

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la percepción de los colaboradores sobre un
Acuerdo de Trabajo Flexible: Estudio de caso del Banco LTH
de Lima Metropolitana

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Oscar Junior Huerta Jimenez

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Ana Justina Sabino Gonzales

Asesora:

Irene Maria Julia Vera Arica

Lima, 2024

La tesis:

**Análisis de la percepción de los colaboradores sobre un Acuerdo de Trabajo Flexible:
Estudio de caso del Banco LTH de Lima Metropolitana**

ha sido aprobada por:

Dra. Monica Patricia Bonifaz Chirinos
[Presidenta del Jurado]

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica
[Asesora Jurado]

Mgtr. Ana Maria Beingolea Chavez
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Irene María Julia Vera Arica, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado "Análisis de la percepción de los colaboradores sobre un acuerdo laboral flexible. Estudio de Caso del Banco Comercial LTH de Lima Metropolitana", de los autores: Oscar Junior Huerta Jiménez y Ana Justina Sabino Gonzales, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/03/2024
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 26 de marzo de 2024

Apellidos y nombres: Vera Arica, Irene María Julia	
DNI: 25829374	Firma: 
ORCID: 0000-0002-0975-0284	

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional y motivación constante. A mi gatita Mota por haber sido mi compañera de amanecidas en el desarrollo de esta investigación. A Louis Tomlinson, un artista que admiro desde hace muchos años, por inspirarme y ayudarme con su música a superar cada obstáculo en mi vida.

Finalmente, a mi amigo Oscar por su dedicación y esfuerzo, y por ser un gran compañero de risas y llanto durante toda esta etapa universitaria.

Ana Sabino

Agradezco a mis padres por cuidar de mí con su amor infinito y sacrificio y por ser las personas quienes con ilusión confiaron en mí para ser un profesional, incluso después de cambiarme de carrera. A mi amiga Ana, por su gran esfuerzo en este proyecto y por ser una persona valiente quien apostó por mí. Me alegra mucho saber que la vida nos dio la oportunidad de conocernos y así culminar juntos esta etapa universitaria llena de grandes historias.

Oscar Huerta



A nuestra asesora, Irene, por ser más que una asesora para nosotros, por aceptar guiarnos en este proceso de investigación sin haber tenido la oportunidad previa de conocernos. Valoramos su disposición, amabilidad y confianza hacia nosotros desde el primer momento. Asimismo, agradecemos al Banco LTH por habernos brindado el permiso y la facilidad de poder interactuar con sus equipos de trabajo. Finalmente, a todos los colaboradores que participaron en las encuestas y entrevistas por compartir su tiempo y experiencia.

RESUMEN

Un acuerdo de trabajo flexible comprende opciones ofrecidas por el empleador relacionadas al tiempo, lugar y modo de trabajo, las cuales se adoptaron con mayor frecuencia en el Perú a partir de la pandemia. De hecho, distintos sectores económicos, entre ellos, el bancario, utilizaron estos acuerdos flexibles como herramientas no solo de atracción, sino, incluso, como retención ante una escasez de talento. Por ello, estas estrategias deben ser gestionadas eficientemente ante una nueva normalidad en el mercado laboral.

De ahí que, el objetivo principal de la presente investigación es conocer la percepción de los colaboradores sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible o Flexible Work Arrangement (FWA) en el Banco LTH. Es así como se ha determinado un alcance descriptivo, y se han realizado encuestas y entrevistas a los colaboradores de la entidad bancaria seleccionada.

Asimismo, se realizó un análisis descriptivo para conocer las características demográficas del sujeto de estudio. Luego, se realizó el análisis factorial exploratorio a las más de 130 respuestas obtenidas y se profundizaron los hallazgos preliminares con las entrevistas a 4 colaboradores de distintos niveles jerárquicos.

Finalmente, como conclusión principal se determinó que el “Desarrollo de carrera”, “Equilibrio Vida - Trabajo”, “Beneficios” y “Compromiso en el Trabajo”, son los factores presentes en la percepción de los colaboradores del Banco LTH, siendo los más relevantes para ellos el “Equilibrio Vida - Trabajo” y el “Compromiso en el Trabajo”.

Palabras clave: Flexibilidad laboral, Acuerdo de Trabajo Flexible, Flexible Work Arrangement (FWA), Percepción, Banca comercial, Recursos Humanos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1. Objetivos de la Investigación.....	6
1.1. Objetivo General	6
1.2. Objetivos Específicos	6
2. Preguntas de la investigación	7
2.1. Pregunta General.....	7
2.2. Preguntas Específicas	7
3. Justificación	7
3.1. Utilidad teórica	7
3.2. Utilidad práctica	8
3.3. Utilidad social.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Flexibilidad laboral	9
2. Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA).....	10
2.1. Definición	10
2.2. Prácticas ofrecidas en un FWA	11
2.3. Ventajas y desventajas del FWA.....	13
3. Modelos teóricos.....	14
3.1. Modelo de Albion (2004).....	14
3.2. Modelo de Charron and Lowe (2005).....	16
3.3. Modelo de Giannikis & Mihail (2011).....	17
3.4. Investigaciones relacionadas con el uso de los modelos.....	18
3.5. Modelo elegido.....	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	23
1. Tendencias de Capital Humano y la flexibilidad	23
2. FWA en la Banca Comercial a nivel global.....	26
3. FWA en la Banca Comercial del Perú	29
4. FWA en el Banco LTH.....	35
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
1. Secuencia metodológica	37
2. Enfoque, alcance y diseño metodológico	38
2.1. Enfoque de la investigación.....	38
2.2. Alcance de la investigación	38
2.3. Diseño metodológico.....	38
3. Selección Muestral / Unidad de análisis	39
4. Técnicas de recolección de información.....	40
4.1. Herramienta cuantitativa.....	40

4.2. Herramienta cualitativa.....	400
5. Técnicas de análisis	41
5.1. Análisis cuantitativo.....	41
5.1. Análisis cualitativo	42
5.2. Triangulación de la información.....	422
6. Evaluación de la validez y confiabilidad.....	43
7. Ética de la investigación.....	44
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
1. Procesamiento de información de trabajo de campo.....	46
1.1. Características demográficas de la población de estudio	46
1.2. Análisis Factorial Exploratorio del modelo de Giannikis & Mihail (2011).....	52
1.3. Análisis de fiabilidad final	57
1.4. Estadísticos descriptivos por factor	60
1.5. Entrevistas	67
2. Presentación de hallazgos centrales.....	70
2.1. Factor Desarrollo de Carrera.....	70
2.2. Factor Equilibrio Vida – Trabajo	71
2.3. Factor Beneficios	71
2.4. Factor Compromiso en el Trabajo	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
1. Conclusiones	73
1.1. Conclusión específica 1	73
1.2. Conclusión específica 2	74
1.3. Conclusión específica 3	75
1.4. Conclusión general	76
2. Recomendaciones	77
3. Limitaciones.....	78
REFERENCIAS	79
ANEXOS.....	87
ANEXO A: Modelo original de Giannikis & Mihail (2011).....	87
ANEXO B: Matriz de Consistencia	88
ANEXO C: Ficha técnica de encuesta.....	90
ANEXO D: Matriz de operacionalización de variables	91
ANEXO E: Cuestionario	92
ANEXO F: Ficha técnica de entrevista	96
ANEXO G: Guía de entrevista.....	97
ANEXO H: Certificado digital de traducción	100
ANEXO I: Matrices factoriales rotadas N°2 y N°3.....	102
ANEXO J: Tabla de medias de los factores emergidos	103

ANEXO K: Matriz de Análisis de datos cualitativos 104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Sistema Bancario en el Perú 2022	29
Tabla 2: Niveles de consistencia del Alfa de Cronbach	43
Tabla 3: Modelo inicial de Giannikis & Mihail (2011)	53
Tabla 4: Prueba de KMO y de esfericidad de Barlett.....	54
Tabla 5: Varianza total explicada inicial	54
Tabla 6: Matriz de factor rotado N° 1.....	55
Tabla 7: Matriz de factor rotado N° 4.....	56
Tabla 8: Varianza total explicada final.....	57
Tabla 9: Alfa de Cronbach Factor 1.....	58
Tabla 10: Índices del Factor 1	58
Tabla 11: Alfa de Cronbach Factor 2.....	59
Tabla 12: Índices del Factor 2.....	59
Tabla 13: Alfa de Cronbach Factor 3.....	59
Tabla 14: Índices del Factor 3.....	59
Tabla 15: Alfa de Cronbach Factor 4.....	60
Tabla 16: Índices del Factor 4.....	60
Tabla 17: Categorización de entrevistados	67



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo propuesto por Albion (2004)	15
Figura 2: Modelo propuesto por Charron y Lowe (2005)	17
Figura 3: Modelo propuesto por Giannikis & Mihail (2011)	18
Figura 4: Diseño metodológico.....	37
Figura 5: Perfil del colaborador del banco LTH en áreas back office.....	46
Figura 6: Posición actual en procesos <i>Back Office</i>	47
Figura 7: Participación en un FWA durante el 2021-2022	47
Figura 8: Sexo.....	48
Figura 9: Edad de la muestra final del banco LTH.....	49
Figura 10: Estado civil de la muestra final	49
Figura 11: Cantidad de hijos	50
Figura 12: Ocupación actual	50
Figura 13: Líder de equipo	51
Figura 14: Tabla cruzada Edad-Ocupación	51
Figura 15: Tabla cruzada Edad - Rol de líder según Sexo	52
Figura 16: Tabla cruzada Edad - Ocupación según Estado Civil.....	52
Figura 17: Tabla de frecuencias de CC3.....	61
Figura 18: Tabla de frecuencias de BA3	62
Figura 19: Tabla de frecuencias de CC4.....	62
Figura 20: Tabla de frecuencias de BA1	63
Figura 21: Tabla de frecuencias de EVT3	64
Figura 22: Tabla de frecuencias de EVT4	64
Figura 23: Tabla de frecuencias de BEF3	65
Figura 24: Tabla de frecuencias de BEF4	65
Figura 25: Tabla de frecuencias de CC6	66
Figura 26: Tabla de frecuencias de BA4	66

INTRODUCCIÓN

La flexibilidad laboral no es un tema actual en el mundo organizacional, pero su tendencia en los acuerdos de trabajo en el Perú se ha incrementado luego de la pandemia del Covid-19. Tal es así que, la percepción de la fuerza laboral respecto al tiempo se ha convertido en un aspecto muy valorado para la vida personal y profesional. De ahí que, hayan surgido retos en la gestión del capital humano por seguir siendo atractivo ante las nuevas necesidades del trabajador peruano. En ese sentido, la presente investigación busca determinar los factores que están presentes en la percepción de los colaboradores sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible en el Banco LTH de Lima Metropolitana.

El primer capítulo explica la oportunidad de investigación que ha surgido en los últimos años en el contexto peruano y ciertas investigaciones relacionadas en escenarios similares. Además, se identifican los objetivos y las preguntas que serán la guía del desarrollo de esta investigación, así como sus diversas utilidades a nivel teórico, práctico y social.

El segundo capítulo presenta una revisión bibliográfica más extensa en relación con el objeto de estudio, un acercamiento a las distintas flexibilidades que incluye un Acuerdo de Trabajo Flexible, así como sus ventajas y desventajas para el mercado laboral. Asimismo, se detallan los modelos hallados para su posible aplicación y la justificación del modelo seleccionado.

El tercer capítulo muestra el contexto en el que se desarrolla la investigación, abordando las percepciones de la fuerza laboral sobre la flexibilidad laboral en el mundo, cómo es la dinámica de los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) en la banca comercial global y la descripción del proceso de flexibilidad del mercado laboral peruano luego de la pandemia.

El cuarto capítulo presenta la secuencia metodológica; enfoque, alcance y diseño metodológico; y la selección muestral de la investigación. Asimismo, describe las técnicas de recolección y análisis de información (enfoque cualitativo y cuantitativo), la evaluación de validez y confiabilidad, y la ética de la investigación que ha guiado el desarrollo del estudio.

El quinto capítulo presenta el análisis de la investigación, por un lado, se desarrolla el análisis de los datos cuantitativos, comprendido por el análisis descriptivo de la población y el sujeto de estudio, seguido del Análisis Factorial Exploratorio (AFE). Luego, se buscó confirmar los hallazgos cuantitativos con el análisis cualitativo, por lo que se desarrolla el análisis de las entrevistas y se obtienen conclusiones preliminares de ambos estudios.

Por último, se desarrollan las conclusiones dando respuesta a los objetivos de investigación planteados inicialmente y se presentan las recomendaciones enfocadas en el sujeto de estudio, sector bancario y a nivel general para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A partir del 2020, la sociedad ha enfrentado obstáculos imprevisibles a consecuencia del surgimiento de la pandemia del Covid-19, siendo uno de los más grandes desafíos la inmovilización ciudadana. Esta medida, en respuesta al incremento de contagios, obligó a realizar distintas actividades desde casa, cambiando la forma de vida y las necesidades de una forma drástica y repentina.

Ante esta situación, el mundo laboral, también, se vio forzado a implementar nuevos acuerdos de trabajo que respondan a esta emergencia sanitaria. Es así que, estos acuerdos se convirtieron cada vez más flexibles en pro del bienestar de los colaboradores, pues “la cultura del lugar de trabajo no existe independientemente de los cambios generales en las economías, sociedades y gobiernos, sino que esta ha ido cambiando hacia ser más flexible, más independiente y más autónoma” (MacRae & Sawatzky, 2020, p. 6).

Se entiende como Acuerdos de Trabajo Flexible o Flexible Work Arrangement (FWA) a aquellos "working patterns involving modifications to the regular working hours such as work at nights and at weekends, home based working, teleworking, part-time jobs, flexitime, compressed work weeks, etc." [patrones de trabajo que implican modificaciones en las horas de trabajo habituales, como trabajo por la noche y los fines de semana, trabajo en casa, teletrabajo, trabajos a tiempo parcial, horario flexible, semanas de trabajo comprimidas, etc.] (Stavrou, 2005; Berber & Slavic, 2019 como se citó en Gašić & Berber, 2021, p. 75). Es decir, estos acuerdos son considerados como alternativas de flexibilidad laboral que permite que los trabajadores encuentren un equilibrio entre sus actividades profesionales y su vida privada.

Al respecto, Blair Vernon, director ejecutivo de una empresa de servicios financieros en Nueva Zelanda, señala que “el paso a una fuerza laboral totalmente flexible ha sido una necesidad provocada por la pandemia de COVID-19, pero solo acelera lo que hemos creído durante mucho tiempo: la flexibilidad total es la extensión natural de la adopción de la diversidad en todas sus facetas” (como se citó en Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020, p. 4). Por ejemplo, en España, según el estudio sobre Tendencias en Beneficios para Empleados y Empleadas, el 27,1% de los encuestados de ese país afirma que, en primer lugar, valoran la flexibilidad horaria de entrada y salida. Incluso, uno de cada diez españoles valora un puesto de trabajo si este contempla laborar 4 días por semana (Folgado, 2023).

Esta tendencia de flexibilidad ya adoptada en continentes como el europeo o asiático, se ha empezado a evidenciar en el latinoamericano, pues durante el segundo trimestre del 2020 se estima que alrededor de 23 millones de personas transitaron de lo presencial al

teletrabajo en América Latina y el Caribe (como se citó en Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021, p. 2).

Es así que, considerando esta creciente tendencia hacia modos de trabajo flexibles en el continente, según Nancy Martínez, experta y CEO de la primera consultoría de felicidad organizacional en América Latina, los jóvenes de hoy en día indagan por la forma en la que van a trabajar, si van a tener mayor flexibilidad, qué les ofrecen para tener una mejor calidad de vida, y a partir de eso deciden (como se citó en SIMGRA, 2022, p. 1).

De hecho, en este punto, es de suma importancia destacar que el 47% de la fuerza laboral latinoamericana renunciaría a sus puestos de trabajo no solo por mejores salarios u oportunidades profesionales; sino, también, por la flexibilidad que les pueda ofrecer su futuro empleador al buscar una nueva oferta de trabajo (EY citado en Chávez, 2023). En ese sentido, se puede afirmar que hay una demanda por flexibilizar el mercado laboral en esta región, por lo que resulta pertinente preguntarse lo siguiente: ¿las empresas cuentan con estrategias que les permitan gestionar el capital humano desde una cultura corporativa que promueva la flexibilidad en el trabajo?

En línea con ello, Perú, también, dio lugar a cambios en los acuerdos de trabajo que elevaron las expectativas laborales y otorgó mayor empoderamiento a los colaboradores, pues una encuesta realizada por la consultora Dench a 400 profesionales peruanos del sector privado, señala que el 48% de ellos considera que sus compañías deben adoptar mejores y más flexibles condiciones de trabajo (Gestión, 2022).

De hecho, un acercamiento que resulta importante señalar es lo que ha manifestado Milagros Olivares, líder de Clima y Cultura de Grace Place to Work Perú (GPTW Perú): la fuerza laboral de los 60 Mejores Lugares para Trabajar en Perú 2023 considera como segundo motivo más valorado el equilibrio entre el ámbito laboral y familiar por tercer año consecutivo (Citado en Chávez, 2023). Definitivamente, esto evidencia una oportunidad para las organizaciones empleadoras, ya que si estas garantizan dicho equilibrio podrían estar constituidas por una fuerza laboral más leal, más productiva y con un menor riesgo de ausentismo.

Ahora bien, el sector de la banca y servicios financieros ha sido el mejor en adoptar Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA). Esto se evidencia en los resultados del estudio Benchmark Clima 2022, el cual analizó las respuestas de 350 mil colaboradores de 102 empresas en América Latina. De tal forma que el 76,39 % de los colaboradores de dicho sector afirma haber tenido una experiencia más positiva desde su participación en los FWA en comparación a otros sectores (Rankmi, 2022).

