflictos entre el trabajo y la familia. Al evaluar la habilidad de los trabajadores para balancear sus vidas personales y sus trabajos se trata de determinar si es el trabajo el que interfiere con la familia o si es la familia que interviene con el trabajo. Los resultados revelan una diferencia significativa, los empleados que trabajaban menos de 35 horas a la semana reportaron menos interferencia del trabajo con la familia, que aquellos empleados que trabajaban 35 horas o más por semana.

Las dos políticas de Horario Flexible más recomendadas para reducir los conflictos entre la vida personal y el trabajo son: Tiempo Flexible y Teletrabajo. Sin embargo ninguno de estas dos políticas por si solas mejoran el balance de vida de los empleados según estudios realizados, en contraste son aquellas políticas que tienen que ver con reducir las horas de trabajo las que en realidad están asociadas a niveles menores de conflictos trabajo-familia, es decir, lo importante son la cantidad de horas trabajadas y no el lugar. Nuevamente los resultados se verían afectados si se toma en cuenta si es el empleado el que tiene la opción de escoger cual es la política que mejor se adapta a sus necesidades. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

### 3. Efectos en el Estrés

Los resultados de las investigaciones citadas revelan los niveles de estrés baja cuando el empleado tiene la opción de tener un Horario Flexible. Esto se debe a que él mismo puede manejar su tiempo y no preocuparse por no poder atender otros aspectos de su vida personal. Le da la sensación al empleado que ocuparse de su vida personal no va en contra de los objetivos de la empresa ni de su trabajo. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

### 4. Efectos en la Actitud del Empleado

Los cambios de actitud que resultan de la aplicación de política de Horario Flexible tienen que ver con un mayor compromiso de los empleados con su empresa. Sin embargo depende de la política que se esté aplicando, por ejemplo, las personas que trabajan desde sus casas y aquellas que trabajan medio tiempo llegan a tener mayor nivel de compromiso y aumentan sus niveles de satisfacción personal, más que con cualquier otra política. Esto les permite a las empresas retener al personal mas talentoso y además mantenerlos motivados. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

## III. Mitos a cerca de las políticas de Horario Flexible

1. Las Políticas de Horario Flexible pueden ser aplicadas a todos los empleados. La verdad es que se debe evaluar adecuadamente a quienes se les puede ofrecer este tipo de alternativas. Existen cargos, que por la naturaleza de sus funciones simplemente no pueden adecuarse a un Horario Flexible porque necesitan contacto directo con otras personas de un equipo o accesos a información que sólo tiene en la oficina. Depende también de la cultura organizacional de la empresa y de su administración de los recursos humanos. (Mockler & Young, 2002)

2. Los profesionales que quieren trabajar Medio Tiempo no están realmente comprometidos. Según los estudios presentados por Mockler y Young en su libro (2002),

esto no es necesariamente verdad, que en un alto porcentaje, los gerentes reportan que estos trabajadores son profesionales, productivos y muy comprometidos. Incluso afirmar que este tipo de trabajadores tiende a esforzarse más y a mantenerse concentrados en su trabajo, porque en muchos de los casos, saben que han hecho sacrificios para poder seguir trabajando, y además porque les interesa demostrar que de esa manera también pueden ser productivos y demostrar el éxito de esta política. (Mockler & Young, 2002)

3. La empresa no puede seguir funcionando sin cobertura de Tiempo Completo de todos sus empleados. La respuesta a esta excusa puede ser el Trabajo Compartido, ya que es la única opción que le da a la empresa cobertura en un cargo tiempo completo, e incluso más. Se trata de las opciones más versátiles y puede ser aplicada en muchas modalidades. Además de la ventaja para la empresa de contar con dos personas igualmente capaces de cubrir las funciones de un cargo, puede tener otro tipo de ventajas dependiendo de los intereses del negocio, por ejemplo, puede tratarse un trabajo compartido en función de ubicaciones geográficas para adecuarse a las necesidades de clientes ubicados en diferentes husos horarios, o el Trabajo Compartido entre dos personas con habilidades, conocimientos y experiencias complementarias que enriquecen el puesto de trabajo. (Mockler & Young, 2002)

4. No se puede supervisar a trabajadores que no estén en una Oficina Central. Esto tampoco es verdad, existen investigaciones que prueban que aquellos trabajadores que trabajan fuera de un Oficina Central tienen los mismos niveles de presión generados por su desempeño que cualquier otro trabajador, y a veces más. Además toda la tecnología disponible hoy en día hace que estos trabajadores estén accesibles todo el día en tiempo real, como si estuvieran en la misma Oficina. Simplemente porque no se puedan supervisar cara a cara no significa que no se puede supervisar el trabajo que está realizando y si está cumpliendo sus objetivos.

5. “Se ha intentado aplicar políticas de Horario Flexible, pero no nos gustaron”. Cabe la pregunta de si es verdad que lo intentaron. La aplicación de prácticas de horario flexible no puede ser fortuita y de un día para otro, ya que requiere un estudio exhaustivo de las necesidades de la empresa versus las necesidades de sus empleados y encontrar la mejor

forma de que ambos logren sus objetivos sin interferir entre ellos. Debe existir un Plan de Comunicaciones efectivo para lograr la integración de los trabajadores con horario flexible, sus compañeros de trabajo y sus subordinados. En conclusión, debe ser una estrategia bien pensada y tomada en serio para que pueda funcionar y se logren los beneficios que tanto se le atribuyen. (Mockler & Young, 2002)

La frase “el tiempo es oro”, nunca ha tenido tanta vigencia como en nuestros días. Las Empresas no deben olvidar que sus trabajadores, tanto hombres como mujeres, son personas que cumplen múltiples roles en la sociedad moderna, que no son de su propiedad y que todo lo que los afecte a ellos, tarde o temprano afectará a la empresa, sea positivo o negativo.

#### IV. Empresa transnacional

Durante décadas, las empresas internacionales comenzaron su presencia en otros países mediante sucursales de nueva planta o la compra de empresas locales ya existentes y su integración en las actividades corporativas.

“Una empresa transnacional es aquella que busca satisfacer dos exigencias básicas: lograr economías de escala concentrando actividades y, al mismo tiempo, obtener la flexibilidad necesaria para atender las peculiaridades de cada entorno local dando respuestas diferentes a las diferentes demandas nacionales” (Paez, T. 2003). Por lo tanto podemos decir que las empresas transnacionales necesitan combinar independencia operativa con la integración suficiente para obtener economías de escala. La complejidad de la gestión de este tipo de organizaciones es muy grande, pero las ventajas que se obtienen son enormes, si se logran adecuados niveles de integración global y de adaptación local. En estas organizaciones, parte de las actividades están centralizadas y otra parte estás localizadas en cada subsidiaria nacional.

La ampliación de los mercados y las transferencias internacionales de recursos, generan formidables fuerzas de expansión de la producción, el empleo y el bienestar. En la actualidad, las empresas transnacionales, se han convertido además, en importantes vehículos

de difusión cultural en el mundo. Contribuyen importando y exportando tecnologías, sistemas de trabajo, métodos, procedimientos, valores y normas, entre otros aspectos.

Cada una de estas empresas transnacionales que operan en diferentes países, tienen modelos o sistemas que han sido importados de sus respectivas casas matrices y que marcan no solo su cultura como organización, sino la manera en que se hace el trabajo y como se organiza. No obstante, algunos aspectos son dispuestos en cada sucursal por sí mismo, sin la influencia de la cultura organizacional de la casa matriz. Estos aspectos dependen, en gran medida, de la manera en que la organización se adapta a su entorno, a la cultura de cada país, y a las condiciones políticas, económicas y sociales. Esto hace que cada una de estas empresas que operan alrededor del mundo, sean diferentes entre ellas, a pesar de que todas persigan un mismo fin y tengan una misma visión de negocio.

Esto se hace evidente, muchas veces, en las condiciones de trabajo que ofrece la empresa en cada una de sus sucursales alrededor del mundo. El horario es una de ellas, mientras que en algunos países una misma empresa funciona con un horario flexible, en otros lo hace con el sistema de horario fijo para todos sus empleados. Esta es la cuestión que da origen a esta investigación, saber las razones por las cuales, a pesar de los beneficios que reportan en otros países, no lo implementan como una política de la empresa a nivel global.

En Venezuela se han establecido innumerables empresas transnacionales pertenecientes a todos los sectores económicos. Ellas han contribuido a la diversificación de los mercados venezolanos y a la importación de culturas organizacionales y de nuevas formas de gerenciar. En este grupo encontramos Accenture de Venezuela, una empresa transnacional con sede en la ciudad de Chicago en los Estados Unidos, que hoy en día cuenta con más de ciento diez oficinas en cuarenta y ocho países alrededor del mundo. Es una de las empresas líderes en prestar servicios de consultoría y de outsourcing en el área gerencial y de tecnología. Entre sus políticas de administración de personal se encuentran aquellas dirigidas a los sistemas de horario flexible y son aplicables, en teoría, a todos los trabajadores de la empresa en los países en los que tiene presencia; incluso cuentan con un programa a nivel mundial denominado “Un mejor lugar de trabajo para las mujeres” que ha sido merecedor de

numerosos premios y reconocimientos a nivel mundial, y que precisamente trata de incorporar a más madres al mercado de trabajo, haciendo que sus horarios y condiciones de trabajo sean mucho más flexibles sin que ello signifique sacrificar el desarrollo de una carrera profesional. Todo esto se traduce en una experiencia exitosa a nivel mundial que convierte a esta empresa en una de las pioneras en aplicación de estos sistemas.

Las políticas de Horario Flexible de aplicación global comprenden diversas de las opciones que se han descrito en este apartado y permite a sus empleados planificar su desarrollo profesional sin dejar de lado otras metas personales u familiares.. Es por eso que la empresa transnacional Accenture de Venezuela se adapta a los objetivos de esta investigación, porque sus políticas y sistemas de Horario Flexible de aplicación global no son aplicados en éste país, y se busca saber por qué.

## MARCO METODOLÓGICO

### 1. Diseño de la Investigación

Tomando en cuenta la naturaleza de los objetivos que impulsaron esta investigación y el nivel de conocimiento que se deseaba alcanzar, el estudio que se llevó a cabo es de tipo descriptivo-exploratorio, ya que se trataba de conocer la percepción que tienen los miembros de una organización acerca de un aspecto específico y poco estudiado de sus condiciones de trabajo, el horario. Se ha optó por este tipo de investigación ya que no existe en Venezuela suficiente información precisa acerca del tema y se desea conocer hasta que punto lo conocen los actores que participan en las relaciones del mundo laboral venezolano, apoyándonos en experiencias de empresas transnacionales que apliquen políticas y sistemas de horario flexible a nivel global.

El diseño de la investigación es un diseño de campo, que se define como aquellos “que se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad” (Sabino, 2002, p. 97). Así mismo el método que se utilizó en el estudio fue el de encuestas que consiste en “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas de estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (Sabino, 2002, p.104). Se trata del diseño que mejor se ajusta a los objetivos descriptivos y exploratorios del estudio.

Se trata de una investigación sincrónica, ya que el estudio se realizó en un periodo de tiempo corto establecido entre el 15 de julio de 2005 y el 31 de Agosto de 2005, porque el objetivo no es medir los cambios a través del tiempo sino más bien conocer los datos de una

realidad en el momento presente. La información que se recogió durante el estudio es de tipo cuantitativo, es decir se recurrió a un diseño no experimental, el cual se realizó sin manipular deliberadamente las variables y que se basa en variables que se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador (Hernández S., 1991), con la finalidad de obtener una serie de datos que nos permitan cumplir con los objetivos de la investigación

## 2. Población y Unidad de Análisis

La población de estudio, “que representa el total de elementos u objetos de los cuales se quiere obtener información” (Hopkins, 1997, p.144), fue todos los empleados y directivos de la empresa trasnacional Accenture de Venezuela que trabajaban en las Áreas Administrativa y de Consultoría según la nómina del 30 de junio de 2005, ya que cumplían con las condiciones necesarias para adaptarse al estudio que se realizó. Accenture ha sido una de las pioneras en la implantación de sistemas de horario flexible en países como Estados Unidos, España, entre otros, registrando resultados bastante favorables. Y lo que realmente la hace significativa para este estudio, es que en nuestro país opera con un sistema de horario fijo igual para todos sus empleados.

No fueron incluidos en la población de estudio los empleados de Accenture en el Área de Outsourcing, ya que por el tipo de contratos que se establecen con los clientes y la naturaleza del trabajo que realizan hace imposible la aplicación de cualquier política o sistema de Horario Flexible. Primero tendrían que flexibilizarse las condiciones de los contratos con estos clientes, para hacer posible la flexibilización en las condiciones de trabajo de los empleados pertenecientes a esta área de la empresa. Se trata de un caso que requeriría todo un estudio aparte que evalúe las condiciones de los trabajadores de Outsourcing y de los contratos que establecen las empresas al respecto.

Al tratarse de una población relativamente pequeña se decidió realizar el estudio con base en la población total, que para ese momento era de ciento tres (103) empleados divididos en tres niveles jerárquicos principales que son: Analistas, Consultores y Gerentes.

La unidad de análisis, que representa el objeto del cual se desea obtener información (Hopkins, 1997), serán todas aquellas personas que formen parte del personal que opera en la empresa transnacional Accenture de Venezuela en las Áreas Administrativa y de Consultoría según la nómina del 30 de junio de 2005.

### 3. Definición de las variables

La variable principal de estudio que se adecua al objetivo de la investigación, es la percepción. Esta variable será definida para este estudio como un proceso mediante el cual la conciencia integra los estímulos sensoriales sobre hechos o situaciones y los transforma en experiencia útil. Los elementos que componen la percepción son tres: el perceptor, el objeto o situación que se percibe y la situación o entorno donde transcurre este proceso mental (Morris, 1997). A los efectos de este estudio, los perceptores serán todos los trabajadores y directivos de la empresa transnacional Accenture de Venezuela, la situación o hecho que perciben son las políticas y sistemas de horario flexible que aplica la empresa a nivel global y el entorno será el de la propia empresa y el de sus vidas privadas.

La percepción que tienen los individuos acerca de un hecho o situación se ve influenciada por la información y conocimientos previos que tengan y por su propia experiencia personal. Es por eso que para determinar la percepción que tienen los empleados acerca de las políticas y sistemas de horario flexible es necesario descomponer esta variable en diversas dimensiones que permitan determinar que información previa manejan acerca del tema y como la misma influye en su percepción acerca de la su aplicación en nuestro país. Así mismo conocer su experiencia personal, tanto en Venezuela como en otros países con los que hayan tenido contacto acerca de la aplicación de estas políticas y sistemas de horario flexible en Accenture.

Para medir la percepción se utilizaron tres dimensiones: en primer lugar los antecedentes, que se refiere a la información previa que tenga el individuo acerca de la

aplicación de políticas y sistemas de horario flexible en Venezuela; en segundo lugar la aplicación, que se refiere a la experiencia e información que maneje acerca de la aplicación de estas políticas en Accenture y por último su percepción acerca de la posibilidad de aplicarlas en Accenture de Venezuela específicamente

La percepción, como variable principal de este estudio, fue complementada con una serie de variables secundarias, como lo son el nivel jerárquico, el sexo, la experiencia laboral, la edad y la responsabilidad familiar, que permitieron determinar si existían diferencias significativas entre los diferentes grupos que componen la muestra y que impliquen relaciones entre estas variables secundarias y la variable principal.

La variable Nivel Jerárquico será definida como la posición de la persona que ocupa un cargo dentro de la estructura organizacional. Para los objetivos de la investigación permitió reconocer en qué nivel de la organización se da la percepción más favorable o desfavorable acerca de la aplicación de políticas y sistemas de horario flexible. Así mismo permitió conocer la percepción en particular de aquellos que toman las decisiones importantes del negocio y que influyen en las directrices que se siguen en Accenture de Venezuela.

La variable socio demográfica sexo permitió conocer la realidad la población en estudio y verificar la existencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la percepción de las políticas y sistemas de horario flexible. La variable Responsabilidad Familiar, que se define como la carga u obligación moral que tiene el individuo como resultado de la atención y manutención de otros individuos miembros de la familia directa o consanguínea, nos indicó las diferencias que existen entre aquellos que tienen responsabilidades familiares y aquellos que no las tienen, lo cual es importante a la hora de determinar que grupo de empleados tiene una percepción más favorable acerca del sistema.

La experiencia laboral junto a la variable edad, indicaron si existen diferencias entre las personas que tienen poca experiencia laboral y aquellos que tienen años trabajando para ésta u otra empresa. Éstas variables en conjunto también permitirá identificar si existe diferencia

entre los paradigmas referentes a las condiciones de trabajo de los recién graduados y aquellos que hace años salieron de las aulas.

Cada de una de esta variables será tratada por separado y de forma detallada en el apartado dedicado a la Operacionalización de las Variables.

#### 4. Operacionalización de las Variables

##### Variable principal

Percepción de los miembros de empresa transnacional Accenture de Venezuela acerca de las políticas y sistemas de Horario Flexible.

##### Variables secundarias

- Nivel Jerárquico
- Sexo
- Carga familiar
- Experiencia Laboral
- Edad

A continuación se presentará la Operacionalización de las Variables, por dimensiones, indicadores y el número de la pregunta que mide dicho indicador.

## Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N. PREGUNTA	
PERCEPCIÓN Sensación interior que se origina de una impresión material hecha por los sentidos sobre hechos o situaciones y que se ve influenciada por la información previa que maneja el individuo y por su propia experiencia personal	<b>Antecedentes:</b> Información previa que posee el individuo acerca de la aplicación de políticas y sistemas de Horario Flexible en Venezuela y en Accenture	Conocimiento acerca del Horario Flexible	1	PARTE 2
		Conocimiento de Políticas de Horario Flexible de Accenture	2, 5	
	<b>Experiencia Personal:</b> Experiencia personal e información que posee el individuo acerca de la aplicación de Políticas y Sistemas de Horario Flexible en Accenture	Experiencia con Horario Flexible fuera de Accenture	3	
		Información acerca de las políticas específicas de Accenture a nivel global	5	
	Aceptación: Información y experiencia de la persona con respecto a la posibilidad de aplicar estas Políticas y Sistemas de Horario Flexible en Accenture de Venezuela	Conveniencia de la aplicación en empresas Venezolanas	4	
		Aplicabilidad en Accenture de Venezuela	5	
		Ventajas y Desventajas para el Balance de Vida	6	
		Ventajas y Desventajas para la Empresa	7	

SEXO Condición orgánica que distingue a hombre de mujeres		Masculino	1	PARTE 1
		Femenino		
EDAD Cómputo de tiempo por años que ha vivido una persona a partir de su fecha de nacimiento hasta el presente		De 23 a 30 años de Edad	2	
		De 31 a 40 años de Edad		
		Más de 41 años de Edad		
ESTADO CIVIL Condición legal de la persona con respecto a la unión conyugal con otra persona		Soltero	3	
		Casado		
		Viudo		
		Divorciado		
CARGA FAMILIAR Carga u obligación moral que tiene el individuo como resultado de la manutención de otros individuos miembros de la familia directa o consanguínea		Con Carga Familiar	4	
		Sin Carga Familiar		
EXPERIENCIA LABORAL Se refiere a la enseñanza adquirida por la práctica en el desempeño de una determinada labor o trabajo	Sin Experiencia	De 0 a 4 años de Experiencia Laboral	5	
	Poca Experiencia	de 5 a 10 años de Experiencia Laboral		
	Mucha Experiencia	Más de 10 años de Experiencia Laboral		

NIVEL JERÁRQUICO La posición que ocupa un cargo dentro de la estructura organizacional	Nivel Bajo	Analistas	6	
	Nivel Medio	Consultores		
	Nivel Alto	Gerentes		

## 5. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para medir estas variables la técnica que se utilizó fue la encuesta como método para obtener la información. La encuesta permite, en forma rápida y segura obtener grandes cantidades de información que harán que el nivel de confiabilidad del estudio aumente y baje el margen de error (Kerlinger & Lee, 2002). La elaboración del instrumento se hizo de acuerdo a la operacionalización de las variables y tomando en cuenta las razones y objetivos que dieron origen a la realización de esta investigación.

La investigación a través de encuestas permite estudiar las relaciones entre las variables psicológicas y sociológicas que son la base de esta investigación, y además conocer lo que la gente piensa y hace ante ciertos hechos y situaciones (Kerlinger & Lee, 2002). Mediante la encuesta se busca relacionar los hechos sociológicos como la edad, el sexo y la experiencia laboral con la variable psicológica percepción, para dar a conocer un diagnóstico y aproximarse a la realidad de lo que los trabajadores de Accenture de Venezuela sienten y opinan acerca del balance entre sus vidas personales y profesionales.

El Instrumento consta de trece (13) preguntas divididas en dos partes, la primera denominada Información Demográfica, y la segunda en donde se indaga directamente en el tema de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible con base en la variable percepción, expuesta anteriormente. El instrumento tiene preguntas abiertas y preguntas cerradas, así como también algunas preguntas combinadas, en las que se le pide al encuestado diferentes tipos de información después de haber contestado la pregunta cerrada. (Ver Anexo A)

La forma como se aplicó este instrumento fue individual y auto administrado, el cual se proporciona directamente a los sujetos que componen la población quienes lo contestan, y de esta manera no existen intermediarios y las respuestas son seleccionadas por ellos mismos (Hernández, 1998).

## 6. Validación del Instrumento

Una vez elaborado el instrumento y aprobado por el tutor, fue sometido a la validación de jueces expertos en el área metodológica, con la finalidad de evaluar que cada una de las preguntas de la encuesta realmente midiera la variable y la dimensión que pretendía medir, y de esta manera realizar las correcciones necesarias en los casos que existieran inconsistencia o no se diera a entender la intención de la pregunta o las opciones de respuestas. Los jueces que prestaron su colaboración para la validación del instrumento fueron profesores de la cátedra de Metodología de la Investigación de la Escuela de Ciencias Sociales, los cuales emitieron sus observaciones para cada una de las preguntas

También fue presentada la encuesta, luego de la validación de los expertos, a la Gerente de Recursos Humanos de Accenture Venezuela, María Teresa Cifuentes, para su validación y aprobación del contenido de las preguntas. Se esta validación resultaron algunas observaciones referidas a la redacción de algunas de las opciones de las preguntas cerradas, observaciones que fueron tomadas en cuenta en la versión final del mismo.

## 7. Aplicación de Prueba Piloto

Posterior a la validación de los jueces y de la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa, se procedió a realizar una pequeña prueba piloto a cinco (5) personas pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos de diferentes niveles jerárquicos y que por ende pertenecían a la población de estudio. El objetivo de esta prueba era validar que la redacción de las preguntas fuera la adecuada y que el lenguaje utilizado estuviera acorde con la población a la cual se le aplicaría luego, además que el objetivo y las instrucciones fueran las adecuadas para la Empresa. (Hernández, 1998). Como resultado de esta prueba piloto no hubo

observaciones importantes con respecto al contenido del instrumento y en general tuvo la aceptación por parte de todas las personas encuestadas para dicha prueba.

## 8. Aplicación del Instrumento y Recolección de los Datos

El instrumento fue aplicado a un 62% de la población de empleados de las Áreas Administrativas y de Consultoría que se pretendían encuestar. La Mortalidad de la muestra se debe en la mayoría de los casos a personal que para la fecha de aplicación del instrumento estaban asignados en proyectos en el exterior, y aunque les fue enviado el instrumento vía correo electrónica, la repuesta fue muy baja. Además, las vacaciones escolares influyeron en que un porcentaje de la población no se encontrara de vacaciones para el momento de aplicar el instrumento.

El periodo durante el cuál se aplicó el instrumento comprendió desde el 15 de julio de 2005 hasta el 31 de agosto de 2005.

## 9. Codificación del Instrumento

Después de la aplicación del Instrumento, el primer paso fue el análisis de contenido que se realizó para categorizar las respuestas obtenidas de los encuestados en las preguntas abiertas, tomando en cuenta la similitud entre las respuestas y su relación con un mismo concepto o idea. Fue así como se logró asignar categorías a las respuestas y los respectivos códigos para su procesamiento.

El proceso de codificación consistió en asignar un número a cada categoría de respuesta, tanto de las preguntas cerradas como de las abiertas, es decir un código, con los cuales se realizó el libro de códigos que permitió la elaboración de la base de datos en el programa Excel de Microsoft Office, para su posterior procesamiento y análisis. (Hernández, 1998)

## 10. Tabulación y Procesamiento de los Datos

Luego de elaborar el Libro de Códigos se procedió a elaborar la base de datos en Excel, colocando cada una de las preguntas formuladas en el instrumento en el eje horizontal y las respuestas codificadas de los sujetos en el eje vertical, de modo que coincidieran las respuestas con cada una de las preguntas. Cuando se culminó el vaciado en la base de datos, se exportó al programa estadístico SPSS para su Procesamiento Estadístico.

Para analizar los datos obtenidos se utilizó Estadística Descriptiva, que incluye la tabulación, representación y descripción de conjuntos de datos y que permite hacer inferencias acerca de ese conjunto de datos, normalmente grande, con base en la información obtenida (Hopkins, 1997) e identificar características de la percepción que tienen los empleados de la empresa Accenture de Venezuela acerca de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible.

La herramienta de estadística descriptiva que se utilizó en la esta investigación fue la distribución de frecuencias, que consiste en una especificación de la forma como probabilísticamente se encuentran distribuidas las frecuencias de los elementos de una población, de acuerdo a los valores de las variables que se miden (Mendenhall & Reinmuta, 1978), con la finalidad de analizar los datos y determinar la percepción acerca de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible.

Se utilizó la tabulación cruzada, que es una representación tabular numérica de los datos, generalmente en forma de frecuencias o de porcentajes en la que las variables se dividen de forma cruzada (Kerlinger & Lee, 2002), y permiten determinar las relaciones entre las variables demográficas y las variables psicológicas.

## ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De un total de ciento tres (103) empleados que tenía Accenture en su oficina de Caracas entre las áreas de Consultoría y Administrativa para la fecha del 30 de junio de 2005, se encuestó un total de sesenta y cuatro (64) personas de los diferentes niveles jerárquicos, lo cual representa un sesenta y dos por ciento (62%) de la población, divididos como se muestra en la Tabla #1:

Cantidad de Personas Encuestadas por Nivel

Nivel	Muestra	Porcentaje
Analistas	31	48,40%
Consultores	20	31,30%
Gerentes	13	20,30%
Total	64	100,00%

Tabla #1

### I. Análisis General de los Resultados

A continuación se presentará los datos tabulados y graficados de las siete preguntas de percepción que componen el instrumento, cruzadas en algunos casos con variables demográficas que fueron tomadas en cuenta para este estudio.

#### 1. ¿Conoce usted la práctica de políticas y sistemas de Horario Flexible?

Nivel	Si	%	No	%
Analistas	13	41,90%	18	58,00%
Consultores	9	45,00%	11	55,00%
Gerentes	12	92,30%	1	7,70%
Total	34	53,10%	30	46,90%

Tabla #2

En la Tabla #2 se pueden observar los resultados detallados por nivel jerárquico que nos indican los conocimientos previos que manejan los encuestados acerca del tema de Políticas y Sistemas de Horario Flexible. Casi la mitad de la población encuestada dice no conocer este tipo de prácticas, y se evidencia que el mayor porcentaje de respuestas afirmativas se dan en los niveles jerárquicos superiores (Gerentes), mientras que entre los Analistas y Consultores descienden considerablemente, representado gráficamente en el Gráfico #2.

Resultados Totales: Pregunta 1

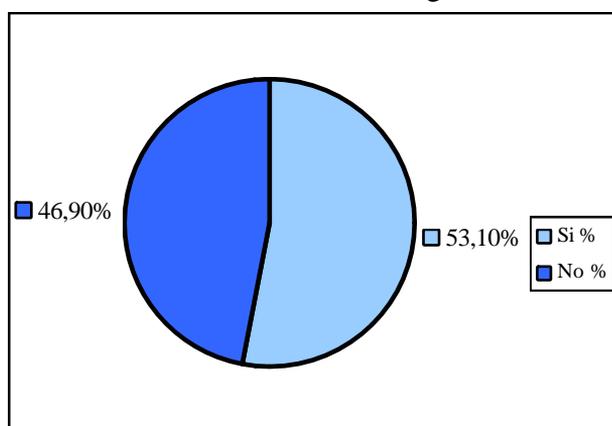


Gráfico #1

Resultados Detallados por Nivel Jerárquico

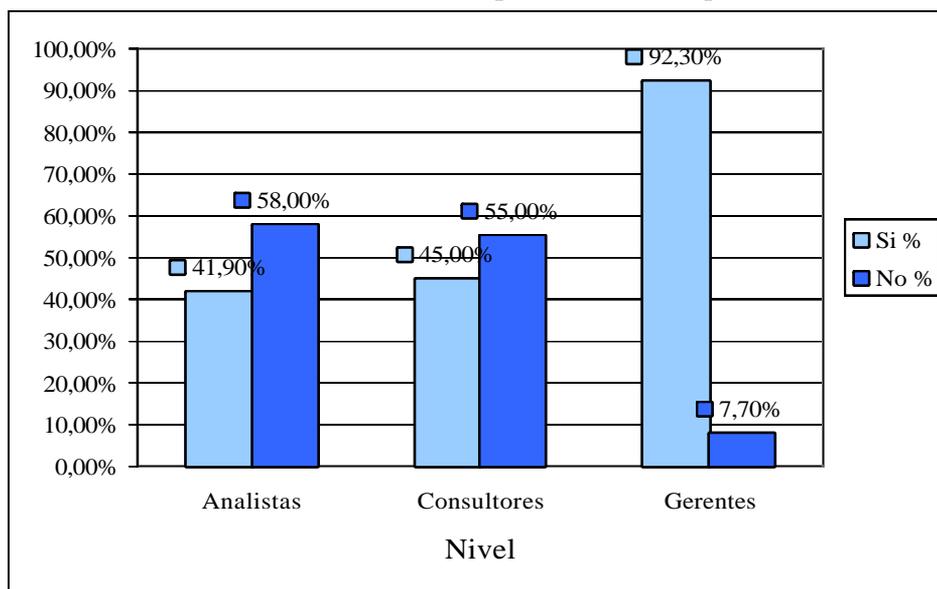


Gráfico #2

¿Cuáles son las Políticas o prácticas que conoce?

	No sabe / No contestó	Alguna
Total	53,10%	46,90%

Tabla #3

Además de indicar si conocía las prácticas o no, se les pidió a las personas que respondiera afirmativamente que enumeraran cuales eran políticas o prácticas que conocía. A través de los resultados que se observan en la Tabla #3 y comparando con los resultados que se reflejan en la Tabla# 2, se muestra que no todos los que contestaron afirmativamente a la pregunta colocaron alguna opción en la pregunta abierta, de 53,10% que respondieron afirmativa, 46,90% colocó por lo menos una opción. Esta diferencia de poco más de seis puntos porcentuales, pudiera reflejar que la persona no conocía realmente o no tenía claro el concepto ni cuales son las prácticas de Horario Flexible. Los resultados de la segunda parte de esta primera pregunta se muestran a continuación:

Resultados de las Opciones de Horario Flexible Conocidas

	Trabajo por resultados	Tiempo Flexible	Teletrabajo	Semana Comprimida	Medio Tiempo
Frecuencia	4	20	15	5	2
Porcentaje	13,30%	66,60%	50,00%	16,60%	6,60%

Tabla #4

Resultados de la Políticas de Horario Flexible más conocidas

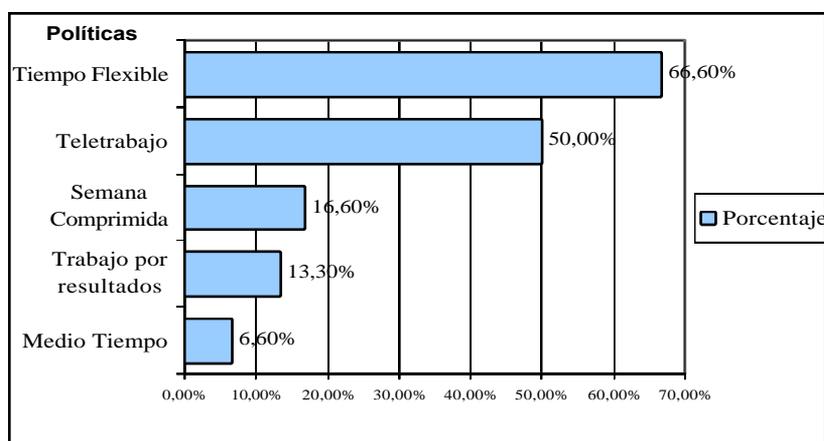


Gráfico #3

Al observar la Tabla #4 y el Gráfico #3, se evidencia que las prácticas de Horario Flexible más conocidas por los encuestados que colocaron al menos una opción son: Tiempo Flexible, conocido también como Sistema de Bandas (66,6%), en las que el trabajador tiene la libertad de determinar su hora de entrada y su hora de salida, y trabajando igualmente ocho horas diarias. Otra de las opciones más mencionadas fue la de Teletrabajo (50,0%), que consiste trabajar parcial o tiempo completo fuera de las instalaciones formales de una oficina, por ejemplo desde casa.

2. ¿Conoce usted las políticas de Horario Flexible y las opciones que en esta materia ofrece Accenture a nivel mundial?