De forma complementaria, un estudio realizado por la consultora EY Perú a 255 empresas en el país evidenció que los sectores económicos Educación y Finanzas & Seguros son aquellos que presentan mayor porcentaje de colaboradores en la modalidad del home office con un 74% y 62%, respectivamente (Osorio, 2021, pp. 9, 26). De ahí que, al ser el home office parte de un acuerdo de trabajo flexible, se entiende que el sector financiero y de seguros es uno de los que se ha adaptado fácilmente a este esquema de trabajo, pues ha logrado gestionar sus operaciones apoyándose en las tecnologías de la comunicación e internet.

Ahora bien, así como se detalla una tendencia flexible en la forma de trabajo en Latinoamérica, sobre todo en Perú en sectores como el bancario, es válido mencionar que los diversos Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) que una organización desea ofrecer a sus colaboradores pueden surgir de las necesidades, opiniones e ideas de estos últimos, tal y como lo señala Pilar Quinteros, gerente senior de consultoría de EY Perú: “la modalidad de trabajo, los roles compartidos y los diferentes esquemas que no son rígidos no solo dependen de lo que dictamine la organización, sino de lo que los colaboradores puedan proponer. Es una calibración de ambas partes para lograr los objetivos del negocio” (como se citó en Chávez, 2023).

De ahí que se reconozca la importancia de indagar y conocer la percepción de los colaboradores respecto a los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA), ya sea que estén implementados o en desarrollo, a fin de lograr el beneficio ideal para el colaborador. Igualmente, la especialista experta en gestión del talento y del cambio señala que “[Las prioridades en la agenda de gestión del talento en Perú son] evolucionar la experiencia del colaborador, la construcción de modelos de trabajo híbrido y el liderazgo reinventado (basado en la confianza y la evolución del otro)” (Quinteros, como se citó en Chávez, 2023). En tal sentido, se entiende que las nuevas formas de trabajo flexible implican que se dé paso a nuevas formas de interacción de los colaboradores con sus equipos de trabajo y sus líderes, acompañado de un mayor nivel de confianza bidireccional.

Igualmente, de acuerdo al estudio de Great Place To Work los mejores lugares para trabajar en el año 2022 han creado una cultura que empodera a las personas en decisiones relacionadas con su trabajo, mientras los jefes incentivan las ideas y sugerencias de sus equipos. [...] El 73% de los colaboradores de las empresas tiene varias oportunidades para proponer y desarrollar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo” (GPTW Perú citado en Chávez, 2023). Con ello, se hace referencia a que durante estos últimos años los colaboradores están alcanzando un mayor protagonismo en las organizaciones y que las empresas cada vez más están considerando las percepciones de aquellos como insumos relevantes para la creación de estrategias organizacionales.

Con todo lo expuesto, se evidencia que existe una tendencia de acuerdos de trabajo más flexibles en el Perú, así como una mayor notoriedad y autonomía de parte de los colaboradores en las organizaciones, por lo que resulta interesante y relevante conocer sus nuevas percepciones o expectativas hacia esta flexibilidad. En línea con ello, como base de la investigación, a continuación, se detallan ciertos estudios a nivel internacional que exploran y analizan las actitudes de los colaboradores hacia los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) en distintas organizaciones.

Por el lado internacional, un primer estudio titulado “The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions” tiene como propósito analizar cómo los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) afectan el atractivo organizacional para los solicitantes de empleo en Alemania. Para ello, analizaron si ellos perciben que el uso de los FWA logra un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, o si lo perciben como un costo profesional, es decir, si afectaría negativamente en su carrera. Es así que, se concluyó que los que buscan empleo perciben la oferta de FWA como una señal de apreciación y cuidado de la organización, lo que en última instancia mejora su percepción del atractivo de esta. De hecho, un periodo sabático permite a las personas desconectarse por completo del trabajo, mientras que los horarios de trabajo flexibles ayudan a los empleados a gestionar sus responsabilidades no laborales (Kröll et al., 2021).

Un segundo estudio internacional, realizado en Rumania, titulado “Identifying the Main Factors of Workplace Flexibility Among Romanian Employees” tiene como objetivo identificar los factores más relevantes de un tipo específico de flexibilidad, la de lugar. Entre los hallazgos más relevantes se tiene que la flexibilidad funcional es valorada por la autonomía de los equipos de trabajo, y la formación de los empleados también es tomado como un elemento flexible. De igual manera, las opiniones de los empleados rumanos no son tan diferentes a las de los europeos, pues los encuestados consideran que la flexibilidad en el lugar de trabajo constituye una herramienta útil para aumentar el compromiso (Lefter et al., 2018).

Por el lado nacional, se presenta un estudio titulado “Flexibilidad laboral del teletrabajo y su influencia en la productividad de los colaboradores que realizan análisis técnico en el servicio aduanero en el Perú” cuyo objetivo es demostrar la relación que existe entre el teletrabajo y la productividad. La flexibilidad fue observada desde el horario, flexibilidad espacial y las TICs. Como hallazgos principales, se evidencia que existe una correlación positiva y significativa tanto en la flexibilidad de lugar y tiempo con la productividad de los trabajadores a nivel de eficiencia y eficacia. No obstante, si bien el teletrabajo ha cumplido con el objetivo de brindar continuidad operativa al servicio aduanero, se recomienda realizar un diagnóstico del personal que podría participar de esa modalidad. Para esto, es necesario

conformar un proyecto institucional a fin de que puedan proponer los cambios que faciliten su implementación (Quiñonez, 2020).

En suma, se han identificado estudios que tratan de aproximarse al análisis de los FWA desde la percepción del colaborador, pues es quien recibe los beneficios de esta implementación. Si bien existen más estudios en el ámbito internacional, estos pueden contribuir al análisis en el contexto peruano, ya que, como se evidenció, sectores como el financiero han adoptado acuerdos más flexibles de trabajo desde el 2020.

Frente a ello, se percibe la oportunidad de estudiar estos Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) en nuestro país, especialmente en la banca comercial y en el banco al que hemos denominado Banco LTH, pues el rubro ha implementado acuerdos flexibles que ya no son solo una respuesta a una emergencia. De hecho, empresas como Interbank y Scotiabank han alcanzado buenas posiciones en rankings de GPTW en el último año considerando que las categorías ya incluyen los FWA (Great Place To Work, 2021).

Es así que, finalmente, se ha determinado identificar los factores que intervienen en la decisión de los colaboradores de participar en FWA con el objetivo de guiar a las empresas, principalmente las del sector bancario, sobre la forma en la que los colaboradores de hoy en día perciben esta creciente tendencia. Además, al lograr un mayor entendimiento de la fuerza laboral joven que cada día valora más su autonomía y empoderamiento, las organizaciones desarrollarían estrategias que permitan atraer y retener al talento humano. De esta manera, a partir de esta revisión teórica y empírica, a continuación, se plantean los objetivos y preguntas de investigación, y la justificación.

1. Objetivos de la Investigación

1.1. Objetivo General

Analizar la percepción de los colaboradores sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible en el Banco LTH de Lima Metropolitana

1.2. Objetivos Específicos

1.2.1. Objetivo específico 1

Identificar los factores mejor percibidos por los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un Acuerdo de Trabajo Flexible durante el 2021-2022

1.2.2. Objetivo específico 2

Identificar los factores menos percibidos por los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un Acuerdo de Trabajo Flexible durante el 2021-2022

1.2.3. Objetivo específico 3

Identificar los factores emergentes en la percepción de los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un Acuerdo de Trabajo Flexible durante el 2021-2022

2. Preguntas de la investigación

2.1. Pregunta General

¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible en el Banco LTH de Lima Metropolitana?

2.2. Preguntas Específicas

2.2.1. Pregunta específica 1

¿Cuáles son los factores mejor percibidos por los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un Acuerdo de Trabajo Flexible durante el 2021-2022?

2.2.2. Pregunta específica 2

¿Cuáles son los factores menos percibidos por los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un Acuerdo de Trabajo Flexible durante el 2021-2022?

2.2.3. Pregunta específica 3

¿Cuáles son los factores emergentes en la percepción de los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un Acuerdo de Trabajo Flexible durante el 2021-2022?

3. Justificación

Con el objetivo de justificar el desarrollo de la presente investigación, se describen a continuación los criterios de relevancia propuestos por Hernández et al. (2006):

3.1. Utilidad teórica

El objeto de estudio, los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA), representa una tendencia que crece cada vez más en el Perú a partir del surgimiento del covid-19, a diferencia de países europeos o asiáticos quienes ya consideraban estos esquemas flexibles y están plenamente instaurados desde años anteriores a esta crisis sanitaria. En esa línea, al ser un tema reciente en el país, la cantidad de investigaciones que intentan aproximarse a los FWA no es numerosa, por lo que el presente estudio contribuirá a describir la influencia de este fenómeno en el mercado laboral peruano.

Asimismo, desde el enfoque de las ciencias de la gestión, se pretende aportar conocimiento para las organizaciones en el manejo de sus estrategias de atracción y retención de talento acorde a un perfil laboral joven caracterizado por un mayor empoderamiento y autonomía sobre cómo, cuándo y dónde trabajar.

3.2. Utilidad práctica

La presente investigación contribuirá a comprender la percepción de la fuerza laboral que haya o esté participando en un Acuerdo de Trabajo Flexible en una empresa de la banca comercial. En buena cuenta, también permitirá conocer cómo influyen los costos de carrera, las barreras administrativas, el equilibrio vida-trabajo y los beneficios en la percepción de sus colaboradores hacia los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA).

En ese sentido, la información recogida servirá de insumo para que la empresa o, incluso, la banca comercial, puedan desarrollar estrategias de RRHH con la finalidad de atraer nuevos talentos a sus organizaciones, así como también, retener comprometer y motivar a sus colaboradores actuales teniendo en cuenta sus necesidades.

3.3. Utilidad social

La presente investigación se basa en conocer las percepciones de la fuerza laboral peruana, lo que representa una gran relevancia social, pues considerando la autonomía y libertad que implican los FWA ofrecidos, las personas cuentan con nuevas prioridades que agregan valor a su vida personal y profesional. De esta manera, las opiniones que se obtengan determinarán la dinámica operativa de las organizaciones en el contexto peruano y puede servir de referente a otros países latinoamericanos al estudiar una tendencia creciente en la región.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta lo explicado previamente, conviene subrayar que la presente investigación busca determinar los principales factores que influyen en la participación en Acuerdos de Trabajo Flexible en el Banco LTH de Lima Metropolitana. Para lograr este propósito, en este acápite se presenta brevemente la literatura revisada y el modelo de Giannikis y Mihail (2011) como instrumento base para poder encontrar los factores que influyen en la percepción del empleado hacia su participación en los FWA en el Banco LTH.

1. Flexibilidad laboral

Desde un enfoque etimológico, Sennet (2003) señala que el término “flexibilidad”, proviene del latín *flexibilis*, el cual, durante el siglo XV, se utilizó para referirse a la capacidad de algunos árboles y ramas para doblarse, tras ser influidos por la acción del viento, y luego restaurar su forma original (como se citó en Arancibia, 2011). En línea con ello, Arancibia (2011) indica que el concepto de flexibilidad laboral engloba lo comprendido por flexible, pero enfocado en cómo se comportan las organizaciones. Por tanto, se entiende que distintos aspectos del mundo laboral, ya sean tangibles como los productos o intangibles como las metodologías usadas, podrían caracterizarse por adaptarse de forma efectiva acorde a las circunstancias del entorno.

Ahora bien, otros autores han complementado la definición de flexibilidad laboral dando mayor detalle de su enfoque en el colaborador y sus implicancias. Así, de acuerdo con Kossek y Thompson (2015), la flexibilidad en el lugar de trabajo consiste en "a formal or informal agreement between an employer and employee to provide individual job control over flexibility in timing, location, amount, or continuity in concert with nonwork needs" [un acuerdo formal o informal entre un empleador y un empleado para brindar control individual del trabajo sobre la flexibilidad en el tiempo, la ubicación, la cantidad o la continuidad de sus labores] (p. 1). A ello se le suma que, según los autores Hill et al., (2008), la flexibilidad laboral es "the ability of workers to make choices influencing when, where, and for how long they engage in work-related tasks" [la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones que influyen en cuándo, dónde y durante cuánto tiempo se dedican a las tareas relacionadas con el trabajo] (p. 166). Por tanto, ambas definiciones sugieren que un empleador le brinda cierto grado de autonomía y confianza al colaborador al ofrecerle este tipo de flexibilidad, ya que le permite a este último tener un control de sus actividades que puede tener efecto desde la duración diaria hasta la ubicación en la que labora.

Asimismo, han surgido más estudios que intentan explicar el concepto de flexibilidad laboral, de ahí que los investigadores Berg et al., (2014) señalen que la flexibilidad es más amplia que la elección sobre el tiempo o el lugar de trabajo, extendiéndose a las opciones de

los empleados en la gestión de las pausas en sus carreras, la cantidad de tiempo libre del trabajo, e incluso una cultura organizacional de flexibilidad (como se citó en Kossek & Thompson, 2015). En complemento, The Sloan Center on Aging & Work at Boston College señala que la flexibilidad permite satisfacer las necesidades individuales y comerciales mediante cambios en el tiempo (cuándo), la ubicación (dónde) y la manera (cómo) en qué trabaja un empleado, por lo que la flexibilidad debe ser mutuamente beneficiosa tanto para el empleador como para el empleado y generar resultados superiores (G&A Partners, 2017).

Así, estas últimas dos definiciones ya no solo están enfocadas en el colaborador y los efectos en él, sino que, también, se habla de los efectos en la parte empleadora como la existencia de una cultura organizacional flexible y la generación de mejores resultados, lo cual termina siendo beneficioso para ambas partes. En ese sentido, se entiende que la flexibilidad en el ámbito laboral comprende una serie de variaciones que el empleador está dispuesto ofrecer con el objetivo de satisfacer necesidades que van más allá de lo laboral, pero que puede mejorar el desarrollo de las actividades del colaborador y, posiblemente, genere un impacto positivo en la empresa.

2. Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA)

2.1. Definición

Habiendo contextualizado la flexibilidad en el ámbito laboral, se propone, en esta sección, caracterizar los acuerdos que pueden determinarse en este modelo de trabajo bajo diferentes esquemas o variaciones. Para comenzar, según Kossek y Mitchell (2011), el origen de estos acuerdos se remonta a Alemania en 1970; posteriormente, a comparación de Estados Unidos (EE. UU) donde su extensión fue lenta, esta fue más rápida hacia el oeste y norte de Europa (como se citó en Atiku et al., 2020). En esa línea cronológica, es pertinente preguntarse cuál fue el motivo principal de su surgimiento.

Según la literatura, la necesidad de los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) surge del hecho de que el 40% de profesionales y directivos en EE. UU. y en muchos otros países son mujeres. Si bien este porcentaje no representa a la población mundial, lo cierto es que las mujeres tienen que realizar diferentes tareas para encontrar un equilibrio entre el cuidado familiar y sus trabajos formales. He allí la necesidad de que las empresas hayan decidido diseñar ciertos Acuerdos de Trabajo Flexible que sirvan a los intereses del empleado, especialmente mujeres, y el empleador (Kossek et al., 2011; Masuda et al., 2012 como se citó en Atiku et al., 2020).

En ese sentido, inicialmente, en países europeos y en EE. UU. los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) estaban pensados y diseñados para beneficiar a las mujeres; sin embargo, las necesidades fueron cambiando y el propio contexto exigía que se brindaran las mismas facilidades a todo el capital humano de una empresa. De esta manera surgen los FWA y son definidos como “patrones de trabajo que implican modificaciones en las horas de trabajo habituales, como trabajo por la noche y los fines de semana, trabajo a domicilio, teletrabajo, trabajos a tiempo parcial, horario flexible, semanas de trabajo comprimidas, etc. (Stavrou, 2005; Berber & Slavic, 2019 como se citó en Gašić & Berber, 2021).

Por tanto, se entiende que estos acuerdos pueden ser considerados como alternativas para la flexibilidad laboral en el que los empleados puedan encontrar un equilibrio entre los compromisos dentro y fuera de su ámbito laboral. Asimismo, considerando el entorno cambiante, sobre todo en las últimas décadas, este tipo de acuerdos de trabajo se empezó a utilizar alrededor del mundo como una herramienta o estrategia de recursos humanos para atraer, retener y motivar a los talentos clave. La principal razón, según Dolcos y Daley (2009), es que el acuerdo de trabajo flexible permite a los empleados elegir cuándo, dónde y por cuánto tiempo participarán en tareas relacionadas con el trabajo, mejorando así el compromiso hacia la empresa a través de la dedicación.

2.2. Prácticas ofrecidas en un FWA

En línea con lo anterior, un Acuerdo de Trabajo Flexible está compuesto por distintas prácticas flexibles ofrecidas por el empleador en beneficio de sus colaboradores, por lo que en esta sección se detalla una breve clasificación de estas.

De acuerdo con Dilmaghani (2021), la flexibilidad del horario permite a los empleados tener cierto control sobre sus horarios de trabajo y aunque este control no es absoluto, se espera que los empleados estén presentes en la oficina durante las "horas principales" asignadas por sus empleadores. Por el contrario, la flexibilidad de lugar permite que los empleados no estén obligados a realizar sus tareas en una ubicación física determinada por sus empleadores, sino que pueden trabajar desde casa, una cafetería, el tren o el aeropuerto.