	Si %	No %
Frecuencia	19	45
Porcentaje	29,60%	70,30%

Tabla #5

Resultados Totales: Conocimiento de las Políticas de Accenture

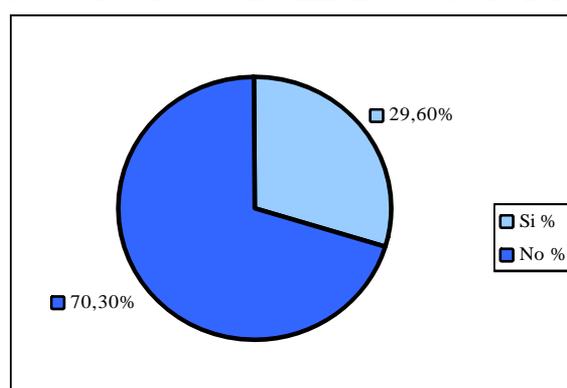


Gráfico #4

Con esta pregunta se busca conocer cual es el conocimiento y la información que manejan los empleados de la Oficina de Accenture de Caracas encuestados acerca de las opciones que ofrece la empresa a nivel mundial. Se puede observar a través de Tabla #5 y el Gráfico #4 que los porcentajes de encuestados que dicen conocer las Políticas de Accenture al respecto es bastante bajo (29,6%) comparándolo con los que dicen no conocerlas (70,3%). De

esta manera se pudiera determinar que estas prácticas no son difundidas en Venezuela como una opción para los empleados cuando ingresan a la organización, y así se ve reflejado en los resultados por niveles jerárquicos que se muestran en la Tabla #6 y el Gráfico #5:

#### Resultados de Conocimiento por Niveles Jerárquicos

Nivel	Si	Si %	No	No %
Analistas	7	22,50%	24	77,40%
Consultores	2	10,00%	18	90,00%
Gerentes	10	76,90%	3	23,00%

Tabla #6

#### Resultados detallados por Nivel Jerárquico

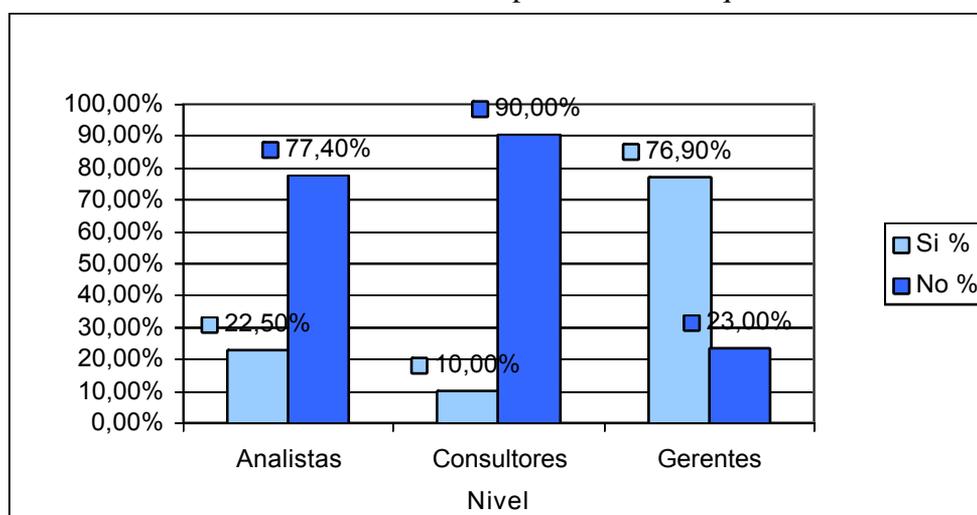


Gráfico #5

En los niveles bajo y medio de la organización, los porcentajes de conocimiento de las políticas que ofrece la empresa son bastante bajos (22,5% y 10,0% respectivamente) en comparación con aquellos que dicen conocerlas. Pero al analizar el caso del nivel jerárquico gerencial la situación es completamente opuesta, ya que la gran mayoría dice conocer las políticas de Accenture al respecto (76,9%). Por su nivel jerárquico, se deduce que son personas que tienen más tiempo trabajando para la empresa y que pudieron tener contacto con esta información por canales informales de comunicación o al viajar a las Oficinas en otros países. Para los empleados venezolanos de Accenture, la única comunicación formal acerca

de estas políticas de Horario Flexible se encuentra en la página Web de la empresa y la Intranet.

3. Anterior a su entrada en Accenture ¿Ha trabajado en alguna empresa que le ofreciera a sus empleados opciones de Horario Flexible?

Nivel	Si	Si %	No	No %
Total	11	17,10%	53	82,80%

Tabla #7

Resultados Totales: Pregunta 3

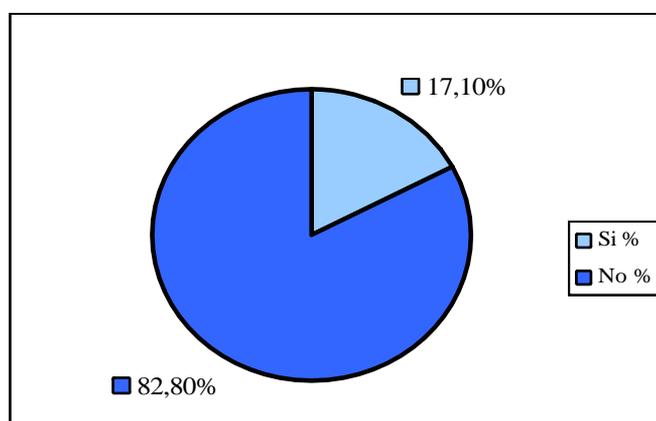


Gráfico #6

En la pregunta número 3 se busca conocer cual ha sido la experiencia previa de los encuestados en otras empresas con respecto a las políticas y sistemas de Horario Flexible. Los resultados nos muestran que más de un 80% indicó que nunca ha trabajado en una empresa que les ofrezca este tipo de opciones a sus empleados. Lo que si es importante resaltar es que del 17% que respondió afirmativamente, todos han sido en empresas venezolanas, siendo la modalidad más mencionada, el Tiempo Flexible o Sistema de Bandas de Horario y el Teletrabajo.

### Experiencia en Empresas con Horario Flexible por Rangos de Experiencia Laboral

Experiencia Laboral	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 4 años	1	3,50%	27	96,50%
De 5 a 10 años	6	28,50%	15	71,50%
Más de 10 años	4	26,70%	11	73,30%

Tabla #8

En la Tabla #8 se cruzó la variable Experiencia Laboral con las respuestas dadas por los encuestados a esta pregunta. Se puede observar que el porcentaje de respuestas afirmativas de los encuestados con menos experiencia laboral fue el más bajo, mientras que el grupo con experiencia entre 5 y 10 años (28,5%), fue el que registro el porcentaje más alto, seguido del grupo con más de 10 años de experiencia (26,7%). Estos datos permiten determinar que sin importar los años de experiencia laboral que tenga la persona, el contacto directo que han tenido con Políticas y Sistema de Horario Flexible es bajo, y que las empresas para las que han trabajado se manejan bajo los esquemas tradicionales de horarios y condiciones de trabajo.

#### 4. En su opinión, ¿es conveniente la aplicación de un sistema de Horario Flexible en empresas venezolanas?

Nivel	Si	Si %	No	No %
Analistas	24	77,40%	7	22,50%
Consultores	18	90,00%	2	10,00%
Gerentes	9	69,20%	4	30,70%
Total	51	79,60%	13	20,30%

Tabla #9

Se hace evidente al observar la Tabla #9 que la mayoría de los encuestados en todos los niveles jerárquicos expresaron que si sería conveniente la aplicación de estas políticas en empresas venezolanas, como se puede detallar también en el Gráfico #7. Sin embargo, antes de tomar estos datos como confiables, se debe tomar en cuenta también los porcentajes de conocimiento de las prácticas de horario flexible que se reflejan en los resultados de las preguntas 1 y 2; y además los resultados de la siguiente pregunta, cuando se les pida su opinión específicamente acerca de Accenture.

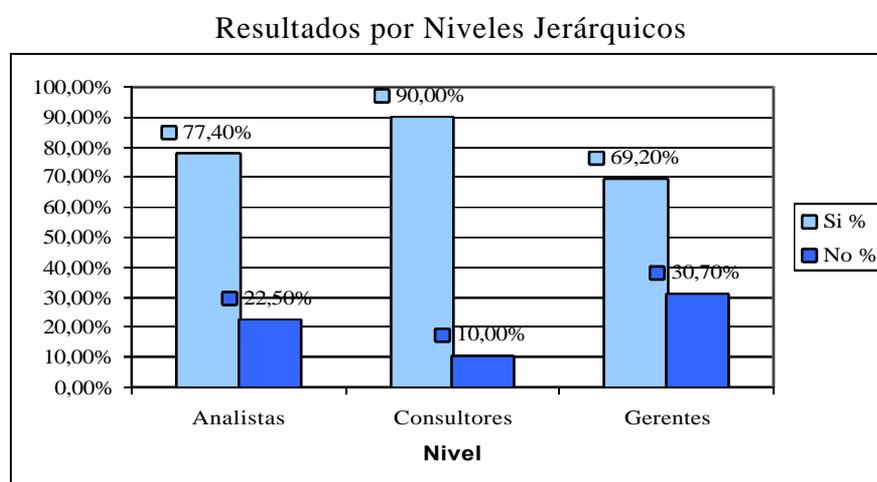


Gráfico #7

El porcentaje de aceptación más alto se refleja para el nivel intermedio, el de los Consultores y el más bajo a nivel de Gerentes, sin embargo en todos los niveles es mucho más alta que el porcentaje de rechazo. En esta misma pregunta se le pidió a los encuestados que respondieran a la pregunta ¿Por qué? Tanto para los casos afirmativos como para los negativos y los resultados se muestran a continuación en la Tabla #10.

¿Por qué si o por qué no?

Nivel	Mayor productividad motivación y compromiso	Mejor balance entre la vida personal y el trabajo	No se puede por la cultura del venezolano	No, porque los trabajadores no son comprometidos	No lo conozco, pero suena bien	No sabe / No contestó
Analistas	19,30%	48,30%	9,60%	3,20%	0%	19,30%
Consultores	10,00%	45,00%	0%	5,00%	5,00%	35,00%
Gerentes	15,30%	30,70%	15,30%	7,60%	0%	30,70%
Total	15,60%	43,70%	7,80%	4,60%	1,50%	26,50%

Tabla #10

Resultados Totales de los Argumentos Presentados

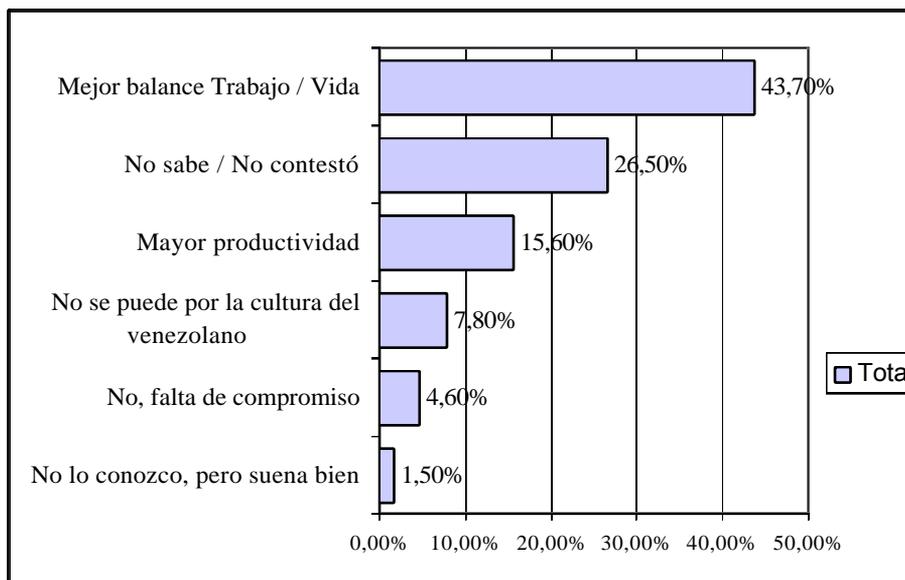


Gráfico #8

Al igual que en la pregunta original, se puede observar un mayor porcentaje en las respuestas que apoyan las prácticas de Horario flexible que en aquellas que no. Sin embargo, un porcentaje significativo de los participantes en la encuesta no colocaron ninguna respuesta.

El mayor porcentaje lo obtuvo el argumento que habla que las opciones de Horario Flexible permiten mejorar el balance entre la vida personal y trabajo con un 43,7% en los empleados en todos los niveles jerárquicos, seguida del aumento de la productividad, motivación y compromiso de los empleados que junto a la anterior suman un 60,0% de los argumentos presentados por los encuestados. Entre las respuestas de las personas que no consideran conveniente la aplicación de políticas de Horario Flexible, el mayor porcentaje lo obtuvo el argumento de que la cultura del venezolano hace imposible la aplicación de este tipo de políticas en el país, siendo el nivel gerencial el que más peso le dio a este argumento. En el Gráfico#8 se aprecia la proporción de respuestas que obtuvo cada argumento presentado por los encuestados.

5. ¿Cuáles considera usted que serían aplicables en Accenture de Venezuela?

Política	¿La conoce?		¿Sería aplicable?		
	Si	No	Si	No	No sabe / No contestó
Tiempo Flexible	70,30%	29,60%	54,60%	15,60%	29,70%
Trabajo de Medio Tiempo	87,50%	12,50%	45,30%	43,80%	10,90%
Trabajo Compartido	37,50%	62,50%	21,90%	17,20%	60,90%
Teletrabajo	59,40%	40,60%	40,60%	15,60%	43,80%
Vuelos de regreso a casa	89,10%	10,90%	87,50%	1,60%	10,90%
Opciones Flexibles	35,90%	64,10%	26,60%	9,40%	64,10%

Tabla #11

Al observar los resultados de la siguiente pregunta en la Tabla #11, surge de nuevo un punto de análisis al comparar lo que respondieron los encuestados en las primeras dos preguntas, ya que los niveles de conocimiento de las políticas específicas que ofrece Accenture aumentan considerablemente cuando se les presentan cuales son. Las opciones más conocidas son el Medio Tiempo (87,5%) y el Sistema de Tiempo Flexible (70,3%). Sin

embargo cabe la duda si las personas al responder esta pregunta lo estaban haciendo en función a su conocimiento general o del conocimiento en específico de lo que ofrece Accenture a nivel mundial. Otro porcentaje de conocimiento importante se refleja en la opción de Vuelos de Regreso a Casa (Flybacks), ya que se trata de un beneficio que ofrece actualmente Accenture para aquellas personas que están asignadas a proyectos en el exterior, y que tiene la finalidad de mantener un balance entre el trabajo y la vida personal del empleado.

Las opciones menos conocidas por los encuestados son las Opciones Flexible en el cliente (35,9%) y la de Trabajo Compartido (37,5%), en la que dos personas ocupan un mismo cargo con las mismas responsabilidades, medio tiempo cada una de ellas. A continuación en el Gráfico #9 se puede observar los niveles de conocimiento de los encuestados para cada una de las Políticas.

Resultados de Conocimiento por Política

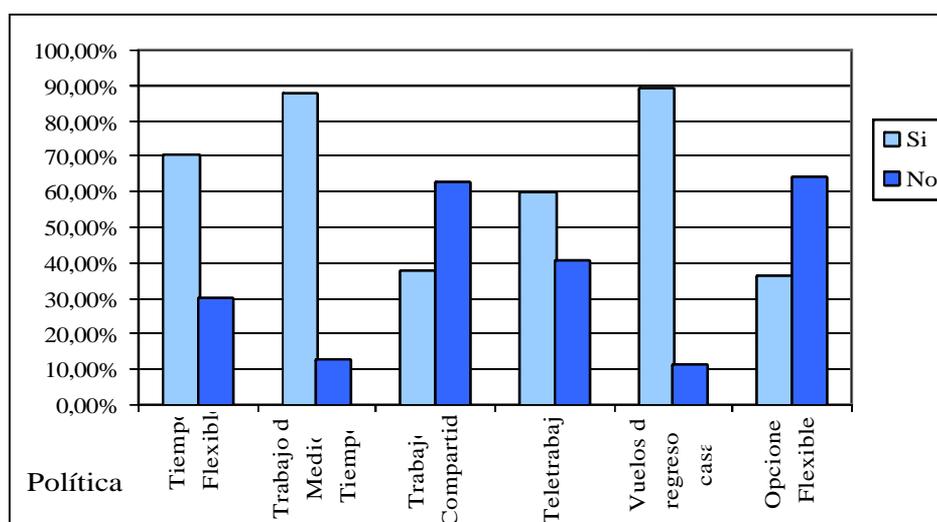


Gráfico #9

En la misma pregunta se le pide al encuestado su opinión acerca de la posibilidad de aplicación en Venezuela y además que explique el por qué de su respuesta, sea afirmativa o negativa. En la Tabla #11, se pueden ver, además del porcentaje de respuestas positivas y negativas, el de los que no colocaron ninguna respuesta, bien sea por no conocer la política o por que simplemente no la contestó. La percepción sobre la aplicabilidad de estas Políticas en

Accenture de Venezuela varía dependiendo del conocimiento de las mismas, la opción que obtuvo un mayor porcentaje de respuestas afirmativas fue la Vuelos de Regreso a Casa, ya que como se mencionó anteriormente es una opción que se aplica y que la gente conoce; le sigue la opción de Tiempo Flexible (54,6%) y el Trabajo de Medio Tiempo (45,3%). En cuanto a las opciones con menos aplicabilidad en Venezuela según la percepción de los encuestados está el Trabajo Compartido (21,9%) y las Opciones Flexibles en el cliente (26,6%), que también son las opciones con menor porcentaje de conocimiento. Las proporciones de respuestas afirmativas y negativas para todas las políticas pueden apreciarse gráficamente a continuación en el Gráfico #10:

Resultados de Aplicabilidad por Política

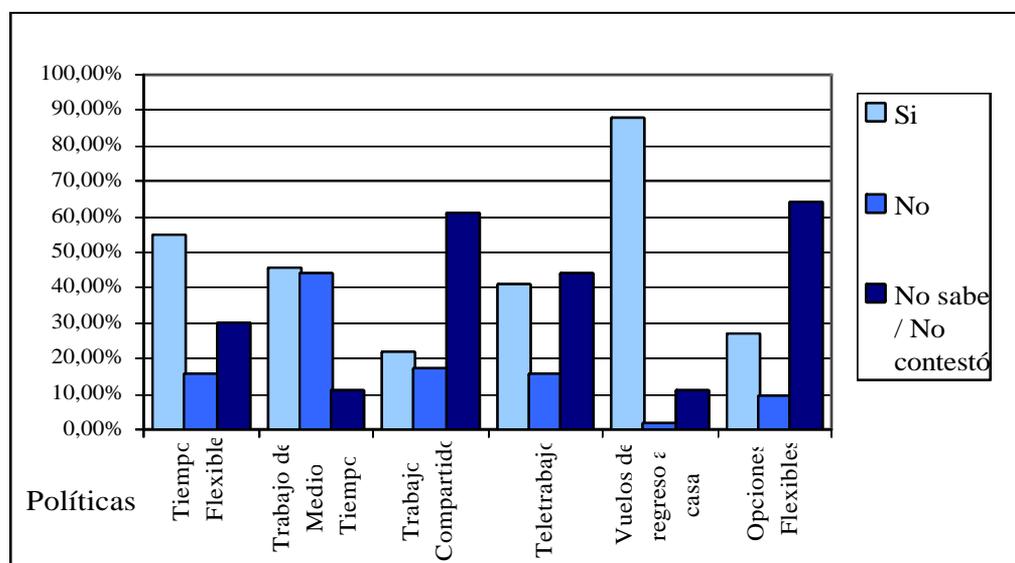


Gráfico #10

Otra apreciación que se puede hacer con base en el Gráfico #10 junto a la Tabla #11, es que el porcentaje de personas que no contestaron esta pregunta coincide en gran medida con el porcentaje de encuestados que dijeron no conocer la política, es decir, todos aquellos que dijeron conocer cada política opinaron acerca de su aplicabilidad en Accenture de Venezuela. Sin embargo, lo más importante a destacar es que todos los porcentajes de aplicabilidad bajaron con respecto a los porcentajes de conocimiento, con la excepción de la opción de Vuelo de Regreso a Casa, como se puede apreciar en el Gráfico #11.