Asimismo, se menciona que a veces, a los empleados se les ofrece ambos tipos de flexibilidad en un mismo acuerdo. De hecho, Thompson et al. (2015) proponen que la combinación de ambos tipos es sinérgica y puede permitir a los empleados una transición más fluida entre roles (como se citó en Dilmaghani, 2021). Por ejemplo, con el horario flexible combinado con el lugar flexible, un empleado puede pasar rápidamente del rol de desarrollador de software a una madre que supervisa la tarea de sus hijos (Ashforth et al., 2000 como se citó en Dilmaghani, 2021).

Hasta aquí, se entiende que existen dos tipos de flexibilidad que pueden ser parte de un Acuerdo de Trabajo Flexible; sin embargo, otros autores también proponen desagregar estos tipos de flexibilidad en prácticas más específicas para un mejor entendimiento. Es así que de acuerdo a Ayman et al., (2015), un Acuerdo de Trabajo Flexible puede estar compuesto por 3 grupos principales:

a) Flexibilidad en la carga de trabajo: La organización podría ser flexible en términos de la cantidad o el tiempo de trabajo.

- Reducción de tiempo/carga de trabajo: Cualquier reducción en las horas de trabajo menores a 40 horas semanales a cambio de un salario más bajo (Christensen & Staines, 1990, p. 458; Kossek & Michel, 2011, p. 16, como se citó en Ayman et al., 2015)
- Trabajos a tiempo parcial: Según la ley laboral federal, el número de horas trabajadas durante décadas con trabajadores a tiempo parcial debe ser inferior a 35 horas a la semana (Christensen & Staines, 1990, p. 458, como se citó en Ayman et al., 2015).
- Trabajo compartido: Dos empleados comparten voluntariamente las responsabilidades laborales donde cada uno trabaja menos de tiempo completo (Christensen & Staines, 1990, p.458, como se citó en Ayman et al., 2015)
- Trabajo contingente: La contratación de trabajadores se basa en un contrato temporal de duración determinada (Kossek & Michel, 2011, p.12, como se citó en Ayman et al., 2015).

b) Flexibilidad en el lugar de trabajo: "Dar a los empleados diversos grados de control sobre dónde se realiza su trabajo" (Hill et. al., 2001, p. 51, como se citó en Ayman et al., 2015).

- Teletrabajo/Trabajo remoto: Las personas realizan la totalidad de sus actividades laborales desde cualquier lugar diferente a las oficinas de la organización a la que pertenecen (usualmente desde su hogar) (Duxbary et.al., 1992, Hill et.al., 2001 como se citó en Ayman et al., 2015).
- Oficina virtual: Brindar a los empleados algunos medios portátiles que les permitan realizar su trabajo en cualquier lugar apropiado para ellos (Hill et.al., 2001 como se citó en Ayman et al., 2015)
- Trabajo híbrido: Equilibra las necesidades individuales de cada persona, pues facilita el trabajo parcial desde el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo totalmente presencial en el centro de trabajo de la empresa (García, 2021).

c) Flexibilidad en el tiempo de trabajo: Bajo un horario flexible, los empleados ejercen una decisión sobre la hora del día en que llegarán y saldrán del trabajo.

- **Horario flexible:** Este tipo de FWA permite a los trabajadores de tiempo completo elegir cuándo comenzar y terminar el trabajo (OIT, 2011 como se citó en Austin-Egole et al., 2020).
- **Semana laboral comprimida:** Esta es una semana laboral que consta de menos de los cinco días estándar, pero requiere que los empleados trabajen más horas de trabajo durante cada día laboral mientras logran el mismo o mejor desempeño (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999 como se citó en Austin-Egole et al., 2020).
- **Trabajo por turnos:** Esto permite una producción continua ya que a los trabajadores se les dan diferentes períodos de tiempo (turnos) para trabajar durante un día (Kerin & Aguirre, 2005 como se citó en Austin-Egole et al., 2020).

De esta manera, se ha descrito los distintos tipos de flexibilidad que pueden estar presentes en un Acuerdo de Trabajo Flexible, pues los empleadores deciden combinar diversas medidas para ofrecer mayor autonomía y responsabilidad a sus trabajadores y así, finalmente, se sientan más comprometidos y valorados por su organización.

2.3. Ventajas y desventajas del FWA

Ahora bien, luego de comprender las diversas prácticas que incluye un acuerdo de trabajo flexible, a continuación, se describen las principales ventajas y desventajas de su implementación desde la percepción del colaborador, pues es el sujeto en el que se centra la presente investigación.

Estos acuerdos flexibles son utilizados por las organizaciones como herramienta o parte de una estrategia con el objetivo de mejorar los niveles de atracción, retención o satisfacción del empleado, sobre todo de aquellos talentos clave. De hecho, se alienta a los empleadores a ofrecer estas flexibilidades debido a las necesidades de la fuerza laboral (Choo et al., 2016 como se citó en Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui, 2019).

De ahí que, si esta implementación logra ser percibida de forma positiva por el empleado, por un lado, una de las ventajas más importantes es que el trabajo flexible le ofrecerá como beneficio integrar eficazmente sus compromisos personales a lo laboral, lo que puede traducirse en un capital humano altamente motivado y productivo (Ahmad, 2016). Asimismo, esto da lugar a más ventajas como una mayor satisfacción del empleado al reducirse sus niveles de estrés por una mayor presencia en su ámbito vida-trabajo, una mayor

libertad o autonomía al sentirse más responsable de la organización de sus actividades, y por menores niveles de estrés que mejoraría su calidad de vida laboral (Ayman et al., 2015).

Por otro lado, las desventajas están relacionadas a ciertos efectos negativos que pueden ser percibidos por parte del empleado. Por ejemplo, un estudio realizado por Maruyama & Tietze (2012) comparó las expectativas y los resultados de las creencias del empleado y concluyeron que ellos tendían a sobreestimar los resultados negativos, como el caso de los empleados de ventas y marketing que señalaron sentir una pérdida de visibilidad en el trabajo y un desarrollo profesional más lento (como se citó en Aleksanteri, 2019). Igualmente, otras de las desventajas pueden estar relacionadas con el sentimiento de pérdida de conexión entre el colaborador con la organización o con su equipo de trabajo, percepción de mayor dificultad para realizar tareas en equipo o medición de objetivos difíciles de entender (Ayman et al., 2015).

En síntesis, si estos Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) son percibidos positivamente por los colaboradores es probable que impacte de forma favorable también en la organización al incrementar la satisfacción de la fuerza laboral y, por consiguiente, mejores niveles de productividad. Mientras que, si se percibe de forma negativa, puede generar dificultades en la organización del trabajo, en las relaciones interpersonales entre colegas, entre otros.

3. Modelos teóricos

3.1. Modelo de Albion (2004)

Este primer estudio fue desarrollado para conocer y medir las actitudes de los trabajadores hacia el uso de trabajo flexible, como horarios flexibles y trabajo a tiempo parcial. Albion (2004) señala que, si bien los empleados pueden aceptar de una forma grata el trabajo flexible, cabe la posibilidad de que algunos de ellos sean reacios a utilizar estas prácticas flexibles si las perciben como desfavorables, o si sienten que existe una falta de apoyo organizacional para su implementación.

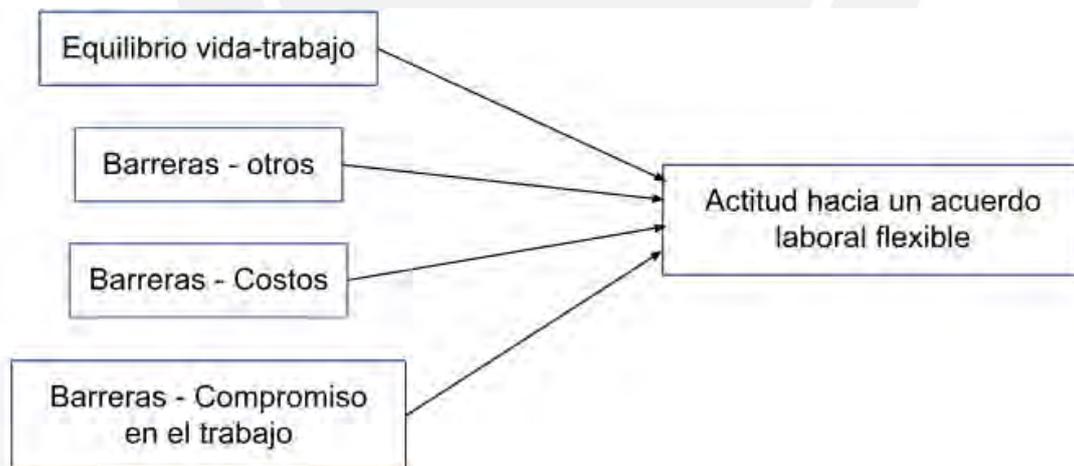
Así, a fin de analizar esta actitud, el presente estudio se basa en uno previo elaborado por Allen (2001), pues este último autor llevó a cabo un estudio sobre las percepciones de los empleados con respecto a la medida en que su organización apoyaba a la familia (p. 414). Si bien aún no estaba definido como trabajo flexible, Allen describe ciertas prácticas que cumplen con esa característica y determina tres factores que impiden que los empleados acepten un trabajo flexible: falta de apoyo informal de los supervisores, juicio negativo sobre su falta de compromiso laboral y posible impacto negativo en su carrera.

A partir de dichos resultados, Albion recoge información de empleados en un departamento de servicio público estatal y desarrolla dos análisis factoriales consecutivos para ajustar y demostrar con alta confiabilidad la existencia de factores que influyen en la actitud de los empleados hacia los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) disponibles. Estos acuerdos incluyen días libres, horario flexible, trabajo desde casa, trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, salida especial, etc.

Respecto a las conclusiones del presente estudio, en el primer análisis realizado se obtienen solo 2 factores: 1) Equilibrio vida/trabajo y 2) Barreras. Mientras que, para el segundo análisis, luego de más ajustes, se obtiene como resultado 4 factores importantes para el modelo: 1) Equilibrio vida/trabajo, 2) Barreras - otros, 3) Barreras - Costos y 4) Barreras - Compromiso en el trabajo (ver Figura 1).

Finalmente, el estudio de Albion (2004) indica que las opciones de trabajo flexible se asociaron más con lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para los hombres que para las mujeres. Asimismo, se señala que los hombres son menos propensos que las mujeres a usar los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) si perciben reacciones negativas en el lugar de trabajo, o si sentían que la flexibilidad estaba asociada con la falta de compromiso o la desconexión del trabajo (p. 291).

Figura 1: Modelo propuesto por Albion (2004)



Adaptado de Albion (2004)

3.2. Modelo de Charron and Lowe (2005)

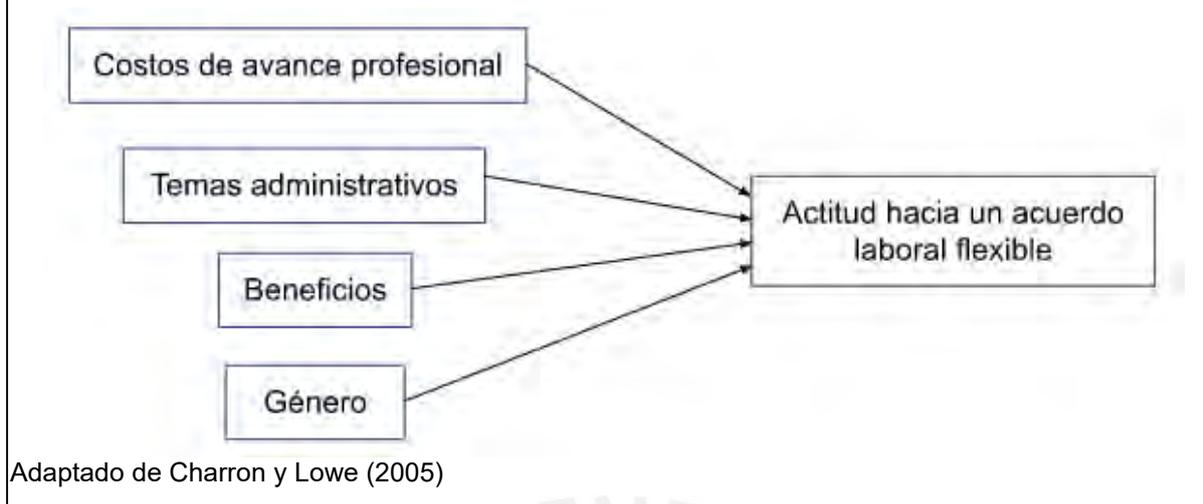
Este segundo estudio tiene como propósito examinar los factores que potencialmente influyen en las percepciones de los costos y beneficios asociados con los arreglos de trabajo flexible que podrían predecir la participación del empleado en estos. Asimismo, los autores, Charron y Lowe, señalan que los empleados que han participado en estos arreglos de trabajo flexible entienden los beneficios reales logrados y los costos en los que han incurrido como resultado de trabajar bajo este acuerdo. Por tanto, tenerlos como sujeto de estudio brinda una visión realista del funcionamiento de los arreglos de trabajo flexible.

En línea con ello, se analizó a profesionales de la contabilidad pública y de entornos gerenciales, pues a diferencia de investigaciones anteriores, el presente estudio utiliza una muestra de contadores integral y analiza varios tipos de trabajo flexible en lugar de restringir el enfoque a una o dos alternativas diferentes.

Respecto al procedimiento, los arreglos fueron descritos en la encuesta de manera muy amplia para incluir el trabajo flexible, el teletrabajo, el tiempo parcial o el trabajo con horario comprimido, y sus respectivas definiciones. El uso de una amplia variedad de trabajo flexible permitió a las personas responder a las encuestas sin la necesidad de relacionar las preguntas con algún tipo particular de acuerdo de trabajo.

Es así que, luego de un análisis factorial, Charron y Lowe (2005) determinaron un modelo con los factores clave asociados con los Acuerdos de Trabajo Flexible (Ver Figura 2). El primero, los "costos de avance profesional" que se centra en percepciones sobre el ascenso profesional. El segundo factor, los "temas administrativos", reflejan la equidad percibida de un acuerdo flexible, como la dificultad en las evaluaciones de desempeño. El tercer factor, los "beneficios", hacen referencia a las mejoras en el reclutamiento, el aumento de la retención, la moral, etc. Por último, el cuarto factor, "Género", relacionado a que ciertas empresas iniciaron a implementar el trabajo flexible para atraer y retener a mujeres talentosas, sin embargo, ahora están abiertas a todos los empleados.

Figura 2: Modelo propuesto por Charron y Lowe (2005)



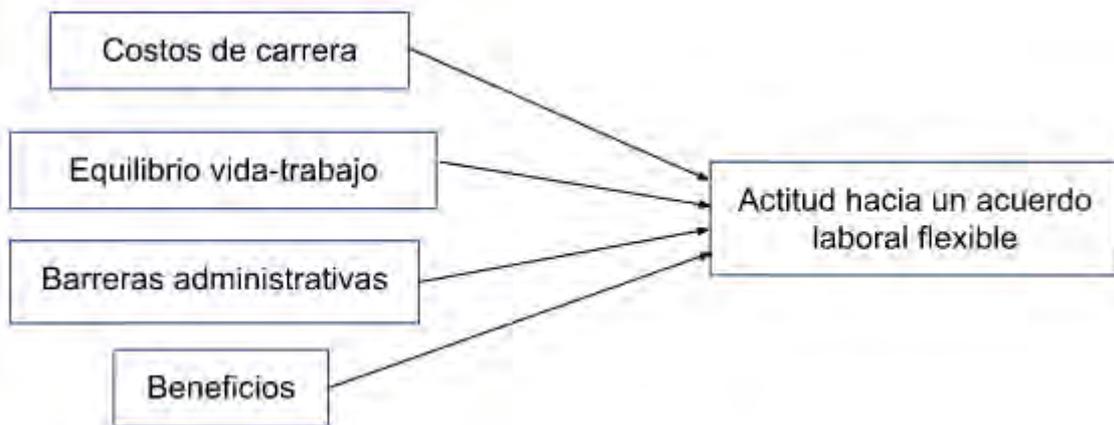
3.3. Modelo de Giannikis & Mihail (2011)

Este tercer estudio cuenta con dos propósitos, el primero, explorar los factores que afectan las actitudes hacia el trabajo flexible; y el segundo, examinar si los beneficios percibidos y los costos relacionados con la flexibilidad laboral predicen la decisión de participar en un arreglo de trabajo flexible o no. En tal sentido, los autores, Giannikis & Mihail, establecieron como variables independientes al género, sector de empleo y uso de modalidades de trabajo flexible. Mientras que las variables dependientes fueron las cuatro actitudes obtenidas del análisis factorial: “Costes de carrera”, “Equilibrio vida-trabajo”, “Barreras administrativas” y “Beneficios” (ver Figura 3).

Asimismo, cabe recalcar que el presente estudio se basó de los dos modelos descritos previamente, por lo que la variable “Equilibrio trabajo-vida” se asemeja a la respectiva variable identificada por Albion (2004), mientras que las variables “costos de carrera”, “barreras administrativas” y “beneficios” se asemejan a las respectivas variables identificadas por Charron y Lowe (2005).

Como principal conclusión, el presente estudio señala que los trabajadores son más propensos a participar en un arreglo de trabajo flexible cuando creen que este es esencial para lograr un equilibrio entre el trabajo y los compromisos de la vida (responsabilidades familiares, intereses fuera del trabajo, actividades recreativas, hobbies, etc.). Además, los resultados indican que el estímulo para los empleados en la búsqueda de flexibilidad laboral es la necesidad de lograr el equilibrio vida/trabajo. Por tanto, las organizaciones que ven la flexibilidad como una valiosa herramienta de gestión debe lidiar con las barreras que desalientan a las personas a adoptar Acuerdos de Trabajo Flexible.