### Porcentajes de Conocimiento / Aceptación

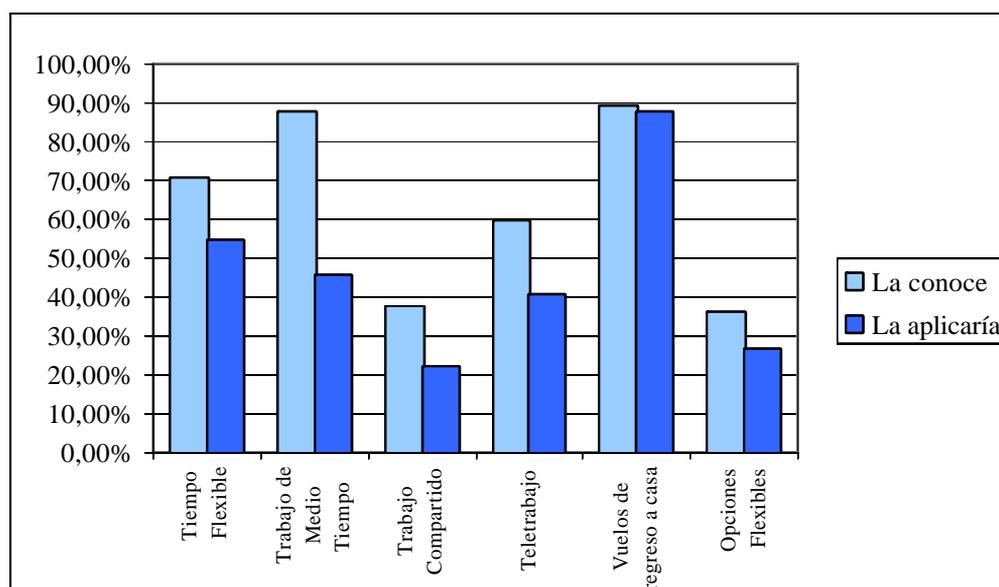


Gráfico #11

Con base en el Gráfico #11, podemos observar que la disminución más drástica se da para la opción de Trabajo de Medio Tiempo, en la que la percepción que tienen los encuestados acerca de su aplicación es la más baja comparada con el porcentaje de personas que dice conocer esta opción.

Para indagar acerca de la percepción real que tenía la población en estudio acerca de cada una de las políticas, se le pidió a los encuestados que respondieran en una pregunta abierta el por que, tanto si contestaban afirmativa o negativamente a la pregunta referida a su aplicación en Venezuela. Sin embargo, el porcentaje que respondió a esta pregunta fue menor al 50% de los encuestados para todas las Políticas, e incluso menos para algunas, como se muestra a continuación en la Tabla #12.

### Porcentaje de Personas que respondieron a la Pregunta Abierta

Política	Tiempo Flexible	Medio Tiempo	Trabajo Compartido	Tele-trabajo	Vuelos de regreso a casa	Opciones Flexibles en el cliente
Frecuencias	28	30	5	21	31	0
Porcentaje	43,80%	47,03%	7,80%	32,80%	46,90%	0%

Tabla #12

Estos porcentajes presentados en la Tabla #12 se dividen en diferentes argumentos que utilizaron los encuestados tanto para apoyar la aplicación de las políticas de Horario Flexible como para rechazarlas. Los resultados se presentan a continuación detallados:

#### Respuestas a la Pregunta Abierta por política

Tiempo Flexible	Frecuencia
Trabajar por proyectos permite organizar cada uno su tiempo	21,90%
Sólo con un cambio en la cultura organizacional	4,70%
Sólo evaluando resultados y no tiempos	9,40%
No es compatible con el tipo de servicio que ofrece ACN	7,80%
Medio Tiempo	Frecuencia
Demasiada cantidad de trabajo por persona	25,00%
Sólo para pasantes	7,80%
No se cumpliría en la práctica	1,60%
No hay suficientes personas	6,30%
No es compatible con el tipo de servicio que ofrece ACN	6,30%
Trabajo Compartido	Frecuencia
Trabajo productivo y agradable	3,10%
Gran flexibilidad para madres trabajadoras	4,70%
Teletrabajo	Frecuencias
En ciertas circunstancias, gracias a la tecnología	15,60%
Ya se aplica informalmente	6,30%
No, porque se necesita contacto directo y personal con el cliente	10,90%
Vuelos de Regreso a Casa	Frecuencias
Ya se aplica	29,70%
Balance entre vida personal y laboral	17,20%

Tabla #13

Para la política de Tiempo Flexible o Bandas de Horario, la respuesta con mayor porcentaje de repetición fue a favor de su aplicación y se trata de aquellas personas que expresaron que el tipo de trabajo que realizan, por llevarse a cabo con base en proyectos y a medición de resultados, es fácil para los empleados controlar su propio tiempo y cumplir con sus objetivos (21,9%). Los demás argumentos fueron dados por personas que no creen en la

aplicabilidad de esta política en Venezuela, y la más nombrada fue la que tiene que ver con que para poder aplicarla tendría que cambiar la cultura organizacional (4,7%) y la forma de evaluar a los empleados, que no se evalúe por el tiempo que pasa en el lugar de trabajo sino por su responsabilidad en el cumplimiento de sus objetivos y la calidad de su trabajo (9,4%). Otra percepción que tienen los encuestados que respondieron a esta pregunta es que la práctica de Tiempo Flexible no es compatible con el tipo de servicio que ofrece Accenture en Venezuela (7,8%).

En el caso de la Política de Trabajos de Medio Tiempo, las respuestas sólo se enfocaron en sustentar la poca aplicabilidad que tendría esta opción en Venezuela, la más frecuente fue que no era posible aplicarla debido a la gran cantidad de trabajo que hay distribuido por persona, lo cuál hace imposible que hayan cargos que puedan pasar a trabajar jornadas de medio tiempo (25,0%). Completando la idea con el resto de las respuestas obtenidas podemos decir que la percepción de los encuestados es que no se puede aplicar en Venezuela porque no hay personas suficientes en la organización para redistribuir el trabajo y si se llegara a intentar, no se cumpliría en la realidad, porque la persona siempre tendría más trabajo del que puede atender en poco más cuatro horas de trabajo. Esta es una percepción muy común en empresas de éste tipo, es decir, empresas que prestan servicios de Consultoría en diversos clientes. (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998)

En cuanto a la Opción de Trabajo Compartido, los porcentajes de respuestas no fueron significativos, y considerando que su porcentaje de conocimiento por parte de los encuestados fue de los más bajos, quizás no se tenga claro su concepto y su aplicación como una práctica de Horario Flexible. Lo mismo ocurre con los porcentajes de respuestas que se obtuvieron para la opción de Teletrabajo, sin embargo, se puede observar que la gente tiene claro su concepto y que, en su mayoría, la considera aplicable en Venezuela. La respuesta más frecuente es que gracias a la tecnología existente hoy en día es posible trabajar desde diferentes ubicaciones e igualmente estar en comunicación en tiempo real con el resto del equipo y ejecutar un trabajo eficiente. La percepción que tienen los encuestados acerca de la tecnología hace que apoyen ésta opción con uno de porcentajes más altos (40,6%), ya que, por la naturaleza de su trabajo, todos poseen computadores portátiles y pueden hacer uso de los

mismos desde casi cualquier lugar. Incluso se mencionó que se ya aplica en la organización de forma informal, cuando por alguna circunstancia es necesaria (6,3%). También, hay un porcentaje de respuestas, aunque pequeño, que opinan que esta práctica no es posible, ya que por tratarse de una empresa de Consultoría, se requiere un contacto directo y personal con los clientes la mayor parte del tiempo.

Nuevamente los resultados de esta pregunta abierta demuestran que la opción de Vuelos de Regreso a Casa es muy conocida dentro de la organización, a pesar que sólo un pequeño porcentaje así lo expresó en la pregunta abierta (29,7%). Y como un punto importante, también la consideraron indispensable para mantener el balance entre el trabajo y la vida familiar de las personas que se encuentran asignadas en proyectos en el extranjero (17,2%).

6. Marque con una X cuales considera usted que serían las ventajas y desventajas que traería la aplicación de alguna de estas opciones de horario flexible al balance entre su vida personal y profesional

Ventajas	Frecuencia	Total %
Tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas	48	75,00%
Menos horas de tráfico en el trayecto casa-oficina-casa	48	75,00%
Más tiempo libre para compartir con la familia	47	73,40%
Menos estrés	38	59,40%
Otra	12	18,70%

Tabla #14

### Ventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal

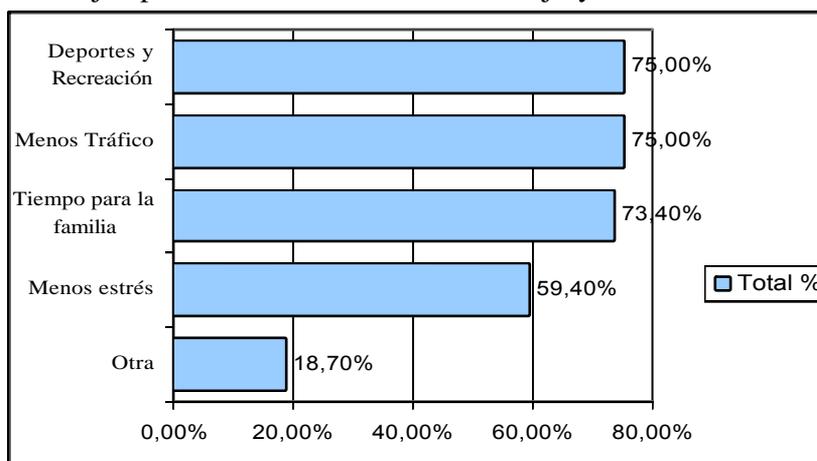


Gráfico #12

En conjunto, la Tabla #14 y el Gráfico #12, nos permite visualizar los niveles de aceptación que tuvieron cada una de las ventajas que se colocaron como opciones en esta pregunta, todas ellas por encima del cincuenta por ciento. Incluso se logró obtener un 18,7% en la pregunta abierta donde el encuestado podía agregar alguna otra ventaja que considerara pertinente. Podemos concluir, que en el total de la población encuestada, existe una percepción positiva acerca de las ventajas que le traería la aplicación de estas políticas y sistemas de Horario Flexible para el Balance entre su Trabajo y Vida Personal.

Las opciones con mayor aceptación fueron las que están enfocadas en la calidad de vida y en el tiempo libre. En primer lugar, la opción de tener más tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas y con el mismo porcentaje, la opción de ahorrar tiempo en las horas pico del tráfico (75,0%). Seguidamente, la opción que tiene que ver con calidad de vida y que se refiere al tiempo disponible para compartir con la familia fue otra con gran porcentaje de aceptación (73,4%).

Entre las opciones que agregaron los encuestados en la pregunta abierta hay una referida a la calidad de vida y otras dos que tienen que ver con la productividad personal. La que obtuvo mayor porcentaje de aceptación fue la referida a tener más tiempo para realizar estudios de post-grado, cursos u otras actividades académicas de mejoramiento profesional (12,5%). Seguida por una ventaja desde el punto de vista de la práctica del Teletrabajo, y es

que se aprovecha mejor el tiempo trabajando desde la casa (4,7%) y otra referida a una mejor organización y distribución del trabajo (1,6%).

#### Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal

Desventajas	Frecuencia	Total
Menor motivación para ir al trabajo	17	26,60%
Menos control sobre el tiempo	15	23,40%
Conflictos familiares	9	14,10%
Otra	3	4,70%

Tabla #15

#### Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal

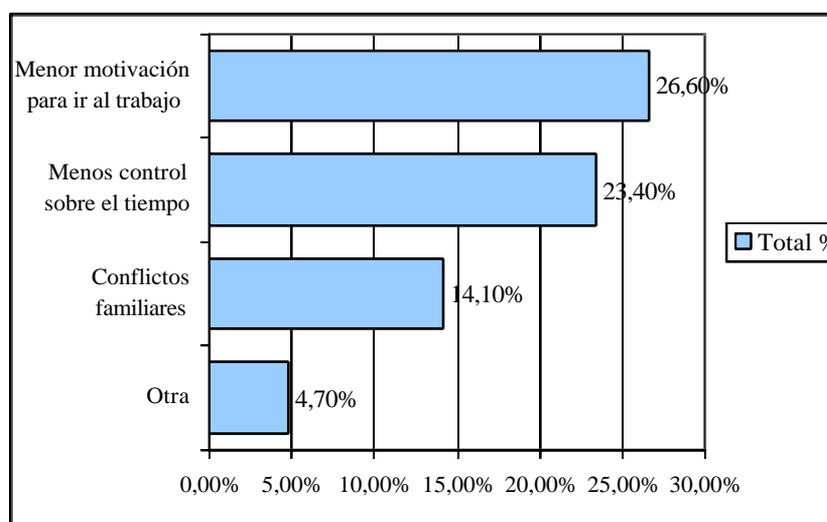


Gráfico #13

Con respecto a las desventajas que les traería a los encuestados la aplicación de Políticas y Sistema de Horario Flexible, los porcentajes se reducen considerablemente, siendo el más alto el de la opción referida a la menor motivación para asistir al trabajo (26,6%) seguida por un menor control sobre el tiempo disponible (23,4%), como se aprecia en la Tabla #15 y el Gráfico #13. También se obtuvieron respuestas en la pregunta abierta, aunque menos

significativas en cantidad que en el caso de las ventajas (4,7%) y fueron personas que colocaron como opción que no tenía ninguna desventaja la aplicación de estas prácticas.

Comparando los porcentajes obtenidos en la sección de ventajas, con los obtenidos en la sección de desventajas, podemos determinar que la percepción con respecto a los efectos que tendrían las Políticas y Sistemas de Horario Flexible en el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal es favorable, ya que se da mucho mayor peso a las ventajas que a las desventajas que traerían las mismas.

7. Marque con una X cuales considera usted que serían las ventajas y desventajas que traería la aplicación de estas opciones de horario flexible a la Organización

Ventajas	Frecuencia	Total
Aumentar los niveles de satisfacción laboral	55	85,90%
Mejorar el desempeño y la productividad de los empleados	44	68,80%
Captar y Retener al personal más capacitado	42	65,60%
Incorporar profesionales del alto nivel con disponibilidad de tiempo limitada	36	56,30%
Creación de más puestos de trabajo	32	50,00%
Reducción de los costos operacionales	29	45,30%
Otra	5	7,80%

Tabla #16

### Ventajas para la Empresa

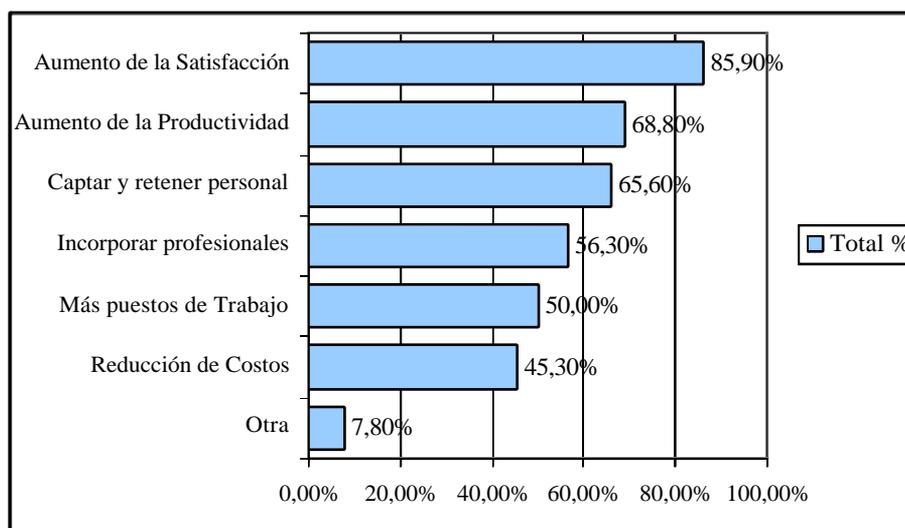


Gráfico #14

Nuevamente podemos observar en la Tabla #16 como los porcentajes de consideración son significativamente altos, ahora para el caso de las ventajas que tendrían las prácticas de Horario Flexible para la Organización en general. Como se aprecia en el Gráfico #14, la opción con mayor porcentaje de aceptación es la que se refiere a la ventaja de aumentar la satisfacción laboral de los empleados (85,9%), seguida de aquellos que consideran que también produce mejoras en el desempeño y en la productividad de los empleados (68,8%). Otras ventajas que tuvieron un alto porcentaje de consideración fueron las que tienen que ver con captar y retener al personal más capacitado y la creación de más puestos de trabajo. La opción con el porcentaje más bajo fue la reducción de los costos operacionales (45,3%). A la pregunta abierta en este caso respondió un 7,8 % de los encuestados, y coinciden en que otra ventaja que trae a la empresa es que aumenta el compromiso de los empleados.

Cabe destacar que algunas ventajas para la empresa alcanzaron porcentajes más altos incluso que las ventajas para las personas y para su balance de vida. Sin embargo, en ambos casos se responde favorablemente a las ventajas de este tipo de Políticas y Sistemas.