Figura 3: Modelo propuesto por Giannikis y Mihail (2011)



Adaptado de Giannikis y Mihail (2011)

3.4. Investigaciones relacionadas con el uso de los modelos

En esta sección se revisan estudios que han empleado los modelos presentados recientemente para comprender la adopción de estos hacia los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA).

En primer lugar, se describe el estudio desarrollado por Berber et al. (2022) que ha utilizado el modelo de Albion (2004) entre otros estudios para su análisis. El objetivo principal fue investigar la relación entre los arreglos de trabajo flexible (FWA) y las intenciones de rotación de los empleados, considerando también el efecto de la satisfacción laboral. Ante ello, plantearon como hipótesis principal si los FWA tienen relaciones negativas con la intención de rotación de los colaboradores, por lo que aplicaron las preguntas del cuestionario elaborado por Albion (2004) para analizar la percepción de la variable, FWA, en una muestra de 219 colaboradores de diversos sectores económicos que laboraban bajo condiciones flexibles.

Como conclusión principal se obtuvo que los arreglos de trabajo flexible (FWA) aumentan la satisfacción laboral y disminuye la rotación laboral, ya que los colaboradores perciben un ambiente laboral moderno y contemporáneo si gozan de flexibilidad, y se eleva su satisfacción al mantener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal. Asimismo, un hallazgo importante fue que los colaboradores perciben los FWA como prácticas positivas, pues sienten que les brinda mayor autonomía y capacidad de solución de conflictos laborales, por lo que se comprometen y corresponden positivamente a sus empleadores.

En segundo lugar, se presenta el estudio de Durmaz et al. (2022), el cual busca determinar si existe una relación entre los sistemas de trabajo flexibles y los niveles de

satisfacción laboral de los empleados. Previamente, como parte de su marco teórico, usaron el modelo de Charron y Lowe (2005). Tal y como se mencionó anteriormente, este contempla 4 factores, tales como Costos de avance profesional, Temas administrativos, Beneficios y Género. Sin embargo, los investigadores, a través del análisis factorial exploratorio, hallaron un solo factor, el cual agrupa los 17 ítems de dicho modelo. Esta variable o constructo, después de ser validada, fue definida como Sistemas de Trabajo Flexibles. Cabe mencionar que este segundo estudio empírico abarcó a 384 colaboradores de Gaziantep, Turquía, quienes respondieron un cuestionario de 45 preguntas: 8 de estas a fin de determinar sus características demográficas; 17, para las escalas de sistemas de trabajo flexibles y 20 relacionadas a la escala de satisfacción laboral.

En suma, después del análisis de los resultados del estudio de Durmaz et al. (2022) se concluyó que los sistemas de trabajo flexibles fueron efectivos en la satisfacción laboral. De tal manera que, en el entorno cada vez más competitivo de hoy y condiciones de vida difíciles, estas opciones de trabajo flexibles han alcanzado el lugar y el valor que necesitan para ser. Cabe mencionar que su tendencia en el mercado laboral se acrecentó poco después de la pandemia por la Covid-19. Antes de la crisis sanitaria y el confinamiento, el trabajo flexible no era legal y las leyes no estaban en un cierto nivel, por lo que retrasó el uso de este concepto. Ahora, el nuevo orden en la vida laboral es el trabajo flexible.

En tercer y último lugar, se describe el estudio elaborado por Mamatha y Lakshmi (2020) que ha utilizado el modelo de Giannikis y Mihail (2011). El objetivo principal fue explorar los factores que influyen en la percepción de los colaboradores sobre el uso de los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) y predecir si los inducen a optar por estas prácticas flexibles. Para ello, aplicaron las 20 preguntas del instrumento del modelo a más de 250 colaboradores de diferentes sectores económicos y de diversos niveles jerárquicos en India, entre los cuales más de la mitad de los participantes laboraban en ese momento bajo condiciones flexibles.

Como conclusión principal se obtuvo que son 5 los factores que influyen en la percepción de los colaboradores sobre el uso de los FWA y que aquellos que son casados fueron quienes identificaron fuertes beneficios de laborar bajo estos acuerdos. Asimismo, se destaca que el estudio contribuye a incentivar a la fuerza laboral india a optar por este modo de trabajo, y sugiere a los empleadores y al gobierno crear un entorno favorable para implementar prácticas de trabajo flexibles en más sectores económicos del país.

3.5. Modelo elegido

Ahora bien, considerando los tres modelos descritos anteriormente, así como los estudios relacionados con el uso de estos, se detalla a continuación la justificación y elección del modelo más apropiado para la presente investigación.

El primer modelo de Albion (2004) representa una de las primeras aproximaciones al objeto de estudio, pues se basó en uno previo que no definía a los acuerdos flexibles con dicho término, sino que eran considerados como medidas de apoyo a la familia del empleado. Por tanto, Albion intenta dirigir su estudio hacia el tema de la flexibilidad y logra determinar 4 factores relevantes en la decisión de participar en Acuerdos de Trabajo Flexible. Sin embargo, tres de los factores son considerados como barreras y no existe una clara diferenciación, inclusive, el segundo factor, “barreras-otros”, es todavía uno muy amplio y son los siguientes estudios los que logran afinar esta dimensión. Por ello, este modelo no es el más adecuado y es descartado para el desarrollo de la presente investigación.

Respecto al segundo modelo de Charron y Lowe (2005) no se sostiene en algún estudio previo, sino que parte de un hecho empírico que busca explorar y describir. Así, logra definir 4 factores que son relevantes para analizar su objeto de estudio, considerando al género como uno determinante. Sin embargo, este factor solo cuenta con un ítem de medición que no explica completamente al factor, además que fue considerado al percibir ciertas opiniones que relacionaban a la flexibilidad laboral con un beneficio pensado para la mujer. En tal sentido, se descarta el modelo al incluir un factor de género cuya medición no es totalmente adecuada, pues con un solo ítem no se obtendrá una conclusión que permita comprender la influencia de dicho factor.

Por su parte, el tercer modelo de Giannikis y Mihail (2011) se basa en los dos estudios recientemente descritos, logra combinar los factores de ambos estudios, valida esa nueva construcción del modelo y determina a los nuevos factores más importantes. Es así que, se obtienen cuatro: “Equilibrio trabajo-vida”, “Costos de carrera”, “Barreras administrativas” y “Beneficios”, los cuales cuentan con varios ítems para la respectiva medición y entendimiento (Ver Anexo A). Asimismo, este estudio es el más actualizado de los tres y considera las conclusiones de los otros estudios para una mejor explicación del tema. Por tanto, este último modelo es el más apropiado para la presente investigación y brinda una visión más amplia de los factores involucrados al haber construido el modelo con los estudios previos.

3.4.1. Descripción de los factores que influyen en la percepción de un Acuerdo de Trabajo Flexible

En línea con lo mencionado recientemente, la presente investigación utiliza el modelo propuesto por Giannikis y Mihail (2011), el cual identifica 4 factores que influyen en la percepción o actitud hacia un Acuerdo de Trabajo Flexible. Es así que, a continuación, se detalla el concepto de cada factor para un mejor entendimiento.

a) Costos de Carrera

Este factor se refiere a los costos en términos de pago, oportunidades de promoción, y relaciones interpersonales que las personas trabajadoras pueden enfrentar bajo un Acuerdo de Trabajo Flexible (Giannikis & Mihail, 2011). En otras palabras, este factor considera todo aquello que pueda afectar el óptimo desarrollo de la carrera profesional de un colaborador, pues incluye la relación a todo nivel jerárquico (con superiores o equipo de trabajo), las habilidades técnicas aprendidas, el pago justo del salario, entre otros.

b) Equilibrio Vida-Trabajo

Este factor incluye declaraciones que se relacionan con la capacidad de los empleados para equilibrar el trabajo y otras responsabilidades cuando están bajo un Acuerdo de Trabajo Flexible (Giannikis & Mihail, 2011). En tal sentido, es posible entender que dicha capacidad permite que se priorice con la misma importancia los compromisos que se encuentran fuera del ámbito laboral.

El equilibrio vida-trabajo ha cobrado relevancia, ya que brinda autonomía y un mejor manejo de la carga laboral de acuerdo con el estilo de vida de cada empleado. Asimismo, se evitan los conflictos que pueden estar relacionados a asumir múltiples roles de trabajo o en la familia y que, como consecuencia, produce dificultad en las relaciones interpersonales, estrés y se afecta el bienestar personal y familiar (Vera, 2017).

c) Barreras administrativas

Este factor comprende declaraciones referidas a los obstáculos que enfrentan las organizaciones al implementar los Acuerdos de Trabajo Flexible (Giannikis & Mihail, 2011). En línea con ello, se pretende evaluar la percepción del colaborador hacia la forma en la que su empleador gestiona la implementación de este tipo de acuerdo.

Por tanto, estas barreras están asociadas con la igualdad de acceso a estos acuerdos flexibles desde cualquier puesto de trabajo, la adaptación de las formas de evaluación de desempeño o seguimiento del colaborador, distribución de responsabilidades, entre otros.

d) Beneficios

De acuerdo con Giannikis y Mihail (2011), los Acuerdos de Trabajo Flexible pueden representar un beneficio importante que los empleados consideran al seleccionar la empresa para la que planean trabajar. Asimismo, desde ese enfoque, los beneficios de estos acuerdos están asociados a la retención del capital humano, el incremento de la productividad y la mejora de moral, así como también, la calidad de vida de los empleados.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo desarrollará el principal tema de la investigación, por lo que se describen las nuevas tendencias flexibles de capital humano, y la adopción de los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) en la banca comercial alrededor del mundo y en el Perú.

1. Tendencias de Capital Humano y la flexibilidad

Desde el 2020 con el surgimiento del Covid-19 y su posterior propagación, millones de trabajadores fueron enviados a sus hogares para reducir el riesgo de contagios. En esa línea, las organizaciones se vieron obligadas a replantear su forma de operar, pues su fuerza laboral debía seguir trabajando desde el lugar en el que se encontraban.

En ese sentido, el home office o trabajo desde casa se convirtió en una práctica flexible común en el mundo laboral, y en una oportunidad de aprendizaje para las empresas y su capital humano. Esto se evidencia en la percepción positiva de un grupo de 1160 trabajadores entre gerentes de primera línea y empleados del Reino Unido respecto al trabajo flexible y sus preferencias futuras para laborar desde casa. En este estudio el 70.7% de los gerentes afirmaron que la flexibilidad laboral es una herramienta para mejorar el rendimiento desde sus hogares frente al 59.8% que coincidieron en que es una forma de generar igualdad/diversidad (Forbes et al., 2020, p. 17). Por lo tanto, pareciera que los gerentes relacionan con mayor grado el trabajo flexible como aquel mecanismo para mejorar el desempeño, al igual que para impulsar la igualdad en el lugar de trabajo.

Asimismo, es preciso señalar que este modo de trabajo flexible ya había sido implementado antes de la pandemia. Un claro ejemplo de ello fue la compañía estadounidense Business Machines Corporation (IBM) dedicada a la fabricación y comercialización de componentes físicos y programas para computadoras y consultoría. La cual, en el 2009, se consagró como pionera del concepto del home office al adoptar esta forma de trabajar para el 40% de sus 386 mil empleados en 173 países. Esto generó un ahorro de millones de dólares al año por el concepto de arrendamientos de espacios de oficina, tal es así que las compañías como Yahoo, Bank of America y Best Buy, adoptaron de forma similar dicha medida (Villadiego, 2020).

En esa misma línea, en el año 2017, según el estudio “Teletrabajo en América Latina”, realizado por la firma 5G Américas, una de las firmas líderes en telecomunicaciones, Brasil era el país de la región latinoamericana donde se practicaba mayormente el trabajo desde casa con 12 millones de teletrabajadores, inmediatamente seguido de México con 2,6 millones, Argentina con 2 millones y Chile con 500 mil (Ripani, 2020).

Con dichos antecedentes, se puede entender que, si bien esta flexibilidad del lugar de trabajo fue adoptada de forma periódica, la pandemia fue un factor determinante que impulsó la adopción de esta práctica flexible. Así, según el informe 'Ressetting normal: Defining the New era of work', en el año 2021 se encuestó de manera virtual a 14,800 trabajadores en 25 países y manifestaron que querían seguir manteniendo o llegar a alcanzar un modelo de trabajo híbrido en donde más de la mitad de su jornada laboral sea remota (The Adecco Group, 2021, p.10).

También, los hallazgos del estudio realizado por Adecco, entre el 13 de mayo y 14 de junio del 2021, demostraron que el trabajo remoto no conlleva, necesariamente, a una pérdida de productividad, y que es posible una forma de trabajo más inclusiva y flexible. Tal es así que, bajo ese acuerdo de trabajo flexible, el 57% de trabajadores encuestados afirma que pueden realizar el mismo trabajo semanal en menos de 40 horas en comparación a las 48 horas tradicionales. El reto, según se describe en el informe, sería para los líderes que deben construir las estructuras, la tecnología y los recursos adecuados para garantizar que esta nueva forma de trabajo esté adaptada a un futuro tan cambiante e innovador como el actual (pp. 27-29).

En tal sentido, al mismo tiempo que los colaboradores fueron beneficiados con la flexibilidad del lugar de trabajo, ellos empezaron a demandar cierta flexibilidad horaria. Por consiguiente, todos estos FWA cambiaron las percepciones de la fuerza laboral y, al parecer, son valorados en cierta medida por ellos. Tal es así que, este fenómeno en los entornos laborales ha manifestado ciertas tendencias mundiales que son importantes destacar y más aún por su impacto organizacional. A continuación, se desarrollarán principalmente dos que conviene destacar: el involucramiento de los trabajadores y el impacto humano-tecnología.

En primer lugar, según la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2023, se evidencia un crecimiento exponencial del involucramiento de los trabajadores, es decir, no solo de la influencia que tienen, sino, incluso, de su capacidad de elección, las cuales están dispuestos a utilizarlas para redefinir y orientar el comportamiento organizacional de las empresas, o simplemente para determinar su nivel de compromiso y productividad, tal y como lo demuestran las renuncias laborales silenciosas (Deloitte, s.f., p. 43). Esto se debe a que el colaborador ya no se limita a solo cumplir con las funciones de su puesto, sino ir más allá, como un trabajador autónomo. Particularmente, esto se ha hecho evidente en EE. UU., ya que, hasta el segundo trimestre del 2022, al menos el 50% de su fuerza laboral activa se encontraba psicológicamente desvinculada de su trabajo al no sentirse a cargo de sus actividades y han renunciado silenciosamente (Heather, 2022).

Asimismo, respecto a la tendencia anteriormente mencionada, “las organizaciones interpretan erróneamente que el involucramiento de los colaboradores se refiere únicamente a las preferencias en cuanto al lugar de trabajo, y las organizaciones intentan expresar su poder dictando lo que debe significar la flexibilidad para la fuerza laboral” (Deloitte, s.f.). Cabe mencionar que, esta controversia surge en el contexto del retorno post-pandemia al lugar de trabajo tradicional como lo son las oficinas.

Por ejemplo, Tim Cook, CEO de Apple, ordenó que los trabajadores de la firma laboren presencialmente al menos tres días por semana a partir del 5 de septiembre del 2022. En efecto, esto ocasionó disconformidad y reclamos por parte de los colaboradores, pues ellos perciben que están realizando un trabajo excepcional laborando a tiempo completo desde sus hogares o con horarios de trabajo flexibles (Forbes, 2022).

Otro caso en el ámbito de la diversidad generacional es lo percibido comúnmente tanto por los Millennials, como por la generación Z: dos de cada cinco jóvenes de ambas generaciones han rechazado una oferta laboral o una tarea, ya que estas no se ajustaban a sus valores en relación con el impacto social y medioambiental, así como también, con las culturas diversas e inclusivas. Al contrario, aquellas organizaciones que se han comprometido voluntariamente en mejorar su impacto social, el 50% de estas han manifestado un aumento de la retención y una mejora en el bienestar de sus trabajadores (Deloitte, s.f., p. 42).

Todo esto demuestra que hay un aumento de la conciencia social, pero, también, de la autodeterminación de los trabajadores, quienes desean tener opciones, puesto que abogan por modelos de lugar de trabajo que respalden mejor sus necesidades y bienestar.

En segundo lugar, otra tendencia que es preciso destacar es el impacto potencial de la colaboración entre las nuevas tecnologías y los equipos de trabajo. Esta estrategia colaborativa se evidencia, por ejemplo, en Dawn, una cafetería ubicada en la capital de Japón, Tokio. La particularidad de este establecimiento comercial es que tanto sus baristas como mozos que no pueden salir de sus hogares por alguna discapacidad pilotean robots avatares de forma remota con el fin de interactuar con el cliente como si lo estuviese haciendo de forma presencial. Ciertamente, el objetivo principal de esta organización al usar esta tecnología es reducir los obstáculos que impiden que este grupo de personas participen de manera equitativa en la sociedad, creando así una sociedad más inclusiva (Khaldon, 2022). De este modo, se evidencia cómo la tecnología reduce las brechas para aumentar la accesibilidad al lugar de trabajo.

Otro caso en particular son las oportunidades de la inteligencia Artificial (IA). Según un estudio publicado por Statista, esta tecnología innovadora tendrá un impacto en el Producto Bruto Interno (PBI) a nivel global con un incremento del 5.5% para el 2030 en

sectores claves como servicios públicos y las industrias de energía y minería (Citado en Barquilla, 2022). De hecho, según la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2023, 1 de cada tres líderes empresariales manifestó haber mejorado el rendimiento financiero de su compañía al aplicar una estrategia enfocada en la colaboración entre los equipos de trabajo y la tecnología (Deloitte, s.f., p. 21). En esa línea, algunos estudios han pronosticado que la IA contribuiría a aumentar la productividad laboral en un 37% del 2020 al 2025 (Eager citado en Deloitte, s.f., p. 20).

Sin embargo, hasta este punto, es importante remarcar que la relación entre la tecnología y los colaboradores ya no se limita solo a sustituirlos por máquinas o funcionar como herramienta que les proporciona capacidades para obtener mejores resultados. Actualmente, lo que se percibe es que los dispositivos inteligentes y demás ramas de la tecnología buscan ayudarlos a convertirse en mejores humanos a fin de ser la mejor versión de sí mismos y, de esta manera, los humanos serán capaces de ser mejores en su trabajo.

2. FWA en la Banca Comercial a nivel global

Continuando con el desarrollo de este capítulo, si bien existen algunos sectores económicos, como los relacionados a la extracción de recursos naturales, en los que implementar un Acuerdo de Trabajo Flexible (FWA) puede ser complejo, existen otros sectores que lo han adoptado fácilmente a nivel global, siendo uno de los más destacados el financiero y dentro de este la banca comercial. Esto, debido a que los bancos siempre han tratado de impulsar la adopción digital para beneficiar tanto a sus clientes como a sus colaboradores, lo cual ha permitido que muchos de ellos, durante los últimos años, laboren desde su hogar con la tecnología sosteniendo sus actividades (Bellens, 2020).

De hecho, antes de la llegada de la pandemia, ya existían prácticas flexibles en las entidades bancarias a nivel global, como es el caso del banco Santander, banco más grande de España, que para noviembre del 2019 ya había identificado la importancia de la flexibilidad en el trabajo y publicó un artículo en su página web donde introduce el concepto de *flexiworking*. El cual se caracteriza por dotar de mayor flexibilidad y autonomía a los trabajadores para que sean ellos quienes organicen su trabajo de forma más cómoda. De esta manera, dejaron de medir el trabajo en base al tiempo, sino a partir de los resultados y objetivos alcanzados (Santander, 2019).

De ahí que, se entienda que si bien siempre ha existido una necesidad de Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) por parte de los colaboradores, esta se ha intensificado con los cambios que ha implicado adaptarse a una nueva normalidad post pandemia. Una clara prueba de ello es que en 2017 apenas un 40% de los trabajadores a nivel global (47% en

España y 45% en Argentina) citaba la flexibilidad de horarios como uno de los tres factores que tenían en cuenta al tomar decisiones profesionales, y 5 años después, en el 2022, esta cifra ha alcanzado un 93% de los empleados (Banco Continental BBVA, 2023).

De ahí que, a nivel global durante el periodo 2021-22 las entidades bancarias adoptaron en gran medida diversas prácticas flexibles de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores. Tal es el caso de Santander que, a pesar de ya haberse mencionado anteriormente su iniciativa en el 2019, esta no fue la única que impulsaron. Para el 2022, el banco se centró en promover la flexibilidad, el deseo y la necesidad del teletrabajo, por lo que el 20 de junio de ese año anunciaron que permitían a sus trabajadores realizar sus labores desde casa 16 días por trimestre (Cotizalia, 2022).

Otro gran ejemplo es el banco internacional BNP Paribas, el banco más grande de Europa por volumen de activos, el cual muy consciente de los beneficios del teletrabajo y del cambio de las prácticas laborales, adoptó distintas medidas en los primeros meses del 2022. De hecho, BNP Paribas brindó a más de 132 000 empleados la opción de laborar desde casa hasta la mitad de la semana, acordó cubrir los costos relacionados con el trabajo remoto y costear gastos alimentarios para aquellos que trabajen desde casa (Bloomberg, 2022).

Por su parte, el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) implementó en sus diversas sedes alrededor del mundo un modelo de trabajo basado en la flexibilidad, la conciliación y la confianza en su personal. Ello, debido a que en la pandemia lograron testear esta flexibilidad (a través de encuestas y entrevistas con los responsables de cada área y con directores de Talento y Cultura en todos los países) y obtuvieron buenos resultados en el compromiso de los empleados. En línea con ello, la organización comenta que lo que sus empleados valoran más es tener una flexibilidad con reglas claras, donde cada uno conozca las expectativas que se tienen respecto a su trabajo. Asimismo, mencionaron cómo esta flexibilidad mejora el nivel de compromiso de los colaboradores, pues les permite conciliar mejor (Baeza, 2022).

Por último, otro caso destacado sería el banco Bankinter, pues esta compañía siempre ha permitido a sus trabajadores disfrutar de la flexibilidad horaria al inicio y fin de jornada; sin embargo, desde los últimos años añadieron más prácticas flexibles. Según Europa Press (2022), los trabajadores de Bankinter fueron encuestados en los últimos 2 años y obtuvieron resultados positivos respecto al modelo híbrido, por lo que, como informó su consejera María Dolores Dancausa, la entidad bancaria les permitió trabajar desde casa un día a la semana a partir del 1 de junio de 2022 (Verbo, 2022). Con todo ello, Bankinter indicó que seguirá reafirmando su cultura de flexibilidad, pues consideran que es uno de los factores que demuestran porqué se mantienen durante 15 años consecutivos en el 'Top employers' como una de las mejores empresas para trabajar en España (Europa Press, 2022).

Con los casos expuestos se evidencia cómo a raíz de la llegada de la pandemia y el cambio que significó en las prácticas laborales, los bancos a nivel global supieron progresivamente adaptarse e implementar medidas flexibles. Sin embargo, a ello se le sumaron dos sucesos importantes que afectan directamente a la fuerza laboral, las preferencias de ciertas medidas flexibles y los desafíos para que estas no se conviertan en una dificultad para el eficaz desarrollo de los colaboradores.

Por un lado, según estudios realizados por la consultora de RRHH ManpowerGroup, existen ciertas diferencias entre las opiniones de los trabajadores en Latinoamérica respecto a la flexibilidad. Así, a pesar de que la libre elección de turnos es una tendencia compartida en la región (Argentina, Colombia, Perú, México y Brasil), un trabajador argentino prefiere el teletrabajo a tiempo completo desde el hogar (28%), mientras que un trabajador de Brasil (41%) y uno de Perú (28%) prioriza la flexibilidad horaria sin importar el modo de trabajo (Banco Continental BBVA, 2023).

De igual forma, no solo por nacionalidades se observan esas diferencias, sino también por generaciones, como lo señalado en una encuesta realizada por Deloitte a dos generaciones que coexisten en el mercado laboral actual, Millennial y Generación Z. Este estudio indica que al momento de que ambas generaciones clasificaron las iniciativas que consideraban más efectivas prefirieron los horarios de trabajo flexibles (17 % Generación Z y 19 % los Millennial), por sobre las semanas laborales reducidas (13 % y 15%) e, incluso, el teletrabajo (12% y 14%) (Deloitte, 2022b).

Por otro lado, también surgen preocupaciones por parte de los propios colaboradores en cuanto al modo en el que las medidas laborales flexibles deben ser implementadas a fin de que no representen una dificultad para ellos, por lo que es crucial que se analice si está siendo efectivo desde la percepción del colaborador. En línea con ello, Deloitte (2022b) señala que la implementación de estos acuerdos flexibles puede implicar desafíos si no se implementa correctamente, pues 1 de cada 5 Gen Z y Millennials que han trabajado de manera flexible dijo que hizo que las interacciones con colegas fuera más difícil, y poco menos del 15% dijo que las oportunidades de mentoría fueran más difíciles de encontrar.

Es así que, finalmente, es posible entender cómo las prácticas flexibles junto a la adopción de nuevas tecnologías, los estilos de vida, y la naturaleza de las oficinas y de la gestión corporativa, revolucionaron en beneficio de los colaboradores (BNP Paribas Asset Management, 2021). Un gran ejemplo de dichos cambios pensados en el bienestar de la fuerza laboral es el sector bancario que, si bien ya consideraba ciertas medidas flexibles antes de la pandemia, fueron las circunstancias lo que lo llevó a replantear dicha implementación. Sumado a esto, las nuevas percepciones de las generaciones a nivel global suponen un

interesante análisis en la estrategia del empleador que debe estar enfocada en potenciar el desarrollo individual y colectivo de sus colaboradores.

3. FWA en la Banca Comercial del Perú

En el marco nacional peruano el sector bancario no fue ajeno a la dinámica del mismo sector a nivel global, pues diversas entidades de este rubro potenciaron sus prácticas flexibles durante el periodo 2020-22 en respuesta a las crecientes necesidades de sus colaboradores. Por lo que, a continuación, se describirá la situación actual de este rubro en el país y ciertas medidas flexibles implementadas por las entidades que lo conforman.

Por un lado, es importante iniciar señalando la tendencia creciente de empleo a partir del 2021 en el Perú, pues la PEA ocupada para el 2022 es de más de 17 millones, lo que representó un crecimiento de 6% aproximadamente respecto al año anterior. A ello se suma que hubo un incremento notable en la población empleada en el sector de Servicios, pues creció en 13% respecto al año anterior, alcanzando alrededor de 7 millones de personas (Asencios et al., 2022).

Adicionalmente, cabe indicar que el sector Servicios es el que comprende el área de interés en la presente investigación, el sector financiero, en el que a su vez se encuentra la banca comercial o múltiple, denominación dada por la nueva Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros (Berríos, 2020, p. 66). Este rubro cuenta con la mayor presencia en el sistema financiero con más del 90% de participación de mercado (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022) y en el siguiente gráfico elaborado por la clasificadora líder nacional Apoyo & Asociados y FitchRatings (2022) se puede observar la cantidad de bancos que lo conforman (ver Tabla 1).

Tabla 1: Sistema Bancario en el Perú 2022

Entidad Bancaria Múltiple	
1	BCP
2	BBVA
3	Scotiabank
4	Interbank
5	Mibanco
6	BanBif
7	Banco de la Nación
8	Banco Pichincha

Tabla 1: Sistema Bancario en el Perú 2022 (continuación)

9	Banco Santander
10	Banco Falabella
11	Banco GNB
12	Citibank
13	Banco de Comercio
14	Banco Ripley
15	Banco ICBC
16	Agrobanco
17	Alfin Banco
18	BCI
19	Bank of China

Adaptado de Apoyo & Asociados y FitchRatings 2022

En esta tabla se observa que, en la banca múltiple o comercial, actualmente, existen 17 entidades bancarias privadas y 2 bancos estatales, siendo los 4 bancos más grandes los que representan el 81.3% de los créditos directos del sistema bancario. En consecuencia, las operaciones de este rubro poseen un gran impacto en la economía nacional por la magnitud de activos que maneja y, de hecho, durante la pandemia, fue uno de los pocos rubros que se mantuvo activo por la necesidad de apoyo a la población en programas como “Reactiva Perú” (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2022).

En línea con ello, considerando que durante el periodo de emergencia la banca comercial peruana se vio obligada a continuar con sus operaciones para brindar apoyo mediante sus servicios financieros, distintas entidades bancarias recurrieron a una mayor digitalización e implementación de nuevas prácticas. Este suceso resultó en una adaptación eficaz a las nuevas tendencias en modalidad de trabajo, y pusieron en práctica diversas formas de flexibilidad laboral en el Perú, descritas a continuación, con el objetivo inicial de salvaguardar la salud y seguridad de sus colaboradores.

El banco Scotiabank, a través de GPTW (2020), señala que durante la coyuntura del 2020 avanzó en su camino de transformación hacia una organización más humana que buscaba el bienestar de sus grupos de interés. En tal sentido, durante ese periodo implementó nuevos esquemas de trabajo como el virtual a fin de cuidar la salud de sus colaboradores y de las familias de estos, sumado a una iniciativa llamada “Más Cerca 2.0” en el que generaban espacios de conexión de líderes y sus equipos para que juntos se adapten a estas nuevas formas de trabajo.

De igual manera, el Banco de Crédito del Perú (BCP) durante el 2020 implementa una flexibilidad horaria, pues ofrece a sus colaboradores la posibilidad de iniciar horas antes o después el turno normal de trabajo, lo que es muy valorado hoy en día por el trabajador, al decidir su momento de inicio (Finanzas, 2020). Así, el Banco promueve la autonomía de sus equipos y permite que ellos consideren su estado de ánimo o nivel de energía antes de trabajar para que se desempeñen de la mejor manera. Además, BCP añadió beneficios como el “ticket dorado” para que el trabajador disfrute de un cierto número de días libres o dos medios días (Finanzas, 2020).

Por su parte, Interbank (IBK) durante el 2020 indica que buscó rápidamente ofrecer facilidades y diseñar soluciones para las nuevas necesidades de los peruanos, sobre todo la de sus colaboradores. En tal sentido, se enfocan en construir nuevos espacios y formas de conectarse, de celebrar y de innovar, y surge la iniciativa “5x4 para sacarnos 20 en Home Office”. Este programa potencia la cultura y asegura una excelente experiencia remota para los colaboradores al promover el balance laboral y personal a través de 5 pilares y 4 rituales, haciendo que el trabajo sea sostenible desde casa (Great Place To Work GPTW, 2020).

Es así que, considerando los ejemplos descritos recientemente, se entiende que hubo una muy buena disposición por parte de los empleadores en el rubro de la banca comercial peruana por adaptarse a los cambios en beneficio del cuidado y bienestar de sus colaboradores. Sin embargo, fue a partir del año 2021 en el que estas iniciativas ya no eran tomadas por la fuerza laboral como medidas para proteger su salud, sino como una necesidad para poder trabajar de la forma más efectiva, iniciando con un cambio en la percepción de los más jóvenes, quienes recién ingresaban al mundo laboral.

De acuerdo con una investigación llamada ‘Lo que los trabajadores quieren’ realizada en 2021 por Manpower Group, el mercado laboral joven, principalmente la generación Z, se caracteriza por ser positivo y priorizar los espacios de trabajo flexibles, la confianza de sus superiores y la comodidad de poder organizarse laboralmente, todo ello sin perder de vista el compromiso con la compañía (Andina, 2021). En tal sentido, los trabajadores jóvenes son los que valoran en mayor grado la autonomía brindada por sus líderes o jefes para poder organizarse, realizar sus actividades y elegir el mejor ambiente de trabajo.

Igualmente, el director general de WeWork Perú, Juan Pablo Bustamante, sostiene que “las adversidades dieron lugar a una generación pragmática e independiente, lista para construir un futuro mejor de la mano del trabajo híbrido” (Andina, 2021). En otras palabras, esta generación fue una de las primeras en reconocer el valor de las nuevas formas de trabajo en el Perú, pues no pasaron mucho tiempo laborando bajo acuerdos de trabajo tradicionales, sino que el periodo de emergencia los llevó a conocer más del mundo laboral flexible.

Adicionalmente, Bustamante señala que “su atracción y retención se basa en devolverle calidez al espacio laboral y eso es lo que ofrece en sus espacios, flexibilidad y la posibilidad de que encuentren un balance entre sus responsabilidades laborales y su vida personal” (Andina, 2021).

Así, se entiende que surgieron nuevas expectativas y exigencias por parte de un segmento de la fuerza laboral que representan los nuevos talentos que todo empleador desea captar, por lo que durante el año 2021-22 las iniciativas flexibles que conformaban los nuevos acuerdos de trabajo se incrementaron y ya no estaban enfocadas en solo proteger la salud física y emocional de sus colaboradores, sino en potenciar sus habilidades y distintos aspectos de su vida valorados por los mismos. En línea con ello, se detalla a continuación ciertas iniciativas flexibles implementadas por la banca comercial peruana.

En primer lugar, durante el último trimestre de 2021, Interbank anunció un nuevo modelo de trabajo permanente llamado “Interbank Eres”, el cual ofrece la libertad de elegir trabajar solamente desde casa o de forma mixta (Interbank, 2021a). Con este modelo vigente al 2022 busca que los colaboradores estén contentos y motivados desde donde estén, cuidando su equilibrio y productividad en un mundo digital, con un modelo más sostenible (Ocampo, 2022). Así, con esta iniciativa el Banco ya no solo percibe la flexibilidad del lugar como una medida ante la pandemia, sino que, al obtener buenos niveles de performance, sumado a las nuevas expectativas de sus colaboradores, lo ha consolidado como una práctica recurrente.

Asimismo, esta entidad bancaria en 2021 fue reconocida como el “Mejor Lugar para Trabajar Desde Casa” por el Great Place To Work, siendo los aspectos más valorados por los colaboradores “las herramientas de trabajo, el tiempo libre y el equilibrio, la confianza en el trabajo del colaborador sin supervisión constante, la comunicación con los líderes, entre otros” (Interbank, 2021b). Luego, en 2022 fue considerado el “Mejor Lugar para Trabajar” por el GPTW (2022), ya que transformaron su cultura para seguir disfrutándola en virtual y crearon la mejor experiencia desde casa u oficina potenciando la cultura y productividad. Así, se entiende que, además del FWA brindado por el banco, se implementan otras medidas que promueven el desarrollo del colaborador bajo este tipo de acuerdo.

En segundo lugar, el Banco LTH cuenta con un modelo de flexibilidad laboral que facilita la adopción del teletrabajo para sus colaboradores desde la emergencia sanitaria en 2020. Por lo que, para los siguientes años, los colaboradores ya disponen de una jornada mixta de trabajo que se ha estandarizado en el transcurso del tiempo (Banco Pichincha, 2021). Esto, ya que desde el 2021 se permite que los mismos colaboradores elijan 2 días semanales presenciales para asistir a la oficina, con la posibilidad de cambiarlos en el

momento que lo requieran. Asimismo, durante el 2022 esta entidad bancaria ha implementado más medidas flexibles que complementen el trabajo híbrido a fin de garantizar mayor flexibilidad y autonomía a sus colaboradores, como ofrecer medios días libres por onomástico, cuponera de horas libres para personas en tiendas/agencias, flexibilidad horaria de hasta 3 turnos en oficina para que cada uno decida el más conveniente, entre otros (Banco Pichincha Perú, 2022).