## Desventajas para la Empresa

Desventajas	Frecuencia	Total %
Falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales	24	37,50%
Desorden y falta de compromiso de los empleados	22	34,40%
Disminución de la productividad de los empleados	18	28,10%
Conflictos en la relación con los clientes internos o externos	18	28,10%
Aumento de los Costos Operacionales	16	25,00%
Otra	3	4,70%

Tabla #17

## Desventajas para la Empresa

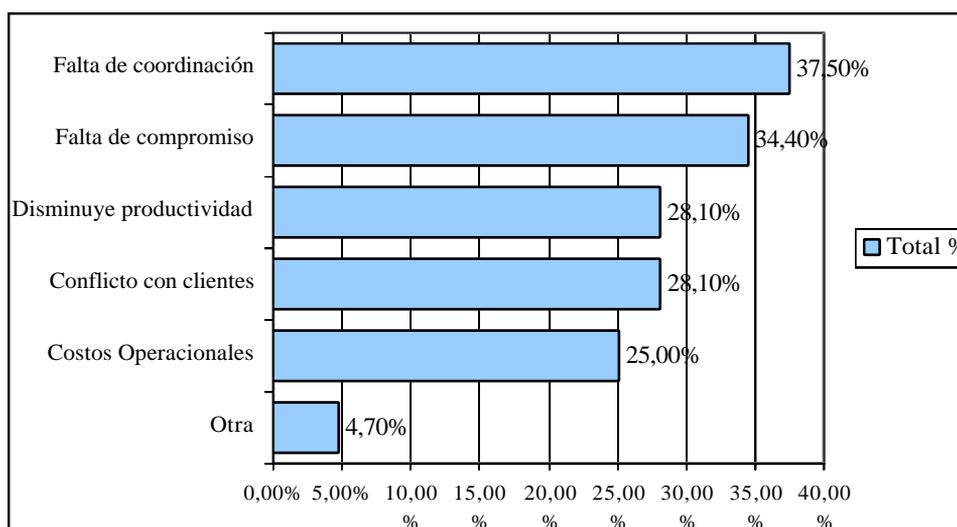


Gráfico #15

En el caso de las desventajas para la Empresa, los porcentajes aumentaron con respecto a los porcentajes de las desventajas que se estimaron para el balance de vida de los empleados.

Puede llegarse a determinar que la percepción de los encuestados es que las Prácticas de Horario Flexible tienen más desventajas para la empresa que para los empleados. Las dos opciones con mayor porcentaje de consideración fueron la falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales (37,5%) y el Desorden y la Falta de Compromiso de los empleados (34,4%). El conflicto con los clientes internos y externos y el factor costos operacionales también tuvieron porcentajes importantes de entre 28 y 25%.

Así mismo, surge una contradicción con respecto al tema de la Productividad de los empleados, ya que tanto el aumento como ventaja y la disminución como desventaja están entre los porcentajes más altos, un 68,8% de los encuestados lo considera un ventaja y un 28,1% una desventaja. Al cruzar los resultados de ambas preguntas se obtiene:

#### Cruce entre el Aumento y la Disminución de la Productividad

		Disminuye la Productividad			
			No considerada	Considerada	Total
Aumenta la Productividad	No considerada	Frecuencia	12	8	20
		%	32,40%	29,60%	31,20%
	Considerada	Frecuencia	34	10	44
		%	77,30%	22,70%	68,80%
	Total	Frecuencia	37	27	64
		%	57,80%	42,20%	100%

Tabla #18

Como se expresa en la Tabla #18, 10 personas marcaron ambas opciones, es decir, un 22,7% de las personas que señalaron el aumento de la productividad como una ventaja, también señalaron su disminución como una desventaja. Esto hace que el análisis sea menos preciso, y puede indicar desconocimiento por parte de los encuestados de las implicaciones y el alcance de las políticas de Horario Flexible

## II. Análisis por Variables Demográficas de los Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos discriminados por las diferentes variables demográficas utilizadas en esta investigación para aquellas preguntas que reflejaban expresamente los niveles de percepción favorable o desfavorable con respecto a las Políticas y Sistemas de Horario Flexible.

### 1) Por Sexo

¿Sería conveniente la Aplicación de Prácticas de Horario Flexible en Venezuela?

Sexo	Frecuencia	Si %	Frecuencia	No %
Masculino	28	84,80%	5	15,20%
Femenino	23	74,20%	8	25,80%

Tabla #19

Contrario a lo que pudiera pensarse, en la Tabla #19 se refleja que el porcentaje de hombres encuestados que respondieron afirmativamente acerca de la conveniencia de este tipo de prácticas en empresas venezolanas (84,8%) es mayor en casi 10 puntos porcentuales que el porcentaje de mujeres que respondieron la misma pregunta (74,2%). Con esto comprobamos que hoy en día no se trata sólo de atender a la familia y del rol integral de la mujer, sino de tener calidad de vida, sin importar si se es hombre o mujer. Sin embargo, para ambos sexos la percepción acerca de la aplicación de estas políticas parece ser favorable.

Al pasar a las políticas específicas que ofrece Accenture y su opinión acerca de su aplicabilidad en la Oficina de Caracas se repite nuevamente la mayor aceptación por parte de los hombres, estas fueron las respuestas que se obtuvieron por sexo:

¿Cuáles de éstas Políticas serían aplicables en Venezuela?

Políticas	¿Se aplicaría en Venezuela?			
	Frecuencia	Masculino	Frecuencia	Femenino
Tiempo Flexible	20	60,60%	15	48,40%
Medio Tiempo	17	51,50%	12	38,70%
Trabajo Compartido	8	24,20%	6	19,40%
Teletrabajo	13	39,40%	13	41,90%
Flybacks	28	84,80%	28	90,30%
Opciones flexibles	11	33,30%	6	19,40%

Tabla #20

Tanto para hombres como para mujeres, la opción con mayor aceptación es el Tiempo Flexible (sin tomar en cuenta la opción de los Vuelos de Regreso a Casa). Sin embargo se repite que entre los hombres el porcentaje es mayor (60,6%) que en las mujeres (48,4%). En la opción de Teletrabajo, el porcentaje de aceptación de las mujeres (41,9%) supera por pocos puntos porcentuales al de los hombres (39,4%), lo cual pudiera explicarse en el rol integral que tiene la mujer hoy en día y por lo cual preferiría trabajar desde casa y al mismo tiempo poder atender a los hijos y otras labores del hogar.

Si tomamos en cuenta la opción de Vuelo de Regreso a Casa, se pudiera utilizar la misma explicación para el mayor porcentaje de aceptación por parte de las mujeres (90,3%) que el de los hombres (84,8%). Sin embargo por lo elevado de ambos porcentajes y por las razones mencionadas anteriormente, no resulta significativo. En general no existen diferencias importantes en los niveles de aceptación de las políticas por sexo.

Para identificar cuales son las ventajas y desventajas más importantes para la persona y para la empresa consideradas para cada sexo, se discriminaron las preguntas 6 y 7 tanto para poder realizar comparaciones.

## Ventajas para el Balance entre Trabajo y Vida Personal por Sexo

Ventajas	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos estrés	20	60,60%	18	58,10%
Más tiempo libre para compartir con la familia	24	72,70%	23	74,20%
Tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas	23	69,70%	25	80,60%
Menos horas de tráfico en el trayecto casa-oficina-casa	26	78,80%	22	71,00%
Otra	5	15,20%	7	22,60%

Tabla #21

A través de los resultados reflejados en la Tabla #21, podemos decir que la ventaja más importante para los hombres es la que tiene que ver con perder menos tiempo en el trayectos debido a las horas pico del tráfico (78,8%) seguida por la de tener más tiempo libre para compartir con la familia (72,7%). Para las mujeres encuestadas lo más importante es tener tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas (80,6%), lo cual puede sustentarse en el aspecto cultural de la mujer venezolana que le da mucha importancia al cuidado del cuerpo, realizar ejercicios físicos frecuentemente, entre otras. Al igual que para los hombres, la segunda ventaja más importante para las mujeres es tener tiempo para compartir con sus familias (74,2%).

## Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Sexo

Desventajas	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos control sobre el tiempo	7	21,20%	8	25,80%
Conflictos familiares	1	3,00%	8	25,80%
Menor motivación para ir al trabajo	9	27,30%	8	25,80%
Otra	3	9,10%	0	0,00%

Tabla #22

En el caso de los hombres, la desventaja que tuvo porcentaje de consideración fue la referida a que tener políticas y sistemas de Horario Flexible, traería como consecuencia una menor motivación para asistir al trabajo (27,3%), lo que se puede traducir también como una falta de compromiso con su trabajo. La desventaja que le reviste menor importancia es la referida a los conflictos familiares (3,0%), y que se diferencia enormemente de la opinión dada por las mujeres con respecto a la misma desventaja (25,8%). Las demás opciones que se dieron fueron consideradas en igual proporción por las mujeres. En un 9,10% los hombres expresaron, en la pregunta abierta, que este tipo de prácticas no tendrían ninguna desventaja para ellos. Todos estos datos se ven reflejados en la Tabla #22.

En general, con respecto a las ventajas y desventajas que tendría la aplicación de alguna de las opciones de Horario Flexible al balance entre la vida personal y profesional, la percepción las mujeres se enfocan en temas de calidad de vida como un balance entre todos los roles que cumple actualmente en la sociedad, como mujeres, como trabajadoras, como esposas y como madres; es por eso que valoran el tiempo para cuidar de si mismas y de sus familias y les preocupa en igual medida los conflictos que surgen dentro de la familia, la motivación para ir a trabajar y el control sobre el tiempo libre. En el caso de los hombres, su mayor preocupación es tener más tiempo libre para compartir con sus familias y amigos, y también la calidad de vida, controlar los niveles de estrés y poder realizar actividades deportivas regularmente. Sin embargo tiene, en una pequeña proporción, la percepción de que todo esto contribuya a su falta de compromiso con el trabajo y disminuya su motivación.

## Ventajas para la Empresa por Sexo

Ventajas	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar el desempeño y la productividad de los empleados	24	72,70%	20	64,50%
Aumentar los niveles de satisfacción laboral	28	84,80%	27	87,10%
Reducción de los costos operacionales	17	51,50%	12	38,70%
Captar y Retener al personal más capacitado	22	66,70%	20	64,50%
Creación de más puestos de trabajo	16	48,50%	16	51,60%
Incorporar profesionales del alto nivel con disponibilidad de tiempo limitada	17	51,50%	19	61,30%
Otra	1	3,00%	4	12,90%

Tabla #23

Tanto para los hombres como para las mujeres encuestadas, la ventaja más importante que traería la implementación de políticas de Horario Flexible para la Empresa es el aumento de los niveles de satisfacción laboral con porcentajes considerablemente altos (84,8% y 87,1% respectivamente). Les sigue el aumento de la productividad de los empleados (72,7% y 64,5% respectivamente). Captar y Retener al personal más capacitado también fue considerado por ambos sexos como otra ventaja importante para la organización.

En general no hay grandes diferencias entre la opinión de hombres y mujeres con respecto a éste punto; todos los porcentajes de consideración fueron altos y muy parecidos.

## Desventajas para la Empresa por Sexo

Desventajas	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Disminución de la productividad de los empleados	7	21,20%	11	35,50%
Desorden y falta de compromiso de los empleados	10	30,30%	12	38,70%
Conflictos en la relación con los clientes internos o externos	12	36,40%	6	19,40%
Aumento de los Costos Operacionales	9	27,30%	7	22,60%
Falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales	11	33,30%	13	41,90%
Otra	3	9,10%	0	0,00%

Tabla #24

En la Tabla #24 aparecen los resultados de las desventajas para la empresa consideradas por los encuestados según el sexo. En el caso de las mujeres, el mayor porcentaje lo obtuvo la falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales (41,9%), seguida del desorden y la falta de compromiso de los empleados (38,7%), ambas opciones están relacionadas y fueron las más consideradas. Para los hombres, el porcentaje más alto lo obtuvo los posibles conflictos que se den con el cliente y también con el resto de sus equipos de trabajo como clientes internos (36,4%), a diferencia de las mujeres que con esta opción obtuvieron el porcentaje más bajo (19,4%). Se puede inferir, que basados en estos resultados los hombres están más orientados a cuidar las relaciones con los clientes y que le preocupa que las prácticas de Horario Flexible pudieran influir negativamente sobre ellas.

Los hombres también consideraron la falta de coordinación entre las áreas como una desventaja importante (33,3%). Los porcentajes tanto de los hombres como de las mujeres

encuestadas aumentaron comparándolos con las desventajas atribuidas para los trabajadores en su balance de vida.

## 2. Por Edad

Las categorías de edades se determinaron tomando en cuenta las frecuencias de cada una de las edades que colocaron los encuestados, llegando al establecimiento de tres rangos de edades, que serán los que se utilicen para hacer el análisis de la percepción de los encuestados según su edad. Los tres rangos son:

- De 23 a 30 años de edad
- De 31 a 40 años de edad
- Más de 41 años de edad

¿Sería conveniente la aplicación de prácticas de Horario Flexible en Venezuela?

Edad	Frecuencia	Si %	Frecuencia	No %
De 23 a 30 años	33	82,50%	7	17,50%
De 31 a 40 años	12	70,60%	5	29,40%
Más de 41 años	6	85,70%	1	14,30%

Tabla #25

En todos los rangos de edades podemos observar altos porcentajes de respuestas afirmativas, siendo la más importante (en frecuencia) en el rango de 23 a 30 años. El proporción más alta de respuestas negativas se encuentra en el rango entre 31 y 40 años, sin embargo no es significativa en su conjunto. Esto nos indica, que sin importar la edad de las personas, en general se tiene una percepción positiva acerca de aplicación de estas políticas en el país. (Ver Tabla #25)

En la Tabla #26 se pueden observar las respuestas que dieron los encuestados a la pregunta abierta que les pedía que argumentaran el por que de su respuesta, fuera positiva o negativa:

Argumentos por Edad

Edad		Mayor Productividad	Mejor Balance	No se puede por la cultura	Falta de compromiso	No sabe / No contestó
De 23 a 30 años	Porcentaje	17,50%	52,50%	7,50%	2,50%	17,50%
	Frecuencia	7	21	3	1	7
De 31 a 40 años	Porcentaje	11,80%	29,40%	11,80%	11,80%	35,30%
	Frecuencia	2	5	2	2	6
Más de 41 años	Porcentaje	14,30%	28,60%	0,00%	0,00%	57,10%
	Frecuencia	1	2	0	0	4

Tabla #26

De esta forma se puede apreciar que en rango de edades entre los 23 y los 30 años dan mucho más peso al balance entre el trabajo y la vida personal (52,5%) que en otros rangos de edades, aunque para todos haya sido la respuesta con mayor porcentaje. Se infiere que a esa edad, los jóvenes estén recién graduados, deseen formar una familia y a la vez hacer carrera dentro de una organización que les permita crecer, todo al mismo tiempo.

En el otro extremo, los encuestados con más de 41 años de edad no pudieron argumentar sus respuestas y el porcentaje que no contestó es el más alto (57,1%). Se trata de personas con años de experiencia trabajando bajo esquemas tradicionales de trabajo y que quizás no conozcan en profundidad lo que implica una Política o Práctica de Horario Flexible y no puedan identificar las razones para recomendar o no su aplicación en Venezuela.

Al presentar cada una de las políticas que ofrece Accenture a nivel global, nuevamente suben los porcentajes de conocimiento, y los resultados por edad se ven reflejados a continuación en la Tabla #27.

¿Cuáles de estas políticas serían aplicables en Venezuela?

	¿Se aplicaría en Venezuela?					
	De 23 a 39 años		De 31 a 40 años		Más de 41 años	
Políticas	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo Flexible	21	52,50%	10	58,80%	4	57,10%
Medio Tiempo	17	42,50%	9	52,90%	3	42,90%
Trabajo Compartido	7	17,50%	5	29,40%	2	28,60%
Teletrabajo	16	40,00%	7	41,20%	3	42,90%
Flybacks	35	87,50%	16	94,10%	5	71,40%
Opciones flexibles	10	25,00%	5	29,40%	2	28,60%

Tabla #27

Para el rango de edades entre 23 y 30 años la opción con mayor porcentaje de aplicabilidad para los encuestados es la de Tiempo Flexible o Bandas de Horario (52,2%). En el rango de 31 a 40 años se observa el mayor porcentaje de aceptación hacia la misma opción de Tiempo Flexible (58,8%), y también obtuvo un porcentaje importante la opción del Trabajo Medio Tiempo (52,9%). La misma situación se repite para el caso de las personas de más de 41 años.

Así mismo, la Política de Teletrabajo obtuvo altos porcentajes de aceptación, siendo el más alto el atribuido por el grupo de más de 41 años.

Igual que se determinó para la variable sexo, ahora se medirá la importancia dada por cada rango de edades a las ventajas y desventajas para la persona y para la empresa.

## Ventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Familiar por Edad

Ventajas	De 23 a 30 años		De 31 a 40 años		Más de 41 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos estrés	23	57,50%	10	58,80%	5	71,40%
Más tiempo libre para compartir con la familia	33	82,50%	9	52,90%	5	71,40%
Tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas	32	80,00%	11	64,70%	5	71,40%
Menos horas de tráfico en el trayecto casa-oficina-casa	29	72,50%	13	76,50%	6	85,70%
Otra	5	12,50%	6	35,30%	1	14,30%

Tabla #28

Para los más jóvenes, las ventajas consideradas con un mayor porcentaje son el tiempo para compartir con la familia (82,5%) y el tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas (80,0%). Mientras para los demás rangos de edad, lo más importante es el ahorro de tiempo en traslados casa-oficina-casa. La ventaja que refleja calidad de vida y que se refiere a un menor nivel de estrés, obtuvo el mayor porcentaje por parte de las personas que se encuentran en el rango de más de 41 años (71,4%). Y el tiempo para realizar actividades deportivas tuvo más importancia para los encuestados entre 23 y 30 años.