En tercer lugar, el Banco Santander Perú indica que las herramientas digitales han sido un factor muy importante para asegurar un contacto cercano y frecuente con sus clientes y colaboradores (Ocampo, 2022), por lo que consolidaron su modelo de trabajo a uno híbrido durante el 2022 a través de iniciativas que potencian la interacción en ese nuevo entorno, como la llamada “Práctica de Liderazgo: Acompañar, confiar, desafiar, exigir y empoderar”. En ese sentido, de acuerdo con el GPTW el Banco Santander Perú fue consciente que no importa donde se encuentren físicamente, siempre y cuando sus acciones tengan un mismo propósito (citado en Ocampo, 2022).

En cuarto lugar, el Banco Interamericano de Finanzas (BanBif) durante el 2022 consolida un modelo de trabajo flexible denominado BanBiFLEX, cuyo componente principal, que integra lo mejor de diferentes formas de trabajo, es la confianza (Great Place To Work Perú, 2023). De ahí que, esta nueva forma de trabajo para este banco haya iniciado en respuesta a una emergencia, pero, actualmente representa la confianza que la entidad posee en sus colaboradores. Adicionalmente, BanBif señala que es un modelo dinámico, pues evoluciona en función de la experiencia y aprendizajes, y que se complementa con otras iniciativas flexibles como el código de vestimenta FLEX que promueve la comodidad y bienestar de sus trabajadores (Great Place To Work Perú, 2023).

Es importante destacar, también, que los FWA implementados en la banca comercial han sido, en su mayoría, enfocados a colaboradores que trabajan en áreas administrativas de las entidades bancarias, como gestión de riesgo financiero, seguridad de la información, comunicaciones, gestión de personas, remuneraciones, atracción de talento, entre otros. La principal razón es que los procesos de estas áreas administrativas no siempre necesitan de un contacto directo con el cliente interno, pues dan soporte a la actividad principal de un banco hacia el cliente externo, a diferencia de aquellos que trabajan en las tiendas/agencias bancarias, las cuales sí necesitan brindar atención a sus clientes (público en general) de forma presencial y en horarios más rígidos.

Ahora bien, las prácticas flexibles implementadas durante el periodo 2020-22 en la banca comercial peruana para atender las nuevas necesidades de sus colaboradores, también impactaron positivamente en más segmentos de la fuerza laboral como los

Millennials. Según Datum Internacional, a 2022 el 43% de los colaboradores en el mercado peruano son Millennials, jóvenes de entre 26 a 34 años, que se adaptan rápido a los cambios, son apasionados, viven el momento y no solamente valoran lo intelectual sino también lo emocional (Portugal, 2022).

Es así que, si bien la generación Z fue una de las primeras en exigir nuevas formas de trabajo más flexibles en el Perú, los Millennials también empezaron a adaptarse al cambio. Prueba de ello es que, de acuerdo a un estudio de LinkedIn en el 2022, la flexibilidad es uno de los factores más importantes para los Millennials, ahora buscan espacios de trabajo más flexibles, donde se priorice el balance vida-trabajo y sean escuchados (Portugal, 2022). De esta manera, se entiende que más segmentos de la fuerza laboral valoran y exigen acuerdos flexibles, y es que a pesar de que otras generaciones, como los Baby Boomers, consideran que la flexibilidad podría ser un peligro para la productividad, la pandemia demostró que es posible trabajar por resultados, sin afectar la productividad e incluso mejorando la rentabilidad de las organizaciones (Portugal, 2022).

Sumada a esta nueva tendencia de exigencias y necesidades en el mercado laboral peruano, surgen también nuevas preferencias, al igual que en el marco global, acerca de las medidas flexibles recibidas. De acuerdo con una encuesta realizada por Deloitte en la población peruana, ambas generaciones, Z y Millennial, consideran que el trabajo flexible es una forma de encontrar un punto de equilibrio, tanto para ahorrar dinero como para dedicar más tiempo a las personas y actividades que les importan. En línea con ello, el 70% de la generación Z prioriza una modalidad de trabajo híbrido o remoto, mientras que el 88% de los Millennials prefiere tener la capacidad de elegir cuándo empiezan y acaban la jornada laboral (Deloitte, 2022b).

Es así que, si bien coinciden en querer trabajar bajo un FWA para sentirse más autónomos de sus propias actividades, surgen preferencias entre los tipos de flexibilidad referida como la posibilidad de fijar sus horarios laborales, formas de trabajo, herramientas a utilizar, etc. Adicionalmente, según el informe de Deloitte (2022a) surgen preocupaciones en los colaboradores peruanos acerca de no sentirse desconectado de sus pares o líderes, la posibilidad de percibir obstáculos para alcanzar altas posiciones en un nuevo modo de trabajo, la forma en la que su desempeño es evaluado, el nivel de confianza que recibe del empleador, entre otros.

Finalmente, a lo largo de este capítulo se ha evidenciado que, si bien la banca comercial global ha sido el rubro que ha implementado en gran medida los FWA, el mismo rubro nacional no ha sido ajeno a ello. Más aún, los bancos peruanos tomaron ventaja de la digitalización de sus procesos y ofrecieron una mejor experiencia a sus colaboradores, incluso

alcanzando reconocimiento en el Great Place To Work por ofrecer flexibilidad y cercanía a sus líderes y colaboradores desde el 2020. Esto, sumado a las nuevas necesidades de diferentes segmentos de la fuerza laboral peruana y los desafíos que representan sus preocupaciones por este nuevo modelo de trabajo, hace interesante poder conocer los factores que engloban a las diversas percepciones que se tienen de los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) y poder agruparlos a fin de mejorar la toma de decisiones y generación de estrategias en el marco de la gestión de recursos humanos.

4. FWA en el Banco LTH

Ahora bien, habiéndose descrito las percepciones de diferentes segmentos de la fuerza laboral respecto a las tendencias flexibles, junto a las diversas prácticas que conforman un Acuerdo de Trabajo Flexible implementado en la banca comercial del Perú, se ha elegido que el sujeto de estudio para la presente investigación sea una entidad de este gran rubro, el cual ha sido denominado para fines académicos como el Banco LTH.

Este Banco inició operaciones en 1964 en el territorio ecuatoriano, enfocándose en el sector empresarial y alcanzó un reconocido éxito en el sector financiero de dicho país, por lo que en 1997 se dio inicio al diseño de un plan estratégico de Desarrollo Institucional. De esta manera, el Banco LTH extendió su presencia en la región andina en Perú, Panamá, Estados Unidos y España con operaciones bancarias de consumo, microcrédito y créditos. Luego, ya iniciada sus operaciones en Perú, el Banco LTH se orientó al segmento de banca de personas y medianas empresas, y cuenta con una dinámica de constante crecimiento en el rubro financiero nacional. Además, en 2008 firmó una Alianza Estratégica con las tiendas de electrodomésticos Carsa, lo que le permitió duplicar el número de agencias/tiendas y contar con más oficinas administrativas (Back Office) del Banco LTH a nivel nacional (Banco Pichincha, 2023).

Asimismo, es importante destacar ciertos datos relevantes para el estudio, como el número de personas que trabaja actualmente en esta entidad bancaria que llega a alcanzar una cifra que oscila entre 1500 y 1600 colaboradores a nivel nacional. Sin embargo, las áreas de mayor interés para el desarrollo de la investigación son aquellas pertenecientes a Back Office, pues, como se mencionó anteriormente, si bien todos los colaboradores trabajan bajo acuerdos flexibles, por la naturaleza de las actividades en agencias/tiendas estas reciben distintas formas de compensar la flexibilidad, mientras que los colaboradores en sedes administrativas reciben más prácticas estandarizadas y flexibles, como las descritas a continuación.

En el Banco LTH se han implementado distintas opciones de FWA, siendo en total 4 opciones pertenecientes a 2 tipos de flexibilidad (mencionadas en el análisis teórico) que ya han sido estandarizadas desde el 2021, principalmente, para todas las áreas Back Office de la organización. En primer lugar, el Banco LTH brinda la flexibilidad en el lugar de trabajo, pues ofrece a los empleados diversos grados de control sobre dónde se realiza su trabajo (Hill et. al., 2001, p.51, como se citó en Ayman et al., 2015). En ese sentido, en la organización están disponibles 2 opciones de este tipo de flexibilidad, el trabajo híbrido y la oficina virtual.

Por un lado, el trabajo híbrido equilibra las necesidades individuales de cada persona, pues facilita el trabajo parcial desde el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo totalmente presencial en el centro de trabajo de la empresa (García, 2021). Es así que el Banco LTH ofrece la oportunidad de elegir como mínimo 2 días de trabajo presencial a la semana y dicha elección de días puede variar según las necesidades de cada uno.

Por otro lado, la siguiente opción flexible de este tipo de flexibilidad es la oficina virtual, ya que brinda a los empleados ciertos medios portátiles que les permitan realizar su trabajo en cualquier lugar apropiado para ellos (Hill et.al., 2001 como se citó en Ayman et al., 2015). Lo cual se asemeja a lo ofrecido por el Banco LTH, principalmente, en áreas back office, pues brinda laptops a sus colaboradores para que cumplan sus obligaciones laborales.

En segundo lugar, ofrecen la flexibilidad en el tiempo de trabajo, pues bajo un horario variable, los empleados ejercen una decisión sobre la hora del día en que llegarán y saldrán del trabajo. En ese sentido, el Banco LTH ofrece dos opciones de este tipo: el horario flexible y el trabajo por turnos. Por un lado, el flexitime u horario flexible permite a los trabajadores de tiempo completo elegir cuándo comenzar y terminar el trabajo (OIT, 2011 como se citó en Austin-Egole et al., 2020), por lo que refleja los 5 horarios disponibles en este Banco: 8 am - 5:30 pm, 8:30 am - 6 pm, 9 am - 6:30 pm, 9:30 am - 7 pm y 10 am - 7:30 pm, así como los horarios de verano que implica el término del trabajo todos los viernes desde la 1 pm durante los 3 primeros meses del año.

Por otro lado, la siguiente opción flexible de este tipo de flexibilidad es el trabajo por turnos que permite brindar a los colaboradores diferentes periodos de tiempo (turnos) para trabajar durante un día (Kerin & Aguirre, 2005 como se citó en Austin-Egole et al., 2020). Si bien esta práctica no es tan común al no ser la más solicitada, los colaboradores saben que existe la posibilidad de coordinar un turno diferenciado por alguna temporada en caso la necesidad del colaborador sea muy urgente y justificada.

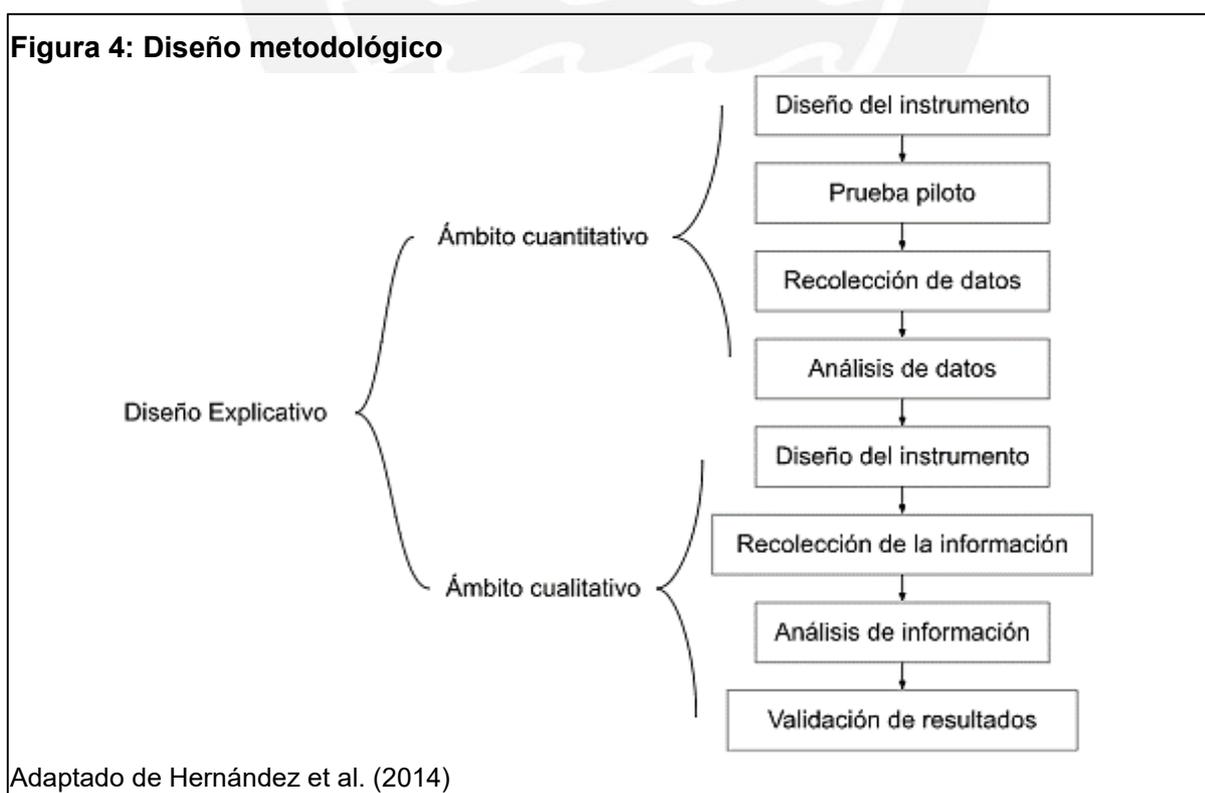
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo desarrolla las principales bases metodológicas para un efectivo análisis del objeto de estudio. Para ello, se detalla la secuencia metodológica; el enfoque, alcance y diseño de la investigación; la selección muestral; las técnicas de recolección de información y análisis; la evaluación de la validez y confiabilidad; y la ética de la investigación. De esta manera, con esta información metodológica, junto a los puntos clave de este estudio, se puede construir una matriz de consistencia para una mejor organización de los datos (Ver Anexo B).

1. Secuencia metodológica

Para iniciar este capítulo metodológico, fue necesario definir la secuencia en la que se recolectó y se analizó la información relevante para la investigación. De acuerdo con Creswell (2005), existe la posibilidad de seguir una secuencia metodológica denominada "Diseño explicativo", en la que se analiza y contrasta la información por etapas entre distintos enfoques (como se citó en Hernández et al., 2014).

Es así que, a fin de ampliar el entendimiento de los resultados de la presente investigación se decidió utilizar dicha secuencia. Esta comprendió una primera fase de recolección y análisis de datos de un enfoque, una segunda fase con algunos datos de otro enfoque que buscaron reforzar los resultados de la primera etapa (ver Figura 4).



2. Enfoque, alcance y diseño metodológico

2.1. Enfoque de la investigación

Se propuso que la investigación se desarrolle bajo un enfoque cuantitativo, lo cual quiere decir que, se “utilizó la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2014). Asimismo, si bien se estableció un solo enfoque, se llevó a cabo 4 entrevistas que buscaron complementar los resultados y el proceso de interpretación.

De esa manera, se logró obtener un mayor grado de confianza en las conclusiones, pues considerando que los hechos empíricos estuvieron relacionados con diversos conceptos y situaciones, se garantizó un mayor entendimiento de la información analizada (Mingers & Gill, 1997, como se citó en Hernández et al., 2014). Sin embargo, es importante resaltar que el presente estudio fue, principalmente, cuantitativo.

2.2. Alcance de la investigación

El proceso de la investigación tuvo un alcance descriptivo. Según Hernández et al. (2014), el alcance descriptivo se utiliza cuando se desea medir, evaluar, o recolectar datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. De tal manera, este alcance fue de gran utilidad, pues a fin de identificar los factores relacionados a la percepción de los colaboradores sobre los FWA, se tuvo que describir a profundidad cada uno de los factores, así como a la muestra estudiada.

2.3. Diseño metodológico

El diseño que siguió esta investigación, en primer lugar, fue un estudio no experimental, definido por Hernández et al. (2014), como aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, pues no se varía en forma intencional las variables para ver su efecto sobre otras, solo se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural. En tal sentido, en esta investigación se estudió a los colaboradores sin alterar los FWA implementados en la entidad bancaria, solo se observó su espacio y condiciones naturales. De esta manera, no se construyó ninguna situación, solo se analizó un hecho ya existente.

En segundo lugar, el diseño no experimental puede clasificarse en transversal y longitudinal, los cuales se diferencian por el periodo de tiempo en el que se desarrolla el análisis. El más apropiado para esta investigación, fue el transversal, ya que son estudios que recopilan datos en un momento único (Hernández et al., 2014) y lo que se buscó fue identificar los factores relacionados a una percepción en un tiempo determinado y no de forma evolutiva a través de los años.

3. Selección Muestral / Unidad de análisis

En este apartado, se presentan los actores que fueron necesarios para llevar a cabo el presente trabajo, debido a la información valiosa que brindaron. A continuación, se detalla este grupo de actores, su importancia y las herramientas de recojo de información para cada uno de ellos.

El sujeto de estudio fueron los colaboradores de las sedes del Banco LTH de Lima Metropolitana, para ello se consideraron solo aquellas personas que se desempeñan en procesos de Back Office. Este término se refiere a todo el conjunto de actividades relacionadas con la gestión interna de la entidad bancaria como tareas de contabilidad, recursos humanos, logística, marketing, proyectos, finanzas, tecnología, riesgos, seguridad informática, legal, etc.

También, es importante señalar que esta característica principal del sujeto de estudio responde al objetivo de la investigación, pues lo que se quiso conocer es la percepción sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA), las cuales son prácticas no muy comunes o casi nulas en aquellas áreas funcionales relacionadas a ventas donde requieren interacción directa con los clientes externos. Tal es así que este criterio de investigación buscó recolectar información suficiente, necesaria y precisa en aquellas áreas donde los FWA tuvieron mayor participación, las cuales se encuentran en el Back Office.

Asimismo, cabe mencionar que la muestra del estudio fue no probabilística, pues la selección de esta dependió meramente de las características de esta investigación y no de criterios estadísticos, ya que no todos los individuos de la población estudiada tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos (Hernández et al., 2014). De forma complementaria, teniendo en cuenta que existen diferentes tipos de muestreo no probabilístico, se utilizó uno por conveniencia.

Es así que, teniendo en cuenta que la población de interés fueron los colaboradores del Banco LTH que trabajan en procesos back office, representada por 710 personas, se obtuvo una muestra no probabilística por conveniencia de 137 colaboradores que estuvieron al alcance de los investigadores. Sin embargo, 11 personas de esta muestra no participaron en un acuerdo de trabajo flexible durante el periodo 2021-2022. Por lo cual, la muestra final estuvo conformada por 126 colaboradores y la adecuada determinación muestral se fundamenta, también, por una teoría que es explicada en el siguiente subcapítulo.

4. Técnicas de recolección de información

4.1. Herramienta cuantitativa

El método que se utilizó fue la encuesta, la cual suele aplicarse en los espacios cotidianos donde viven o trabajan los sujetos investigados, tienen una duración restringida, usan mediciones cuantitativas e involucran un gran conjunto de sujetos (Pasco & Ponce, 2018). Esta encuesta fue diseñada de forma digital y disponible por un periodo de 10 días (Ver Anexo C). Para ello, fue necesario la utilización de una herramienta que permita recolectar dicha información, como el cuestionario.

En la presente investigación, esta herramienta ha sido elaborada en base al modelo elegido que consta de 20 ítems agrupados en 4 factores: Costos de carrera, Barreras Administrativas, Equilibrio Vida-Trabajo y Beneficios (Ver Anexo D). Adicionalmente, se ha considerado 1 pregunta de consentimiento informado y 2 preguntas dicotómicas para filtrar la participación de los colaboradores que no cumplen las características de la muestra antes definida. Por tanto, se obtuvo un cuestionario de 23 preguntas, 20 de ellas medidas en escala Likert de 5 niveles de respuesta, con el objetivo de medir si se encuentran desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con las afirmaciones planteadas (Ver Anexo E).

Por otro lado, aunque existen diversos autores que explican cómo determinar el tamaño de la muestra para los análisis factoriales, Cervantes (2005) afirma que, si el cuestionario cuenta con 20 ítems, la regla sería obtener entre 5 y 20 sujetos, observaciones o encuestas por ítem; lo que resultaría en un tamaño de muestra de entre 100 y 400 sujetos encuestados (como se citó en Rositas, 2014). De forma complementaria, Hair et al. (1999) indica que los investigadores no deben usar el análisis factorial para muestras de tamaño inferior a 50 observaciones y, preferiblemente, el tamaño muestral debería ser de un mínimo de 100 observaciones (como se citó en Rositas, 2014).

En ese sentido, teniendo en cuenta que en la presente investigación se utilizó el modelo propuesto por Giannikis y Mihail (2011), el cual posee un total de 20 indicadores, se decidió realizar 6 encuestas como mínimo por cada uno de los 20 ítems, lo que tuvo un resultado total de 126 encuestados.

4.2. Herramienta cualitativa

Según Hernández et al. (2014), un estudio cualitativo busca obtener datos de distintas personas, procesos o situaciones a profundidad. En esa línea, para la presente investigación se realizaron algunas entrevistas con la finalidad de reforzar de cierta forma los resultados cuantitativos obtenidos, mediante el conocimiento de sus preferencias y motivaciones. Estas

entrevistas tuvieron una duración aproximada de 30 a 40 min., las cuales se realizaron desde el 28 de noviembre al 2 de diciembre de 2022 (Ver Anexo F).

La herramienta cualitativa aplicada fue la guía de entrevista, la cual ha sido diseñada con el fin de profundizar sobre los factores emergidos en la percepción de los colaboradores sobre los FWA en el proceso de análisis estadístico. Es así que, esta constó de 5 preguntas que describieron al colaborador, y 20 preguntas de contenido (Ver Anexo G).

Por otro lado, la entrevista puede tener un formato estructurado, semiestructurado, y no estructurado (Hernández et al., 2014). Para la investigación, se utilizó el formato semiestructurado, ya que se determinó una serie de preguntas para cada uno de los factores, pero se tuvo la libertad de realizar preguntas espontáneas y flexibles que surgieron en los espacios de diálogo. Finalmente, es importante precisar que se realizaron 4 entrevistas a distintos colaboradores de la entidad bancaria entre quienes pueden intervenir o no en la implementación de los acuerdos flexibles en la organización.

5. Técnicas de análisis

En esta sección, se abordaron técnicas de análisis cuantitativas y cualitativas, las cuales han sido utilizadas en el presente estudio.

5.1. Análisis cuantitativo

Considerando que el enfoque del estudio es predominantemente cuantitativo, se inició describiendo las técnicas de análisis de este ámbito, las cuales son la estadística descriptiva y el Análisis Factorial Exploratorio (AFE).

5.1.1. Estadística descriptiva

Según Hernández et al. (2014), al momento de analizar los datos cuantitativos, “el investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables, [...] finalmente aplica estadística para probar sus hipótesis”. Por ello, resulta esencial que, primero, se haya descrito y entendido la composición de la muestra de colaboradores encuestados, para lo cual se hizo uso de la estadística descriptiva.

En esa línea, fue posible presentar las distribuciones de las frecuencias obtenidas de las encuestas, ya sea de aspectos que describen al sujeto o a las variables. Estas frecuencias pueden ser presentadas en histogramas, gráficos circulares, polígonos de frecuencias, entre otros gráficos más creativos. De forma complementaria, se deben calcular las medidas de tendencia central (moda, media, mediana) y de variabilidad o dispersión (rango, desviación estándar y varianza) (Hernández et al., 2014).

5.1.2. Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

De acuerdo con López-Aguado y Gutiérrez-Provecho (2019), “el objetivo del análisis factorial es identificar los factores latentes que simplifican las relaciones que se establecen en un conjunto de variables observadas”. De ahí que, este tipo de análisis es el más pertinente para alcanzar el objetivo general de la presente investigación, el cual es conocer cuál es la percepción de los colaboradores del Banco LTH sobre los FWA.

Asimismo, considerando que existen dos tipos de análisis factorial, se determinó que el más adecuado para el estudio es el exploratorio, ya que “es aquel en donde al analizar factorialmente un conjunto de datos, el investigador podría carecer de hipótesis específicas respecto a los parámetros del modelo, y busca simplemente una estructura común subyacente en los datos” (Lau, 2022, diapositiva 4). En esa línea, es importante recalcar además de buscar confirmar el modelo de Giannikis y Mihail (2011), se buscó descubrir si emergen o no nuevos factores en el proceso de análisis de la información recopilada a través de las encuestas.

5.2. Análisis cualitativo

Según Ponce y Pasco (2018), el análisis de contenido tiene como “propósito realizar inferencias de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos”. Tal es así que se aplicó este tipo de análisis cualitativo para interpretar y entender la información recolectada en las entrevistas a los colaboradores del Banco LTH a fin de reforzar los hallazgos subyacentes de los factores presentes en su percepción sobre los FWA. Todo esto permitió ver la tendencia de los resultados y el soporte en las conclusiones.

Asimismo, se transcribió gran parte de las 4 entrevistas realizadas para luego dividir las en sus respectivas categorías, que para la presente investigación son los factores del modelo propuesto por Giannikis y Mihail (2011), para finalmente realizar una matriz que muestre los hallazgos por cada factor de acuerdo con lo extraído de las entrevistas. Cabe aclarar que no se logró entrevistar a más colaboradores de la muestra, puesto que los potenciales entrevistados no disponían o no coincidieron en tiempos con los investigadores. Sin embargo, consideramos que las 4 entrevistas son apropiadas, ya que se trató de seleccionar a colaboradores que son líderes de equipo, colaboradores sin equipo a cargo, participantes en el diseño de los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) y no participantes en el diseño.

5.3. Triangulación de la información

Si bien el enfoque cuantitativo tiene mayor predominancia en la presente investigación, también, se buscó reforzar los resultados con 4 entrevistas que responden a un enfoque cualitativo. Según Morse y Chung (2003), este proceso “proporciona una visión

holística, múltiple y sumamente enriquecedora. La utilización de múltiples métodos permite desarrollar un programa de investigación sistemático [...] (como se citó en Hernández et al., 2014). Por ello, es sumamente importante este procedimiento considerando que se recopiló información sobre las percepciones hacia los FWA de una muestra de colaboradores que laboran en una empresa de la banca comercial.

6. Evaluación de la validez y confiabilidad

Las herramientas de recolección de información utilizadas para ambos enfoques de investigación fueron validados a través de expertos en la materia y opiniones de los mismos sujetos de estudio.

Respecto al ámbito cuantitativo, por un lado, el cuestionario del modelo Giannikis y Mihail (2011) fue validado por los mismos autores al obtener 4 factores que explican la variable “actitudes hacia los Acuerdos de Trabajo Flexible” en un 60% aproximadamente, lo cual confirmó lo útil y confiable que es este modelo. Por otro lado, la validación del modelo en la presente investigación fue un 82% aproximadamente. Cabe mencionar que esta diferencia de explicación porcentual del objeto de estudio se debe a la recolección de información en un contexto distinto a la investigación realizada por los autores Giannikis & Mihail en el año 2011 y a la cantidad menor de la muestra en comparación a los 362 encuestados del estudio inicial.

Asimismo, a fin de demostrar la consistencia interna de cada factor se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, que es un índice que va desde el 0 a 1, indica qué tan adecuada es la agrupación de los indicadores dentro de un factor y se consideran los siguientes rangos numéricos y niveles de consistencia (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Niveles de consistencia del Alfa de Cronbach

Coeficiente de Alfa de Cronbach	Nivel de consistencia
> 0.9	Excelente
> 0.8	Bueno
> 0.7	Aceptable
> 0.6	Cuestionable
> 0.5	Pobre
< 0.5	Inaceptable

Adaptado de George y Mallery, 2003 como se citó en Islas & Delgadillo 2016

Asimismo, con el objetivo de asegurar la integridad de la traducción de las 20 afirmaciones del cuestionario, se contó con un certificado digital de traducción emitido por Sara Fiorella Ayala Arguedas del Colegio de Traductores del Perú con código CTP No. 0830 (Ver Anexo H). De forma complementaria, el cuestionario fue validado mediante asesorías con el profesor Milos Lau, experto en métodos de investigación cuantitativa de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Luego, en una posterior fase del 4 al 8 de noviembre, se realizó una encuesta piloto a 5 colaboradores que trabajan en procesos de Back Office de las sedes del banco LTH en Lima Metropolitana, esto con la finalidad de evaluar el entendimiento total de las preguntas en el contexto bancario peruano. Con todo ello, se actualizó el cuestionario en función a las observaciones brindadas y, finalmente, se difundió la encuesta de forma virtual (WhatsApp y Teams) y presencial (sedes del Banco). Tal es así que al realizar un análisis factorial exploratorio a la información recolectada, a través de las encuestas, se obtuvieron 10 indicadores agrupados en 4 factores, a los cuales se les aplicó pruebas de fiabilidad obteniendo así un nivel entre aceptable y bueno para los mismos.

Respecto al ámbito cualitativo, se optó por validar el entendimiento de las preguntas y los temas tratados en la guía de entrevista con la profesora magíster Irene Vera Arica, especialista en Recursos Humanos, quien nos brindó un feedback importante acerca de lo revisado. Finalmente, considerando todas las observaciones, se obtuvo la guía de entrevista adecuada para la investigación, la cual permitió recolectar la información complementaria para un efectivo análisis mixto.

7. Ética de la investigación

Los principios de ética han sido las bases fundamentales para el desarrollo de la presente investigación, pues es preciso recalcar que, si bien uno de los autores labora como practicante en la entidad bancaria sujeto de estudio, se ha respetado los principios éticos y utilizado diversos consentimientos, permisos y cláusulas de confidencialidad. Es así que, a continuación, se detallan estas medidas implementadas.

En primer lugar, al iniciar la etapa de recolección de datos se elaboraron consentimientos informados tanto para las encuestas como para las entrevistas. Principalmente, se contactó al Gerente Corporativo del área de Gestión de Personas de la entidad bancaria a fin de obtener su consentimiento escrito para recolectar datos de los colaboradores de la organización y analizarlo. Luego, en las encuestas se consideró una pregunta sobre la participación voluntaria del colaborador, así como su aprobación para el uso de sus respuestas. Situación similar con los entrevistados, pues se les pidió su

consentimiento escrito para llevar a cabo la entrevista y la aprobación para la grabación de la reunión programada.

En segundo lugar, se detallaron las cláusulas de confidencialidad en la que se dio a elegir al Gerente la forma en la que se publicaría el nombre de la entidad bancaria en la presente investigación, así como en el repositorio de la universidad. Adicionalmente, se detalló a los entrevistados que sus datos personales serán tratados de forma confidencial y utilizados únicamente con fines académicos.

En tercer lugar, al momento de realizar las encuestas a los colaboradores y contactar a los entrevistados se mantuvo una completa ausencia de perjuicio, es decir, no se hicieron diferencias entre los participantes y se aceptaron respuestas de todo aquel que deseaba voluntariamente apoyar la investigación. De hecho, el único factor que se consideró fue la accesibilidad al sujeto de estudio, lo cual fue facilitado con el uso de herramientas tecnológicas como Teams y WhatsApp.

En cuarto y lugar, se garantizó el almacenamiento seguro de la información obtenida de las encuestas y entrevistas, ya que se organizó los datos obtenidos en carpetas seguras, cuya visibilidad y accesos se mantienen restringidos, solo disponibles para los tesisistas y una parcial visualización brindada a la asesora de la investigación.



CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Procesamiento de información de trabajo de campo

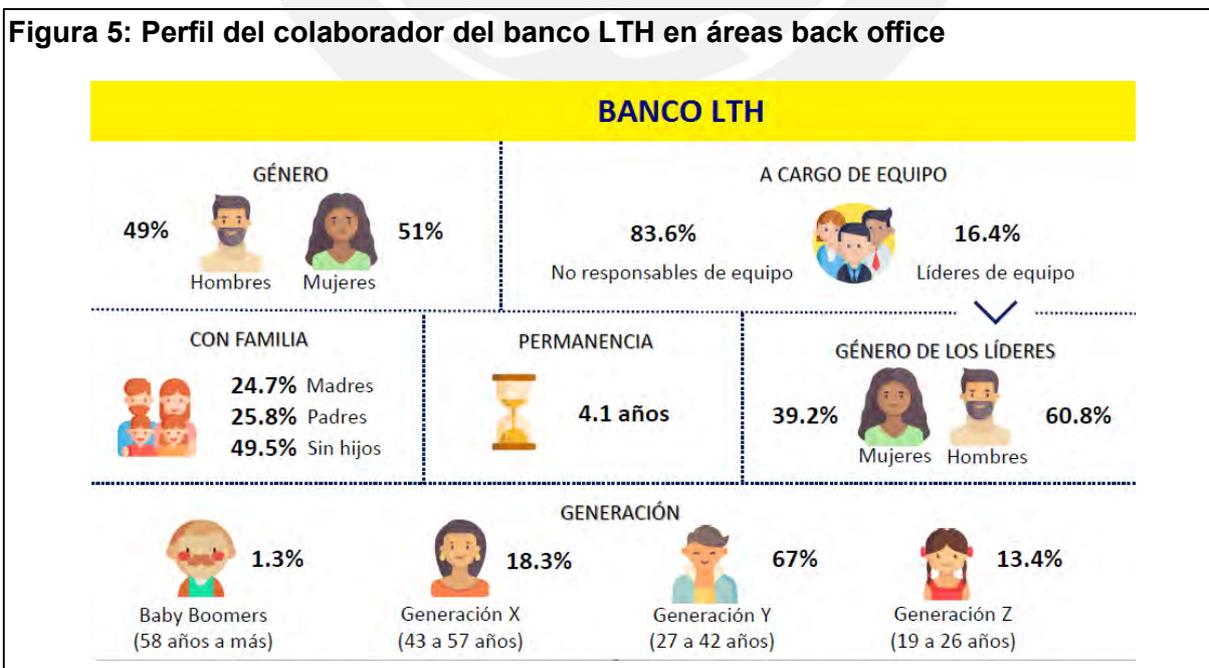
1.1. Características demográficas de la población de estudio

Con el objetivo de contar con una muestra con características similares a la de la población estudiada, a continuación, se detallan las más relevantes que permitan describir a los colaboradores en back office del Banco LTH.

Por un lado, en cuanto a las principales características demográficas (ver Figura 5), no existe un género predominante en la organización, pues aproximadamente se diferencian en solo 2%, por lo cual se trató de mantener en la muestra elegida por conveniencia una similar proporción de hombres y mujeres. Por su parte, el grupo etario más sobresaliente en el banco es la generación “Y” que agrupa a más de la mitad de los colaboradores y está comprendida por personas entre 27 y 42 años. Adicionalmente a ello, se sabe que alrededor de la mitad de los colaboradores en back office no tienen hijos.