La edad de los encuestados influye en el tipo de beneficios que quisieran obtener de una práctica de Horario Flexible; los más jóvenes quieren más tiempo para realizar otras actividades fuera del ámbito laboral, mientras que cuando se avanza en edad, lo que buscan es tranquilidad, menos estrés y tiempo para compartir con sus familias. La importancia dada por el rango de mayor edad a la ventaja referida a menos horas de tráfico en los trayectos hacia y desde la oficina, refleja su percepción tradicional del trabajo, ya que, asume que para trabajar debe trasladarse obligatoriamente hasta un lugar en determinado, y no considera otras opciones más flexibles, como por ejemplo pudiera ser trabajar desde su propia casa. Esto refleja su concepción tradicional de los esquemas de jornada laboral y condiciones de trabajo, que le son muy difíciles de evadir y así poder opinar acerca de formas alternativas de trabajar que pueden ser iguales o más efectivas.

Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Edad

Desventajas	De 23 a 30 años		De 31 a 40 años		Más de 41 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos control sobre el tiempo	11	27,50%	3	17,60%	1	14,30%
Conflictos familiares	5	12,50%	2	11,80%	2	28,60%
Menor motivación para ir al trabajo	12	30,00%	2	11,80%	3	42,90%
Otra	1	2,50%	1	5,90%	1	14,30%

Tabla #29

Como se pudo observar en los resultados totales a esta pregunta, los porcentajes de consideración en las desventajas disminuyen considerablemente con respecto a los de las ventajas que tienen para la persona. Pero dentro de los grupos por edades existen diferencias entre las desventajas más consideradas (Ver Tabla #29). En el caso de los más jóvenes, de 23 a 30 años, consideraron que la menor motivación para asistir al trabajo (30,0%) y el menor control sobre el tiempo disponible (27,5%) serían las desventajas de este tipo de prácticas. Para el rango entre 31 y 40 años de edad, tener menos control sobre el tiempo es la desventaja

más considerada (17,6%). Y en el caso de las personas mayores de 41 años, la menor motivación para ir al trabajo también es su mayor preocupación (42,9%).

Ventajas para la Empresa por Edad

Ventajas	De 23 a 30 años		De 31 a 40 años		Más de 41 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar el desempeño y la productividad de los empleados	26	65,00%	13	76,50%	5	71,40%
Aumentar los niveles de satisfacción laboral	36	90,00%	15	82,20%	4	57,10%
Reducción de los costos operacionales	15	37,50%	10	58,80%	4	57,10%
Captar y Retener al personal más capacitado	27	67,50%	13	76,50%	2	28,60%
Creación de más puestos de trabajo	16	40,00%	12	70,60%	4	57,10%
Incorporar profesionales del alto nivel con disponibilidad de tiempo limitada	24	62,50%	8	47,10%	3	42,90%
Otra	3	7,50%	1	5,90%	1	14,30%

Tabla #30

La Tabla #30 refleja la percepción de los encuestados acerca de las ventajas que tienen las prácticas de Horario Flexible por grupos de edades. Se puede observar que para el rango de edades entre 23 y 30 años, la ventaja más considerada es la aumentar la satisfacción laboral

(90,0%), igual que para los encuestados entre 31 y 40 años (82,2%). Seguidamente, para ambos grupos, la ventaja con mayor porcentaje es la de captar y retener al personal más capacitado (67,5% y 76,5% respectivamente). Para el rango de edades medio también fue importante el porcentaje que obtuvo la mejora en la productividad de los empleados y la creación de más puestos de trabajo.

Para el grupo de encuestados con más de 41 años de edad, la ventaja más considerada es la de mejorar el desempeño y productividad de los empleados (71,4%), seguida también por el aumento en la satisfacción laboral, y la reducción de los costos operacionales (57,1%). La población en estudio que tiene más de 30 años se encuentra en los niveles jerárquicos medios y altos de la organización, es por eso que se puede inferir que el rango de más 41 años este compuesto, en gran parte, por el nivel gerencial y que consideren el aumento de la productividad de sus subordinados sea una ventaja muy importante de las prácticas de Horario Flexible, así como la reducción de los costos operacionales y la mejora de los niveles de satisfacción de los empleados. Mientras los jóvenes se enfocan en sentirse más a gusto en su ámbito laboral; los mayores, consideran más importante que los empleados produzcan más resultados y mejoren su desempeño.

En la Tabla #31 a continuación se observan los porcentajes de consideración dados por los encuestados a las desventajas que pudieran tener estas prácticas para la empresa. De nuevo los porcentajes de los dos primeros rangos de edades son similares. Se observa que para el rango de edades entre 23 y 30 años la desventaja con mayor porcentaje de consideración es la falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales (40,0%) que puede surgir de la puesta en práctica de políticas de Horario Flexible, seguida por el desorden y la falta de compromiso de los empleados (35,0%). Las mismas desventajas son consideradas por el rango de edad medio, entre 31 y 40 años con porcentajes iguales (35,3%).

Para el rango de edad de mayores de 41 años, la desventaja más considerada es el aumento de los costos operacionales (42,9%), seguidas por la falta de compromiso, conflictos con clientes y la falta de coordinación entre las áreas, todas con el mismo peso (28,6%).

## Desventajas para la Empresa por Edad

Desventajas	De 23 a 30 años		De 31 a 40 años		Más de 41 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Disminución de la productividad de los empleados	13	32,50%	4	23,50%	1	14,30%
Desorden y falta de compromiso de los empleados	14	35,00%	6	35,30%	2	28,60%
Conflictos en la relación con los clientes internos o externos	12	30,00%	4	23,50%	2	28,60%
Aumento de los Costos Operacionales	8	20,00%	5	29,40%	3	42,90%
Falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales	16	40,00%	6	35,30%	2	28,60%
Otra	2	5,00%	0	0,00%	1	14,30%

Tabla #31

## 3. Por Experiencia Laboral

Al igual que los rangos de Edades, los rangos de Experiencia Laboral fue determinada con base en las frecuencias de cada una de las cifras colocadas por los encuestados, resultando en las siguientes categorías:

- De 0 a 4 años de Experiencia Laboral
- De 5 a 10 años de Experiencia Laboral

- Más de 10 años de Experiencia Laboral

¿Sería conveniente la aplicación de prácticas de Horario Flexible en Venezuela?

Experiencia Laboral	Frecuencia	Si %	Frecuencia	No %
De 0 a 4 años	21	75,00%	7	25,00%
De 5 a 10 años	19	90,50%	2	9,50%
Más de 10 años	11	73,30%	4	26,70%

Tabla #32

Los porcentajes de aceptación de las prácticas de Horario Flexible en Venezuela continúan siendo considerablemente altos para todos los niveles de experiencia laboral. El más alto en este caso se reportó para el rango de experiencia media, en 4 y 10 años (90,5%) y el más bajo para el rango de más de 10 años de experiencia (73,3%), como se observa en la Tabla #32. Al detallar cada una de las políticas estos fueron los resultados que se obtuvieron:

¿Cuáles de estas políticas serían aplicables en Venezuela?

	¿Se aplicaría en Venezuela?					
	De 0 a 4 años		De 5 a 10 años		Más de 10 años	
Políticas	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo Flexible	12	42,90%	15	71,40%	8	53,30%
Medio Tiempo	11	39,30%	11	52,40%	7	46,70%
Trabajo Compartido	5	17,90%	4	19,00%	5	33,30%
Teletrabajo	10	35,70%	11	52,40%	5	33,30%
Flybacks	24	85,70%	20	95,20%	12	80,00%
Opciones flexibles	7	25,00%	4	19,00%	6	40,00%

Tabla #33

Al especificar cada una de las políticas, los porcentajes de aplicabilidad más altos lo obtuvieron nuevamente las políticas de Tiempo Flexible y Medio Tiempo en todos los rangos

de experiencia laboral, siendo el más alto el Tiempo Flexible para el rango entre 5 y 10 años de experiencia (71,4%).

Otra política que obtuvo un porcentaje considerable es la de Teletrabajo, también para el rango de 5 a 10 años de experiencias (52,4%) y las Opciones Flexibles para empleados en el cliente para el rango de más de 10 años de experiencia (40,0%). La política menos conocida y apoyada continúa estando el Trabajo Compartido, en este caso para todos los rangos de experiencia laboral.

Las ventajas y desventajas que consideraron los encuestados para el balance de vida de la persona y para la empresa, se presentan en las tablas a continuación, sin mayores diferencias a las presentadas anteriormente por rangos de edades.

Ventajas para el Balance entre Trabajo y Vida Personal por Experiencia Laboral

Ventajas	De 0 a 4 años		De 5 a 10 años		Más de 10 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos estrés	18	64,30%	10	47,60%	10	66,70%
Más tiempo libre para compartir con la familia	25	89,30%	15	71,40%	7	46,70%
Tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas	24	85,70%	15	71,40%	9	60,00%
Menos horas de tráfico en el trayecto casa-oficina-casa	18	64,30%	17	81,00%	13	86,70%
Otra	4	14,30%	5	23,80%	3	20,00%

Tabla #34

Para las personas con menos experiencia laboral, la percepción más favorable acerca de las prácticas de horario flexible la obtuvo la ventaja de tener más tiempo libre para compartir con sus familias (89,3%), seguida por el tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas (85,7%). En el siguiente rango de experiencia laboral, de 5 a 10 años, la situación es similar, aunque esta vez la ventaja con mayor peso porcentual es la referida a Menos horas de Tráfico en los trayectos desde y hacia la oficina (81,0%), además del tiempo libre para compartir con la familia y realizar actividades deportivas y recreativas (71,4%).

En el rango de más de 10 años de experiencia laboral, el porcentaje de consideración más alto vuelve a ser para la ventaja de menos horas de tráfico (86,7%) seguida por la ventaja de tener menor estrés (66,7%). Al tener más de 10 años de experiencia laboral, se infiere que se encuentran en cargos jerárquicos medios o gerenciales, en donde por la naturaleza de los mismos, están expuestos a altos niveles de estrés, lo cual podría explicar su alta consideración hacia esta ventaja. La ventaja con menos porcentaje de consideración para este grupo es la de tener más tiempo para compartir con la familia (46,7%)

Desventajas para el Balance entre Trabajo y Vida Personal por  
Experiencia Laboral

Desventajas	De 0 a 4 años		De 5 a 10 años		Más de 10 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos control sobre el tiempo	8	28,60%	4	19,00%	3	20,00%
Conflictos familiares	4	14,30%	1	4,80%	4	26,70%
Menor motivación para ir al trabajo	9	32,10%	5	23,80%	3	20,00%
Otra	0	0,00%	2	9,50%	1	6,70%

Tabla #35

Como ya se ha mencionado anteriormente, los porcentajes de consideración de las desventajas para el balance de vida de persona disminuyen considerablemente, lo que podemos ver reflejado ahora en la Tabla #35 por rangos de experiencia laboral. Para el rango

de menor experiencia, la desventaja más considerada fue la referida a la menor motivación para asistir al trabajo (32,1%) y la que menos consideraron fue los conflictos familiares (14,3%). En el rango medio, de 5 a 10 años de experiencia se repite la menor motivación para el trabajo como la desventaja más considerada (23,8%) y los conflictos familiares como la menos importante (4,8%).

La situación vuelve a ser diferente para el grupo con mayor experiencia, ya que el porcentaje más alto lo obtuvieron los conflictos familiares (26,7%). También consideraron el menor control sobre el tiempo disponible y la menor motivación para ir al trabajo, aunque con porcentajes menores (20,0%).

Ventajas para la Empresa por Experiencia Laboral

Ventajas	De 0 a 4 años		De 5 a 10 años		Más de 10 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar el desempeño y la productividad de los empleados	20	71,40%	15	71,40%	9	60,00%
Aumentar los niveles de satisfacción laboral	24	85,70%	20	95,20%	11	73,30%
Reducción de los costos operacionales	12	42,90%	8	38,10%	9	60,00%
Captar y Retener al personal más capacitado	18	64,30%	16	76,20%	8	53,30%
Creación de más puestos de trabajo	11	39,30%	12	57,10%	9	60,00%
Incorporar profesionales del alto nivel con disponibilidad de tiempo limitada	17	60,70%	12	57,10%	7	46,70%
Otra	2	7,10%	1	4,80%	2	13,30%

Tabla #36

Podemos observar en la Tabla #36 que el aumento de satisfacción laboral de los empleados vuelve a ser de las ventajas con más altos porcentajes de consideración, ahora en todos los rangos de experiencia laboral, siendo el más alto el del grupo con 5 a 10 años de experiencia (95,2%). Para el grupo con menos de 4 años de experiencia también obtuvo un alto porcentaje la ventaja de aumentar la productividad de los empleados y la de incorporar a profesionales de alto nivel con disponibilidad de tiempo limitada (60,7%), mientras que la menos considerada fue la crear más puestos de trabajo (39,3%).

Captar y retener al personal más capacitado es una ventaja importante para el grupo con experiencia entre 5 y 10 años (76,2%), al igual que aumento en la productividad de los empleados. La ventaja de la reducción de los costos operacionales obtuvo mayor porcentaje de consideración en el grupo con más de 10 años de experiencia (60,0%), que si los asociamos a cargos medios y gerenciales podemos inferir que tienen responsabilidades para con la empresa en materia de costos y es por eso que la consideran como una ventaja importante de las prácticas de Horario Flexible. La creación de más puestos de trabajo también tiene el porcentaje más alto de consideración en este grupo (60,0%).

## Desventajas para la Empresa por Experiencia Laboral

Desventajas	De 0 a 4 años		De 5 a 10 años		Más de 10 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Disminución de la productividad de los empleados	8	28,60%	8	38,10%	2	13,30%
Desorden y falta de compromiso de los empleados	8	28,60%	6	28,60%	8	53,30%
Conflictos en la relación con los clientes internos o externos	8	28,60%	7	33,30%	3	20,00%
Aumento de los Costos Operacionales	4	14,30%	7	33,30%	5	33,30%
Falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales	11	39,30%	8	38,10%	5	33,30%
Otra	2	7,10%	0	0,00%	1	6,70%

Tabla #37

Para el grupo con menor experiencia laboral su mayor preocupación es la desventaja de la falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales si se llegara a implantar un sistema de Horario Flexible (39,3%), además de la disminución de la productividad de los empleados y la falta de compromiso de los mismos (28,6%). Para el grupo con experiencia entre 5 y 10 años la desventaja más considerada es la disminución de la productividad (38,1%) y el desorden y falta de coordinación entre las áreas funcionales.

Para el grupo con más de 10 años de experiencia, los porcentajes de consideración en las desventajas para la empresa aumentan considerablemente, siendo el más alto el atribuido a la falta de compromiso y el desorden que traería la práctica de sistemas de Horario Flexible (53,3%). Así mismo, todas las desventajas mencionadas en la pregunta obtuvieron altos porcentajes de consideración por parte de este grupo de los encuestados, y contrario a la percepción de los demás grupos, la disminución en la productividad de los empleados fue la desventaja menos considerada (13,3%).

#### 4. Por Estado Civil

Para esta pregunta se colocaron cuatro opciones para los encuestados como se puede ver en la Tabla #38. Sin embargo las frecuencias obtenidas en las categorías de Viudos y Divorciados no son representativas y pueden influir en la interpretación de los datos obtenidos por Estado Civil. Es por eso que se decidió hacer el análisis a partir de las dos primeras categorías: Solteros y Casados. A continuación se ven reflejados los porcentajes de aceptación de las prácticas de Horario Flexible en el país según el estado civil de los encuestados

¿Sería conveniente la aplicación de prácticas de Horario Flexible en Venezuela?

Estado Civil	Frecuencia	Si %	Frecuencia	No %
Soltero	30	81,10%	7	18,90%
Casado	18	75,00%	6	25,00%
Viudo	0	0,00%	1	100,00%
Divorciado	0	0,00%	2	100,00%

Tabla #38

En la Tabla #38 observamos que los porcentaje de aceptación de las prácticas de Horario Flexible en Venezuela continúan siendo bastante altos; sin embargo en este caso, el porcentaje reportado por los encuestados solteros es un poco más alto (81,1%) que el reportado por los encuestados casados (75,0%). Al analizar su percepción de aplicabilidad de cada una de las políticas que ofrece Accenture se obtuvieron los siguientes resultados:

¿Cuáles de estas políticas serían aplicables en Venezuela?

Políticas	¿Se aplicaría en Venezuela?			
	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo Flexible	18	48,60%	14	58,30%
Medio Tiempo	17	45,90%	11	45,80%
Trabajo Compartido	8	21,60%	5	20,80%
Teletrabajo	15	40,50%	10	41,70%
Flybacks	33	89,20%	21	87,50%
Opciones flexibles	10	27,00%	6	25,00%

Tabla #39

Nuevamente, las opciones con mayor aceptación para ambos grupos son el Tiempo Flexible o Sistemas de Bandas de Horario y el Trabajo de Medio Tiempo. Los encuestados casados apoyan con un porcentaje mayor la opción de Tiempo Flexible (58,4%) que los solteros (48,6%).

Ventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Estado Civil

Ventajas	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos estrés	21	56,80%	14	58,30%
Más tiempo libre para compartir con la familia	31	83,80%	15	62,50%
Tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas	32	86,50%	14	58,30%
Menos horas de tráfico en el trayecto casa-oficina-casa	27	73,00%	19	79,20%
Otra	5	13,50%	5	20,80%

Tabla #40

Para los encuestados solteros la ventaja con mayor porcentaje de consideración es la referida al tiempo para poder realizar actividades deportivas y recreativas (86,5%). También obtuvo un porcentaje alto el tener más tiempo libre para compartir con la familia (83,8%), en contradicción con los encuestados casados cuya consideración con respecto a esta misma ventaja esta casi veinte puntos porcentuales por debajo (62,5%). Para los casados, la ventaja más importante es la de menos horas de tráfico en los trayectos entre la casa y el lugar de trabajo (79,2%).

Al observar la Tabla #40, se puede observar que los porcentajes de consideración de las ventajas de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible para los encuestados solteros son más altos que para las personas casadas, es decir, contrario a lo que se pudiera pensar, las personas solteras valoran más los beneficios de estas Políticas que las personas casadas.

Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal  
por Estado Civil

Desventajas	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos control sobre el tiempo	8	21,60%	7	29,20%
Conflictos familiares	4	10,80%	3	12,50%
Menor motivación para ir al trabajo	10	23,00%	5	20,80%
Otra	1	2,70%	2	8,30%

Tabla #41

En el caso de las desventajas que traerían estas prácticas, los porcentajes son bajos para los dos grupos, tanto de solteros como de casados. La desventaja más considerada por los encuestados solteros es la menor motivación para asistir al trabajo (23,0%), mientras que para los encuestados casados es el tener menos control sobre el tiempo disponible (29,2%). Para ambos grupos, los conflictos familiares es la desventaja menos considerada como se observa en la Tabla #41.

Para determinar si existe diferencia en la percepción de las ventajas y desventajas que tiene el Horario Flexible para la Empresa entre las personas casadas y las solteras se presentan a continuación las respectivas tablas.

Ventajas para la Empresa por Estado Civil

Ventajas	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar el desempeño y la productividad de los empleados	26	70,30%	15	62,50%
Aumentar los niveles de satisfacción laboral	33	89,20%	20	83,30%
Reducción de los costos operacionales	15	40,50%	13	54,20%
Captar y Retener al personal más capacitado	26	70,30%	16	66,70%
Creación de más puestos de trabajo	16	43,20%	14	58,30%
Incorporar profesionales del alto nivel con disponibilidad de tiempo limitada	23	62,20%	12	50,00%
Otra	3	8,10%	1	4,20%

Tabla #42

La satisfacción laboral es la ventaja más considerada por ambos grupos. Para los encuestados solteros la mejora en el desempeño y en la productividad de los empleados y captar y retener al personal más capacitado son las segundas ventajas con mayor porcentaje de consideración (70,3%). Para el grupo de encuestados casados también es importante el poder retener al personal más capacitado (66,7%).

En general no existes grandes diferencias entre posporcentajes de consideración de cada una de las ventajas para la empresa entre estos dos grupos.

#### Desventajas para la Empresa por Estado Civil

Desventajas	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Disminución de la productividad de los empleados	10	27,00%	7	29,20%
Desorden y falta de compromiso de los empleados	12	32,40%	10	41,70%
Conflictos en la relación con los clientes internos o externos	11	29,70%	5	20,80%
Aumento de los Costos Operacionales	9	24,30%	7	29,20%
Falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales	15	40,50%	8	33,30%
Otra	2	5,40%	1	4,20%

Tabla #43

Con respecto a los porcentajes de consideración de las desventajas para la empresa tampoco se observan diferencias significativas entre ambos grupos. Sin embargo, para los encuestados solteros, la desventaja más considerada es la falta de coordinación entre las áreas funcionales de la empresa que le traería al implantar políticas de Horario Flexible (40,5%). Para el grupo de los casados, la desventaja más considerada es el desorden y la falta de compromiso por parte de los empleados (41,7%).

Tanto para el grupo de los solteros como para el grupo de los casados, los porcentajes disminuyen con respecto a los de las ventajas. Las dos opciones con más peso son la Falta de

coordinación y la falta de compromiso de los empleados, seguidas por la disminución de la productividad y los conflictos con los clientes.

### 5. Por Carga Familiar

En la primera parte del instrumento se le pide a la persona que indique si tiene carga familiar, definida como responsabilidad por la manutención de terceros, por lo general, los hijos. Es así como se definieron las categorías para esta variable:

- Sin Carga Familiar
- Con Carga Familiar

¿Sería conveniente la aplicación de prácticas de Horario Flexible en Venezuela?

Carga Familiar	Frecuencia	Si %	Frecuencia	No %
Sin carga familiar	32	80,00%	8	20,00%
Con carga familiar	19	79,20%	5	20,80%

Tabla #44

Como puede observarse en la Tabla #44 o existe diferencia entre los porcentajes de aceptación entre el grupo con carga familiar y aquellos sin carga familiar. Los porcentajes son similares, y una vez más reflejan una percepción favorable a la aplicación de Políticas de Horario Flexible en Venezuela. Al presentar cada una de las políticas se obtienen los siguientes resultados:

¿Cuáles de estas políticas serían aplicables en Venezuela?

Políticas	¿Se aplicaría en Venezuela?			
	Sin carga familiar		Con carga familiar	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo Flexible	21	52,50%	14	58,30%
Medio Tiempo	16	40,00%	13	54,20%
Trabajo Compartido	9	22,50%	5	20,80%
Teletrabajo	18	45,00%	8	33,30%
Flybacks	35	87,50%	21	87,50%
Opciones flexibles	9	22,50%	8	33,30%

Tabla #45

Los resultados reflejado en la Tabla #45 permiten observar como se mantiene la tendencia acerca de los altos niveles de aceptación que tienen las Políticas de Tiempo Flexible y la de Medio Tiempo para los encuestadas. Ambas obtuvieron los más altos porcentajes, es decir, tanto los que tienen carga familiar como los que no la tienen, perciben estas dos políticas como las más aplicables en Venezuela. También puede observarse que la opción de Teletrabajo tuvo un porcentaje de consideración importante para el grupo sin carga familiar (45,0%). Sin embargo sean los porcentajes más altos que se reflejan, se debe contar con las personas que las consideraron aplicables, que ambos casos llega a casi un 50% de los encuestados.

Al evaluar las ventajas y desventajas para el Balance de Vida de los empleados se pudo determinar cuáles son las más importantes para cada uno de estos grupos como se refleja en la Tabla #46.

Ventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Familiar  
por Carga Familiar

Ventajas	Sin carga familiar		Con carga familiar	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos estrés	23	57,50%	15	62,50%
Más tiempo libre para compartir con la familia	34	85,00%	13	54,20%
Tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas	32	80,00%	16	66,70%
Menos horas de tráfico en el trayecto casa-oficina-casa	29	72,50%	19	79,20%
Otra	5	12,50%	7	29,20%

Tabla #46

Para los encuestados que manifestaron no tener responsabilidades familiares, la ventaja más importante que le reportarían las prácticas el horario flexible sería la de tener más tiempo para compartir con sus familias (85,0%). Sorprendentemente, aquellos que dicen tener carga

familiar consideraron con un porcentaje mucho menor esta ventaja (54,2%), que junto a los resultados que obtuvo la misma al discriminarla por estado civil presentan un punto de análisis. La segunda ventaja más importante para estos encuestados que no tienen carga familiar es de tener más tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas (80,0%).

Para las personas encuestadas que dicen estar casadas y tener responsabilidades o carga familiar no consideraron el tiempo para compartir con sus familias como la ventaja más importante que le traería la práctica de Horario Flexible, al contrario, fueron los encuestados solteros y sin responsabilidades familiares los que más peso le dieron a esta ventaja. Cabe preguntarse cómo entendieron los encuestados esta ventaja, y si se trata de relaciones meramente familiares o si también incluyeron ahí las relaciones afectivas secundarias, como los amigos, novios, etc.

En este caso, para el grupo de encuestados con carga familiar la ventaja con mayor porcentaje de consideración es perder menos tiempo en los trayectos y la disminución del estrés (79,2% y 62,5% respectivamente).

#### Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal por Carga Familiar

Desventajas	Sin carga familiar		Con carga familiar	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos control sobre el tiempo	10	25,00%	5	20,80%
Conflictos familiares	5	12,50%	4	16,70%
Menor motivación para ir al trabajo	13	32,50%	4	16,70%
Otra	2	5,00%	1	4,20%

Tabla #47

Con base en los resultados expresados en la Tabla #47, se determinó que la desventaja con mayor consideración para las personas que dicen no tener carga familiar es la menor motivación para asistir al trabajo (32,5%) y el menor control sobre el tiempo disponible como segunda más importante (25,0%) Por su parte, los encuestados que tienen algún tipo de

responsabilidad o carga familiar consideraron el menor control sobre el tiempo disponible como una desventaja en un 20,8%.

#### Ventajas para la Empresa por Carga Familiar

Ventajas	Sin carga familiar		Con carga familiar	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar el desempeño y la productividad de los empleados	28	70,00%	16	66,70%
Aumentar los niveles de satisfacción laboral	35	87,50%	20	83,30%
Reducción de los costos operacionales	17	42,50%	12	50,00%
Captar y Retener al personal más capacitado	28	70,00%	14	58,30%
Creación de más puestos de trabajo	19	47,50%	13	54,20%
Incorporar profesionales del alto nivel con disponibilidad de tiempo limitada	23	57,50%	13	54,20%
Otra	3	7,50%	2	8,30%

Tabla #48

La ventaja con mayor porcentaje de aceptación para ambos grupos es nuevamente el aumento en la satisfacción laboral de los empleados que lleva a mejor clima organizacional y a aumentar los niveles de productividad y mejorar el desempeño de los empleados, lo cual constituye la segunda ventaja más considerada por ambos grupos. En general todas las ventajas obtuvieron porcentajes de consideración similares para ambos grupos.

## Desventajas para la Empresa por Carga Familiar

Desventajas	Sin carga familiar		Con carga familiar	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Disminución de la productividad de los empleados	13	32,50%	5	20,80%
Desorden y falta de compromiso de los empleados	13	32,50%	9	37,50%
Conflictos en la relación con los clientes internos o externos	13	32,50%	5	20,80%
Aumento de los Costos Operacionales	8	20,00%	8	33,30%
Falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales	17	42,50%	7	29,20%
Otra	2	5,00%	1	4,20%

Tabla #49

En la Tabla #49 se presentan los resultados de las desventajas de la aplicación de políticas de Horario Flexible consideradas por ambos grupos. La falta de coordinación entre las áreas funcionales fue la desventaja que obtuvo mayor porcentaje para el grupo sin carga familiar (42,5%), seguidas por la disminución de la productividad, la falta de compromiso y los conflictos con los clientes (32,5%). Los porcentajes de consideración de las desventajas para el grupo con carga familiar disminuyen, siendo el más alto el atribuido al desorden y a la falta de compromiso de los empleados (37,5%), seguido por el aumento de los costos operacionales (29,2%).

## 6. Por Nivel Jerárquico

Los niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional se dividen en tres niveles principales para el Área de Consultoría y que son equivalentes en el Área Administrativa:

- Analistas
- Consultores
- Gerentes

Ya los niveles de aceptación de las políticas de Horario Flexible para empresa venezolanas por nivel jerárquico fueron analizados al principio de éste capítulo (véase Tabla #9). En la próxima tabla se refleja los niveles de aplicabilidad de cada una de la Políticas Globales de Accenture de Horario Flexible en la Oficina de Venezuela, diferenciados por nivel jerárquico.

¿Cuáles de estas políticas serían aplicables en Venezuela?

	¿Se aplicaría en Venezuela?					
	Analistas		Consultores		Gerentes	
Políticas	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo Flexible	15	48,40%	13	65,00%	7	53,80%
Medio Tiempo	11	35,50%	11	55,00%	7	53,80%
Trabajo Compartido	6	19,40%	5	25,00%	3	23,10%
Teletrabajo	13	41,90%	8	40,00%	5	38,50%
Flybacks	26	83,90%	17	85,00%	13	100,00%
Opciones flexibles	7	22,60%	2	10,00%	8	61,50%

Tabla #50

Al analizar la información por Nivel Jerárquico en la Tabla #50 se observa que la opción con mayor porcentaje de aceptación en todos los niveles, es la Tiempo Flexible. El porcentaje más alto se lo atribuyen el nivel medio, los consultores, seguidos por el nivel gerencial (55,0% y 53,8% respectivamente). Para el grupo de Analistas, otra opción con porcentaje importante de aceptación es el Teletrabajo (41,9%) y en general para todos los niveles jerárquicos con un porcentaje similar. Para el nivel de Consultores, la segunda opción con mayor aceptación es la de Trabajo de Medio Tiempo (55,0%).

En el caso del nivel gerencial aparece por primera vez la Política de Opciones Flexibles para los trabajadores en el cliente, como el porcentaje más alto de aceptación y conocimiento en un grupo. Más del 90% de los Gerentes dicen conocer estas opciones y un 61,5% esta de acuerdo con su aplicación en el país.

A continuación se analizan las ventajas y desventajas de las Políticas y Sistema de Horario Flexible según el nivel jerárquico de los encuestados

Ventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal  
por Nivel Jerárquico

Ventajas	Analistas		Consultores		Gerentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Menos estrés	18	58,10%	11	55,00%	9	69,20%
b) Más tiempo libre para compartir con la familia	25	80,60%	15	75,00%	7	53,80%
c) Tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas	24	77,40%	15	75,00%	9	69,20%
d) Menos horas de tráfico en el trayecto casa-oficina-casa	23	74,20%	14	70,00%	11	84,60%
e) Otra	5	16,10%	4	25,00%	2	15,40%

Tabla #51

Las dos ventajas para el Balance de vida más consideradas para el nivel de los Analistas son tener más tiempo para compartir con sus familiares (80,6%) y la disponibilidad para realizar actividades deportivas y recreativas (77,4%). En general todas las ventajas para

este grupo obtuvieron porcentajes importantes de consideración. En el caso del nivel de los Consultores, la situación se repita, al igual que los Analistas aprecian el tiempo para la familia y para otras actividades fuera del ámbito laboral (75,0%). La ventaja con menos porcentaje de consideración para estos dos grupos es de disminuir los niveles de estrés. En el caso del Nivel Gerencial, la ventaja con mayor porcentaje es la disminuir los tiempos de traslado desde la casa a la oficina y viceversa (84,6%), seguidas por menos estrés y más tiempo para actividades deportivas y recreativas (69,2%).

La Tabla #51 nos permite observar una clara diferencia entre las percepciones de los niveles jerárquicos bajos y medio, con respecto a la percepción del nivel gerencial. Mientras el nivel gerencial parece más preocupado por disminuir el tiempo en trayectos para llegar a sus lugares de trabajo, los demás niveles ven como las ventajas más importantes tener más tiempo libre. Esto refleja que los gerentes conciben el trabajo bajo los esquemas tradicionales, que implican trasladarse diariamente a un lugar fijo de trabajo y que su mayor preocupación es llegar a tiempo. Por su lado, los analistas y consultores, a pesar de darle un porcentaje alto a la opción de disminución del tiempo de traslados, no es de las ventajas con más peso para ellos, ya que parecen preferir el tiempo para realizar actividades que estén fuera del ámbito laboral y lograr un verdadero balance de vida. Y si observamos también los resultados de la Tabla anterior, nos permite observar que los niveles bajos y medios están más abiertos a opciones alternativas como el Teletrabajo, que va en contra de todo lo tradicional que implica el pertenecer y trabajar para una Empresa.

A continuación, en la Tabla #52 se observan los porcentajes de consideración de las desventajas para el Balance de vida, también por niveles jerárquicos.

Desventajas para el Balance entre el Trabajo y la Vida Personal  
por Nivel Jerárquico

Desventajas	Analistas		Consultores		Gerentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Menos control sobre el tiempo	8	25,80%	5	25,00%	2	15,00%
b) Conflictos familiares	5	16,10%	1	5,00%	3	23,10%
c) Menor motivación para ir al trabajo	9	29,00%	7	35,00%	1	7,70%
d) Otra	0	0,00%	1	10,00%	1	7,70%

Tabla #52

La desventaja más considerada por los dos primeros niveles jerárquicos tiene que ver con la menor motivación para asistir al trabajo (29,0% y 35,0%), lo que puede ser muestra de su percepción acerca de la falta de compromiso de los miembros de la organización o hasta de ellos mismos para cumplir y aceptar las responsabilidades de trabajar por objetivos y con la flexibilidad que les puede dar este tipo de prácticas. La segunda desventaja más considerada es la de tener menos control sobre el tiempo disponible.

En el nivel gerencial la situación vuelve a ser diferente a la de los otros dos niveles jerárquicos. En este caso, la desventaja menos considerada es la menor motivación para asistir al trabajo con un porcentaje muy bajo (7,7%). Mientras que la desventaja con mayor porcentaje de consideración tiene que ver con posibles conflictos familiares (23,1%). Sin embargo, en general los porcentajes de consideración de las desventajas en el nivel gerencial son más bajos que en el resto de los niveles jerárquicos, y uno de los Gerentes, al igual que uno de los Consultores, dicen que estas prácticas no tienen desventajas.

## Ventajas para la Empresa por Nivel Jerárquico

Ventajas	Analistas		Consultores		Gerentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Mejorar el desempeño y la productividad de los empleados	20	64,50%	16	80,00%	8	61,50%
b) Aumentar los niveles de satisfacción laboral	27	87,10%	18	90,00%	10	76,90%
c) Reducción de los costos operacionales	13	41,90%	7	35,00%	9	69,20%
d) Captar y Retener al personal más capacitado	21	67,70%	14	70,00%	7	53,80%
e) Creación de más puestos de trabajo	16	51,60%	10	50,00%	6	46,20%
f) Incorporar profesionales del alto nivel con disponibilidad de tiempo limitada	20	64,50%	11	55,00%	5	38,50%
g) Otra	3	9,70%	0	0,00%	2	15,40%

Tabla #53

La Tabla #53 refleja que en el caso de las ventajas para la empresa no hay grandes diferencias entre los diferentes niveles jerárquicos. Para todos los niveles, la ventaja con mayor porcentaje de consideración es el Aumento de los niveles de Satisfacción Laboral, lo cual permite decir que su percepción acerca de las prácticas de Horario Flexible es favorable ya que beneficia a los empleados, aumentando su satisfacción y reteniendo a aquellos que son los más capacitados.

Otra de las ventajas con gran porcentaje de consideración es la de aumentar los niveles de productividad de los empleados y el poder Captar y retener al personal más capacitado. En el nivel gerencial también se observa el segundo porcentaje más alto para la opción de reducción de los costos operacionales (69,2%). En este caso, los porcentajes de consideración más altos se observan para el nivel de lo Analistas y el de los Consultores.

#### Desventajas para la Empresa por Nivel Jerárquico

Desventajas	Analistas		Consultores		Gerentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Disminución de la productividad de los empleados	9	29,00%	7	35,00%	2	14,50%
b) Desorden y falta de compromiso de los empleados	10	32,30%	7	35,00%	5	38,50%
c) Conflictos en la relación con los clientes internos o externos	9	29,00%	8	40,00%	1	7,70%
d) Aumento de los Costos Operacionales	6	19,40%	7	35,00%	3	23,10%
e) Falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales	16	51,60%	5	25,00%	3	23,10%
f) Otra	2	6,50%	0	0,00%	1	7,70%

Tabla #54

La desventaja que alcanzó el porcentaje de consideración más alto fue la referida a la Falta de coordinación entre las diferentes áreas funcionales para el grupo de encuestados pertenecientes al nivel de Analistas (51,6%). La disminución de la productividad de los empleados y los conflictos con los clientes fueron desventajas consideradas por este grupo (29,0%). En el caso de los Consultores encuestados, la desventaja con mayor porcentaje de consideración fue los posibles conflictos que se generarían con los clientes tanto externos como internos (40,0%), seguida de la disminución de la productividad de los empleados (35,0%).

En el nivel gerencial la desventaja más considerada fue el Desorden y la Falta de Compromiso por parte de los empleados (38,5%), el Aumento de los Costos Operacionales y la Falta de Coordinación entre las diferentes Áreas (23,1%). Esto se puede explicar en el papel de supervisión que implican sus cargos y sus responsabilidades por costos y gastos.

## CONCLUSIONES

- El conocimiento de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible entre los empleados de la empresa Accenture parece ser alto y el nivel de conocimiento aumenta cuando se pasa de un nivel jerárquico a otro, siendo el más alto el nivel gerencial. Sin embargo, al indagar y pedirle a los encuestados que indicaran cuales eran estas políticas y sistemas que conocían los porcentaje bajaron. Esto nos indica que aunque la persona diga conocer estas prácticas en la realidad no tiene un conocimiento profundo acerca de las mismas, no tienen claro su concepto y su aplicación en las empresas.
- Los niveles de conocimiento de los encuestados con respecto a la Políticas y Sistemas de Horario Flexible específicas que aplica Accenture a nivel Global, descienden considerablemente para los dos primeros niveles jerárquicos, analistas y consultores, y se mantienen altos para el nivel gerencial. Esto se debe a que no existen comunicaciones formales al respecto en el proceso de inducción para las personas que ingresan a la Organización, ni tampoco transmisión de la información desde los niveles gerenciales hacia abajo.
- A pesar del bajo nivel de conocimiento expresado por los encuestados acerca de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible que ofrece su Empresa, al enumerarlas a continuación, cada una de las políticas reportó un porcentaje de conocimiento mayor al observado originalmente. Esto refleja que los encuestados respondieron con base en su conocimiento general y no con base al conocimiento de la política específica de Accenture.

- En contraste con los bajos niveles de conocimiento de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible revelados en el estudio, al hablar de la conveniencia de su aplicación en empresas venezolanas se invierten los porcentajes y se observan altos niveles de aceptación. Esto indica que existe entre los encuestados una percepción favorable acerca del concepto general de Políticas de Horario Flexible.
- Al presentarse cada una de las Políticas de Horario Flexible que ofrece Accenture a nivel global y pedirles a los encuestados que indiquen si la conocen y luego si la aplicarían en Accenture de Venezuela, los porcentajes de aplicabilidad de todas las políticas descienden con respecto a los de conocimiento. Es decir, dicen conocer las políticas y tener claro su concepto, pero aún así en su mayoría, no la consideran como una opción para la empresa en Venezuela.
- Con respecto a las ventajas y desventajas de la aplicación de Políticas de Horario Flexible para el Balance de Vida, se puede concluir que hay percepción favorable, ya que los porcentajes de consideración de las ventajas son más altos que los porcentajes de consideración de las desventajas para todos los grupos.
- Los encuestados tienen la percepción de que el Horario Flexible tiene más desventajas para la empresa que para sus empleados, con base en los resultados que indican que los porcentajes de consideración de desventajas son más altos para el caso de la Empresa que para el caso del Balance de Vida de sus empleados.
- La percepción acerca de las Políticas y Sistemas de Horario Flexible de la población encuestada no presenta diferencias significativas cuando se cruza con la variable Sexo, es decir, hombres y mujeres tienen una percepción muy parecida tanto de las ventajas como de las desventajas de dichas prácticas.
- Los encuestados entre 23 y 30 años, de estado civil soltero y con poca experiencia laboral, dan mayor importancia a la calidad de vida y al balance entre el trabajo y sus vidas personales, que aquellos con más edad. Así mismo consideran que la empresa se beneficia con aumentos en la productividad, en la satisfacción laboral y en el

compromiso de sus empleados. Demuestran a su vez estar abiertos a formas alternativas de trabajo, si observamos los porcentajes de aceptación de cada una de las Políticas, siendo importantes las registradas para Tiempo Flexible, Trabajo de Medio Tiempo y Teletrabajo.

- Al avanzar en los rangos de edad, se puede observar que los encuestados mayores de 41 años, casados y con más de 10 años de experiencia laboral, dan mayor importancia a ventajas como la disminución del estrés y menos horas de tráfico para llegar a la oficina. Esto refleja que están acostumbrados a esquemas tradicionales de trabajo, donde tienen que trasladarse hasta una Oficina y llegar a tiempo a la misma, no tomando en cuenta formas alternativas de trabajo como las Políticas de Horario Flexible. Con respecto a las ventajas que le traerían a la empresa, consideran que la más importante es mejorar el desempeño y la productividad de los empleados.
- Al cruzar la percepción de los encuestados con su nivel jerárquico se concluye que no existe una mayor diferencia entre los niveles de aceptación de las diferentes Políticas de Horario Flexible que ofrece Accenture a nivel global. Sin embargo, el nivel más alto fue considerado por los consultores para las opciones de Tiempo Flexible y Trabajo de Medio Tiempo.
- Las variables Edad y Nivel Jerárquico revelan resultados similares en la percepción de las ventajas y desventajas de las Políticas y Sistema de Horario Flexible, reflejando nuevamente que los más jóvenes están abiertos a nuevas alternativas que le permitan tener más tiempo para otras actividades e igualmente desarrollar sus carreras profesionales, mientras que, cuando avanzamos en edad, se observan características típicas de los esquemas tradicionales de trabajo.
- En general, las ventajas para el Balance de Vida más consideradas fueron el tiempo libre para realizar actividades deportivas y recreativas, además del ahorro de tiempo en traslados hacia y desde la oficina y el tiempo para poder compartir con familiares y amigos. Con respecto a las desventajas, los porcentajes de consideración fueron más

bajos y se enfocaron principalmente en la disminución de la motivación para asistir al trabajo y el menor control sobre el tiempo disponible.

- Para el caso de la Empresa, la ventaja más significativa fue el Aumento en la Satisfacción de los empleados y por ende el aumento en la productividad de los mismos. Esto refleja que se desea trabajar en un ambiente agradable en donde se consideren las necesidades individuales de los empleados, haciendo que estos se comprometan y mejoren su desempeño. En el caso de las desventajas, la Falta de coordinación y de compromiso son las preocupaciones más importantes para los encuestados.
  
- Según la Percepción de los encuestados, las Políticas de Horario Flexible con mayor posibilidad de aplicación en Accenture de Venezuela serían: el primer lugar el Tiempo Flexible, en segundo lugar el Trabajo de Medio Tiempo y el Teletrabajo.

## RECOMENDACIONES

- Realizar un estudio a nivel local en Accenture de Venezuela para estudiar cuáles son las verdaderas barreras que impiden la aplicación en el país de las prácticas de Horario Flexible y las posibilidades de implantar alguna de estas políticas que se ofrecen a nivel mundial, considerando la percepción de los empleados acerca de las más aplicables
- Formular un Plan de Comunicaciones que le permita a los empleados de Accenture de Venezuela conocer cuales son las Políticas de Horario Flexible que ofrece la Empresa, cuales son sus implicaciones, para que cargos están disponibles en otros países y que condiciones aplican. E incluir esta información en los programas de inducción para las personas que ingresan a la Organización.
- Realizar estudios similares a este en otro tipo de Industrias para determinar la percepción y la aplicabilidad del Horario Flexible en otros campos.
- Incorporar en próximos estudios acerca de Horario Flexible, un estudio de calidad de vida de los empleados y de su percepción acerca de sus condiciones de trabajo actuales, de su horario, de su carga de trabajo, entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Briones, G. (2000). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. Venezuela: Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición). Colombia: Mc Graw Hill

De Goveia, M. B. (2002). De las Condiciones de Trabajo; En Bernardoni, M., Bustamante, C., Carballo, C. A., Díaz, L. E., Goizueta, N., Hernández, O., Iturraspe, F. J., Jaime, H. A., Rodríguez, I., Villasmil, H., Zuleta, C. Comentarios a la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, Tomo I. (pp. 238-253). Barquisimeto: Jurídicas Rincón.

Garay, J. (Edit.) (2001). Legislación Laboral Práctica. Caracas: Ediciones Juan Garay.

Gottieb, B.H., Kelloway, E.K.& Barham, E. (1998) Flexible Work Arrangements. Managing the Work-Family Boundary. Manchester: Ediciones Wiley.

Hernández, R., Fernández, C. & Batista, P. (1998). Metodología de la Investigación. (Segunda Edición) México D.F.: Editorial Mac.Graw Hill.

Hopkins, K. D., Hopkins, B. R. & Glass, G. V. (1997). Estadística Básica para las ciencias sociales y del comportamiento. (Tercera Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Job Sharing Working Its Way Into Mainstream (2000, August 1). The Chicago Tribune, p.B1.

Karam, M. C. & Moreau E. (2002). La Cultura Organizacional y la Flexibilidad de Horarios. Tesis de Grado inédita, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ciencias Sociales.

Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2002). Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. (Cuarta Edición). México: Mc Graw Hill.

Korn, F. (1971). El significado del término “variable” en sociología. En, Korn, F., Lazarsfeld, P., Barton, A. & Menzel, H. Conceptos y Variables en la Investigación Social. (pp. 9-19). Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Lazarsfeld, P. (1971). Nacimiento y desarrollo de las Variables. En, Korn, F., Lazarsfeld, P., Barton, A. & Menzel, H. Conceptos y Variables en la Investigación Social. (pp. 9-19). Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Merton, R. (1959). Apuntes acerca de la búsqueda de problemas en sociología. En, Merton, Broom & Cottrell. (comp.) *Sociology Today*. Nueva York: Basic Books Inc.

Mockler, N., Young, L. & Matthews, A. (2002). The end of work as we Know it. Estados Unidos: Writers Club Press.

Morris, Charles G. (1997). Psicología. (Novena Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Páez, T. (2003). Sociología de las Organizaciones. Editoriales Varias

Rodríguez P., José M. (2001). El factor humano en la empresa. Venezuela: Colección “Gerencia Empresarial”, El Nacional.

Sabino, C. (2000). El proceso de Investigación.( Segunda Edición) Caracas: Panapo

Schneider, D., Hastorf, A. & Ellsworth, P. (1982). Percepción Personal. Estados Unidos de América: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Sierra B., R. (2000). Técnicas de Investigación Social. Parninfo-Thomson Learning

Toffler, A. (2000). La Tercera Ola. Editorial Plaza & Janes Editores, S.A.

#### Referencias Electrónicas

Blanco M., Carlos J. (“Sin Fecha”). Diccionario Crítico de las Ciencias Sociales: Percepción. Consultado el día 22 de agosto de 2004 en la World Wide Web: <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/P/percepción.htm>

Navarro, Eduardo (2003, 13 de julio) ¿Jornada Laboral o Enfoque a Resultados? Consultado el día 25 de octubre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/jornada.htm>

Owen, Esteban. Empleados con agenda propia: cuando los resultados no dependen de lugares ni horarios. Consultado el día 25 de octubre de 2003 de la World Wide Web: [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/agenda\\_propia.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/agenda_propia.htm)

Hilpern, Kate. Un horario realmente flexible. Consultado el día 22 de agosto de 2004 en la World Wide Web: <http://www.cvfuturo.com/NASApp/cs/ContentServer?Paginame=OpenMarket/Xcelerate/Render&inifile=futuretense.ini&cid=1089958222913&p=975699106823&localizacion=VE>.

Greenwich, CT (2002, 30 de Junio). Flexible Resources: 20% of Women Seeking Flexibility are Childless. Consultado el 10 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.flexibleresources.com/sub/news.htm>

Greenwich, CT (2001, 12 de Diciembre). Many Women in Flexible Jobs are Family Breadwinners. Consultado el 10 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.flexibleresources.com/sub/news.htm>

Work/Life Balance: about Accenture. Consultado el 21 de Agosto de 2004 en la World Wide Web: [http://careers3.accenture.com/Careers/Global/WorkingHere/WorkLife Balance/](http://careers3.accenture.com/Careers/Global/WorkingHere/WorkLifeBalance/)

## ANEXOS

Anexo A: Encuesta utilizada para la recolección de los datos.

**INVESTIGACIÓN ACERCA DEL HORARIO FLEXIBLE**  
Encuesta de Percepción

**INTRODUCCIÓN**

El objetivo general de esta investigación es conocer la percepción de los empleados de Accenture C.A. de Venezuela acerca de las políticas y sistemas de horario flexible que son de aplicación global para la empresa.

Los Datos aportados por usted son estrictamente confidenciales, por lo cual no tendrá que revelar su nombre o cualquier otro dato personal que permita identificarlo.

**INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA**

1. Sexo:      Masculino \_\_\_      Femenino \_\_\_

2. Edad: \_\_\_\_\_

3. Estado Civil:

- Soltero (a)            \_\_\_

- Casado (a)            \_\_\_

- Viudo (a)            \_\_\_

- Divorciado (a)        \_\_\_

4. Carga Familiar:      Número de personas: \_\_\_\_\_

5. Años de Experiencia Laboral : \_\_\_\_\_

6. Nivel Jerárquico Actual

- Analista            \_\_\_

- Consultor           \_\_\_

- Gerente             \_\_\_

**PERCEPCIÓN: HORARIO FLEXIBLE**

1. ¿Conoce usted la práctica de políticas y sistemas de Horario Flexible?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted las políticas de Horario Flexible y las opciones que en esta materia ofrece Accenture a nivel mundial?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. Anterior a su entrada en Accenture ¿Ha trabajado en alguna empresa que le ofreciera a sus empleados opciones de Horario Flexible?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
En Venezuela \_\_\_\_ En el exterior \_\_\_\_

¿Qué modalidades? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Bajo qué condiciones? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué ventajas o desventajas ofrecían en su opinión? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. En su opinión, ¿es conveniente la aplicación de un sistema de Horario Flexible en empresas venezolanas?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 5. ¿Cuáles considera usted que serían aplicables en Accenture de Venezuela?

Política	¿La Conoce?				¿Sería aplicable en Accenture de Venezuela?				¿Por qué?
	Si		No		Si		No		
Tiempo flexible (Flex time)	Si		No		Si		No		
Trabajo de Medio Tiempo (Part-time)	Si		No		Si		No		
Trabajo Compartido (Job Sharing)	Si		No		Si		No		
Teletrabajo (Telecommuting)	Si		No		Si		No		
Vuelos de regreso a casa para asignaciones en el exterior (Flybacks)	Si		No		Si		No		
Opciones flexibles para trabajadores en el cliente (ClientSite/Flexible work arrangement)	Si		No		Si		No		

6. Marque con una X cuáles considera usted que serían las ventajas y desventajas que traería la aplicación de alguna de estas opciones de horario flexible al balance entre su vida personal y profesional

Ventajas

- Menos estrés \_\_\_\_\_
- Más tiempo libre para compartir con la familia \_\_\_\_\_
- Tiempo para realizar actividades deportivas y recreativas \_\_\_\_\_
- Menos horas de tráfico en el trayecto casa-oficina-casa \_\_\_\_\_
- Otra: \_\_\_\_\_

---



---

Desventajas

- Menos control sobre el tiempo disponible \_\_\_\_\_
- Conflictos familiares \_\_\_\_\_
- Menor motivación para asistir al trabajo \_\_\_\_\_
- Otra: \_\_\_\_\_

---



---

7. Marque con una X cuáles considera usted que serían las ventajas y desventajas que traería la aplicación de alguna de estas opciones de horario flexible a la Organización

Ventajas

- Mejorar el desempeño y la productividad de los empleados \_\_\_\_\_
- Aumentar los niveles de satisfacción laboral \_\_\_\_\_
- Reducción de los Costos Operacionales \_\_\_\_\_
- Captar y Retener al personal más capacitado \_\_\_\_\_
- Creación de más puestos de trabajo \_\_\_\_\_
- Incorporar profesionales de alto nivel con disponibilidad de tiempo limitada \_\_\_\_\_
- Otra: \_\_\_\_\_

---



---

Desventajas

- Disminución de la productividad de los empleados \_\_\_\_\_
- Desorden y falta de compromiso de los empleados \_\_\_\_\_
- Conflictos en la relación con los clientes internos o externos \_\_\_\_\_
- Aumento de los Costos Operacionales \_\_\_\_\_
- Falta de coordinación entre las diferentes área funcionales \_\_\_\_\_
- Otra: \_\_\_\_\_

---

---

Muchas Gracias por su Colaboración!!!