Por otro lado, respecto a características relacionadas con su actividad laboral, existe una clara diferencia entre aquellos que son líderes de equipo y los que no, pues, por evidentes razones, la cantidad de líderes debe ser menor; sin embargo, menos de la quinta parte del total de colaboradores lo son. Asimismo, entre los líderes se entiende que más de la mitad de ellos son del género masculino, dato que se considerará en la muestra estudiada más adelante.

Figura 5: Perfil del colaborador del banco LTH en áreas back office



Como se mencionó en el capítulo anterior, aquellas áreas que ofrecen los servicios o productos financieros como las ubicadas en agencias bancarias, en comparación con las áreas back office, requieren una interacción directa y constante con el cliente externo. De tal manera que, al demandar mayor presencialidad de los colaboradores en esas áreas, es menos probable que ellos participen en algún Acuerdo de Trabajo Flexible estable. Por tal motivo, si bien el tamaño de la muestra ascendió a 137 encuestados (Ver Figura 6), solo se realizaría el análisis descriptivo-exploratorio con el 94.2% de los encuestados que afirman laborar en procesos vinculados a la gestión interna del banco LTH.

Figura 6: Posición actual en procesos *Back Office*

¿Trabajas actualmente en algún área back office de alguna sede del Banco LTH de Lima Metropolitana?

	N	%
No	8	5.8%
Si	129	94.2%
Total	137	100.0%

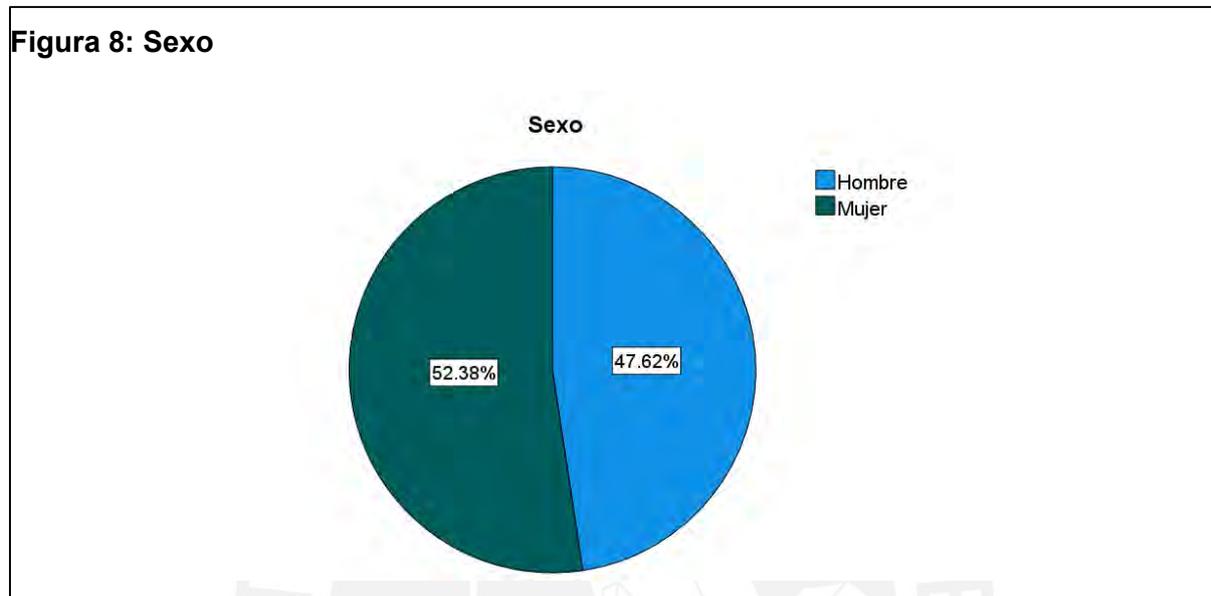
No obstante, de los 129 encuestados quienes afirman trabajar actualmente en procesos Back Office, solo el 92% manifiesta haber participado en algún acuerdo de trabajo flexible durante el 2021-2022 (Ver Figura 7). Siendo estas dos características principales de la selección muestral, el tamaño de la muestra final para la presente investigación será de 126 encuestados. Tal es así que, este criterio responde a la recolección de información no solo en aquellas áreas donde los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) han tenido mayor participación, las cuales se encuentran en áreas *Back Office*, sino incluso, que los colaboradores de las mismas hayan participado en algunas de estas opciones flexibles de trabajo durante el periodo antes mencionado.

Figura 7: Participación en un FWA durante el 2021-2022

¿Haz participado en un acuerdo de trabajo flexible durante el periodo 2021-2022 en la entidad bancaria LTH?

	N	%
No	3	2.2%
Si	126	92.0%
Total	129	94.2%

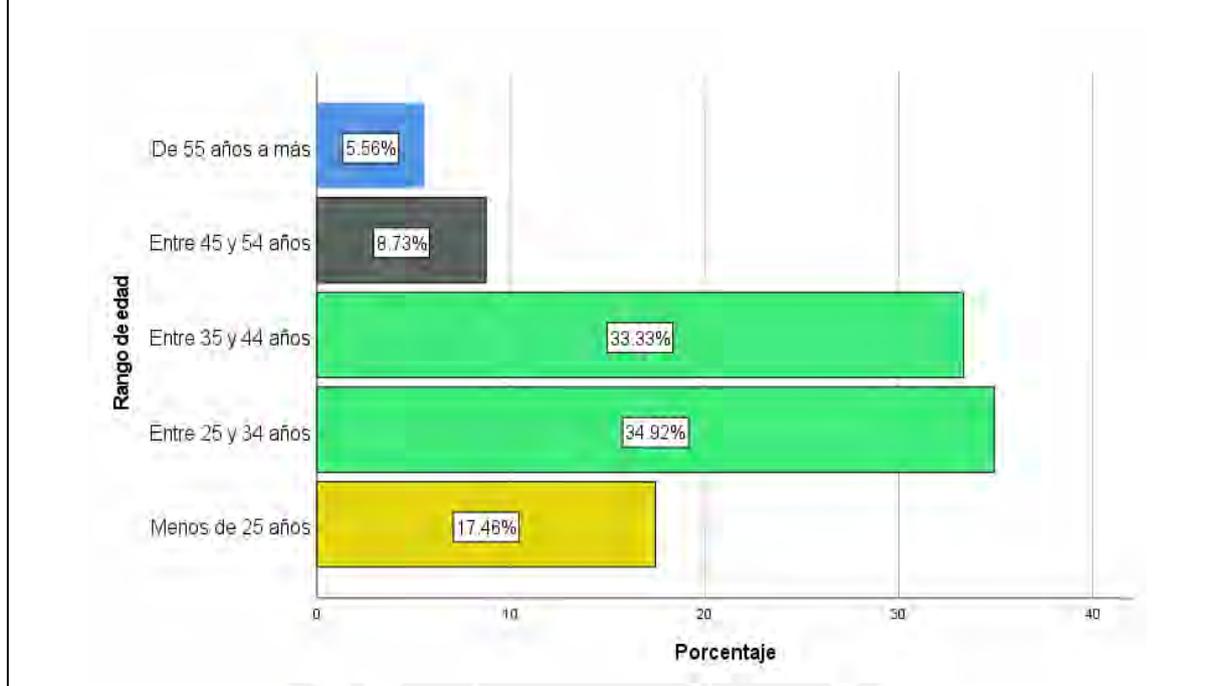
Habiendo definido el tamaño de la muestra final y como se puede ver en la figura 5, la mayoría de los colaboradores pertenecen al sexo femenino. El porcentaje de mujeres es superior en un 4.67% frente al sexo masculino. Esto guarda relación con el perfil del colaborador realizado por el Banco LTH en octubre del 2022 (Ver figura 8), puesto que se observa una ligera predominancia del sexo femenino con un 51% frente al sexo masculino.



Con relación a la edad de los 126 colaboradores, se ha identificado un patrón entre el análisis realizado en octubre del 2022 por el banco LTH en la figura 5 donde se puede observar la representación porcentual de los trabajadores según rango de edad y tipo de generaciones. En dicho análisis, el grupo etario predominante radica en la Generación Y cuyo rango de edad oscila entre los 27 a 42 años, seguido por el de 43 - 57 años, después por el de 19 - 26 años y finalmente el de 58 años a más.

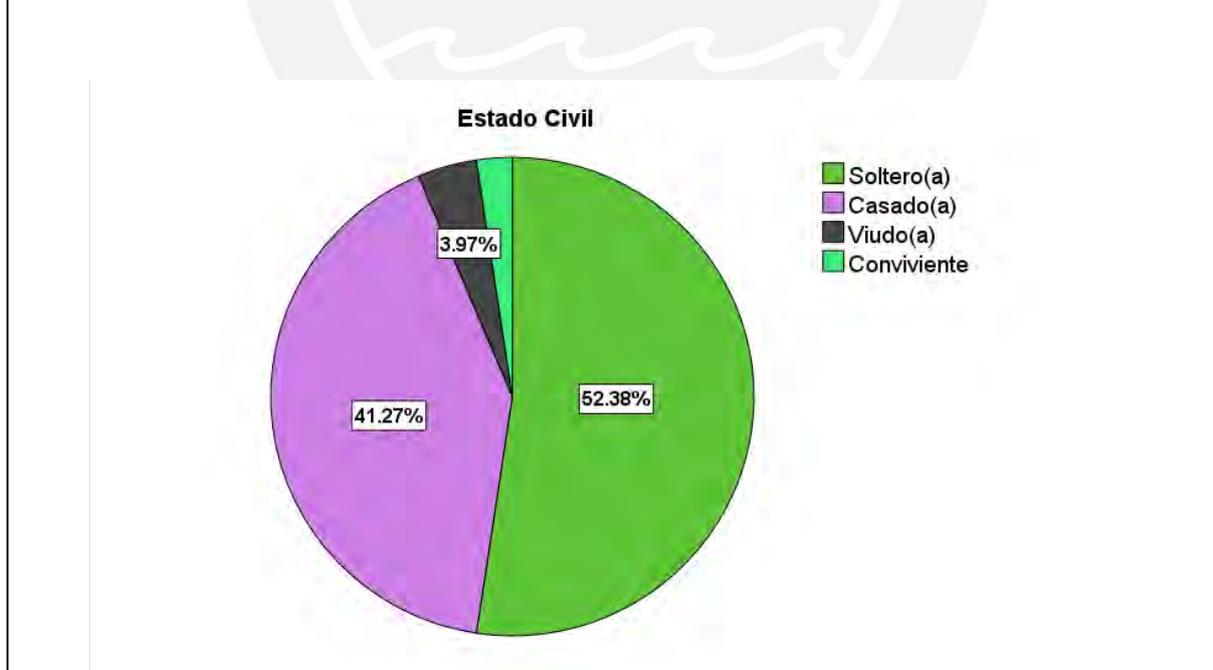
En contraste con la información recogida en las encuestas, como se puede observar en la figura 9, más del 50% de la muestra final se encuentra en el rango de edad de 25 a 44 años. Esto evidencia que el mayor porcentaje de colaboradores actuales quienes trabajan en procesos Back Office y han participado en algún Acuerdo de Trabajo Flexible durante el 2021-2022, pertenecen a la Generación Y, lo cual no ha cambiado con respecto al análisis realizado por la entidad bancaria LTH.

Figura 9: Edad de la muestra final del banco LTH

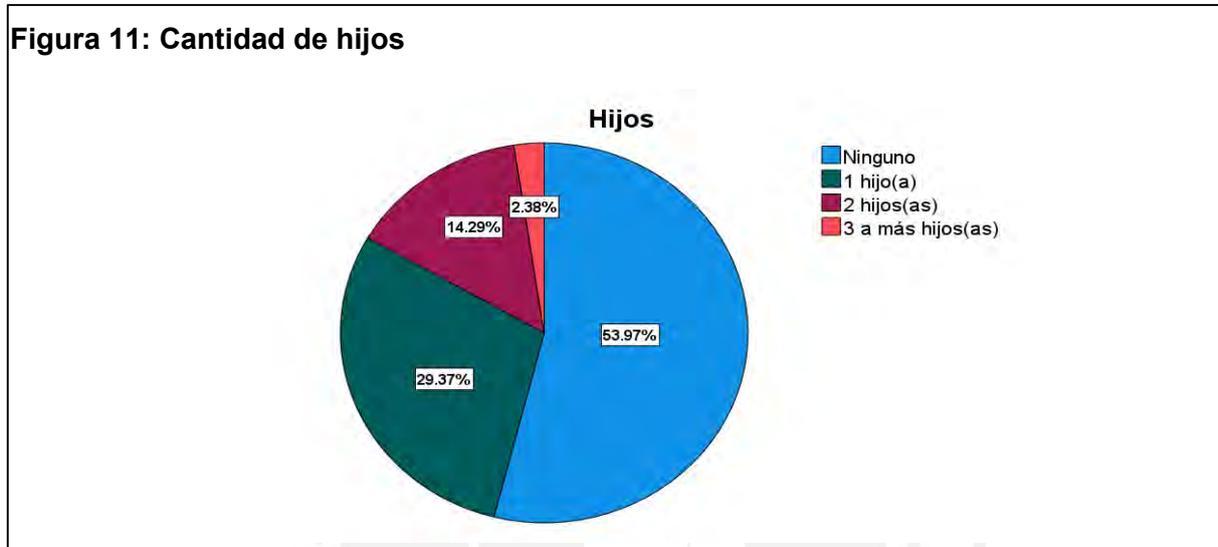


Con respecto al estado civil de los 126 encuestados, más del 50% se caracterizan por ser solteros (Ver figura 10).

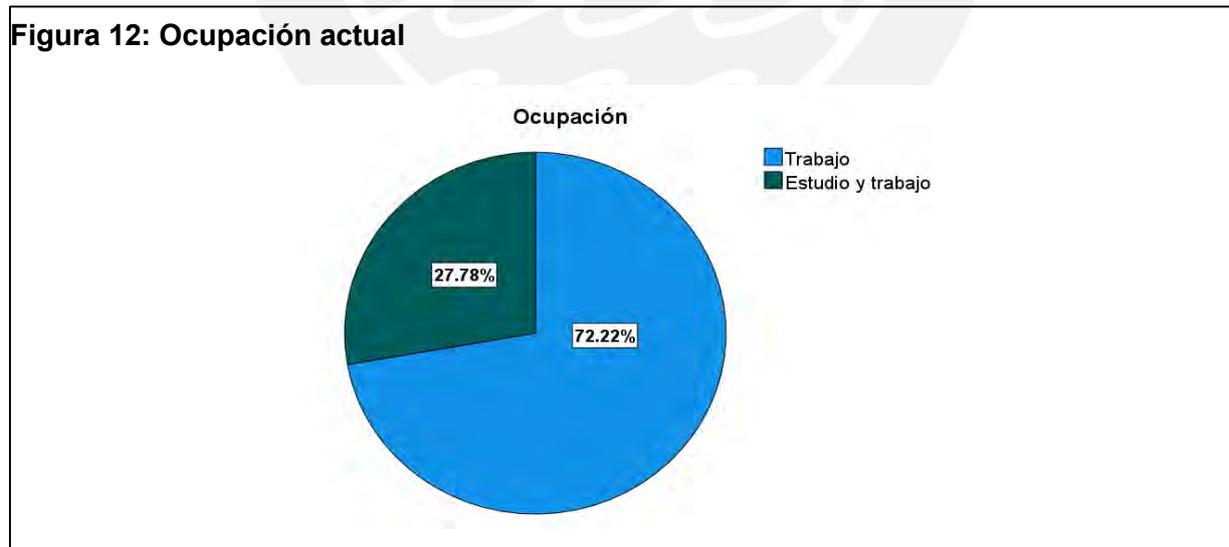
Figura 10: Estado civil de la muestra final



Con relación a la cantidad de hijos (Ver figura 11), la mayoría de los colaboradores encuestados afirma no tener ningún hijo. Esta representatividad se muestra de forma similar con el perfil del colaborador analizado en octubre del 2022 por el banco LTH en la figura 6, ya que aproximadamente un 49.5 % de la población, también, no cuenta con hijos.



En cuanto a su ocupación, aproximadamente el 28% de los encuestados se encuentran estudiando y trabajando actualmente (Ver figura 12).



Teniendo en cuenta el rol de líder de equipo que pueden desempeñar algunos colaboradores, se encontró que solo un poco más del 20% de los encuestados son responsables de equipo (Ver figura 13).

Figura 13: Líder de equipo



Luego de haber descrito el perfil de los 126 encuestados sobre algunos datos demográficos, tales como sexo, edad, estado civil, ocupación y rol de líder, es pertinente realizar algunas interacciones entre estas variables a través de tablas cruzadas. Esto con la finalidad de encontrar algunas anomalías o perspectivas interesantes. A continuación, se presentarán los resultados de tres tabulaciones cruzadas en el siguiente orden: Edad con Ocupación; Edad con Rol de líder según Sexo e Hijos con Estado Civil según Ocupación.

En primer lugar, como resultado de la primera tabulación (Ver figura 14), se evidencia que 20 de los 35 colaboradores que estudian y trabajan pertenecen al grupo etario de menos de 25 años. No obstante, esta representatividad empieza a disminuir drásticamente a partir de los 45 años a más donde las personas solo se encuentran trabajando.

Figura 14: Tabla cruzada Edad-Ocupación

Tabla cruzada Edad - Ocupación

Edad		Ocupacion		Total
		Trabajo	Estudio y trabajo	
Menos de 25 años	Recuento	2	20	22
	% dentro de Ocupacion	2.2%	57.1%	17.5%
Entre 25 y 34 años	Recuento	31	13	44
	% dentro de Ocupacion	34.1%	37.1%	34.9%
Entre 35 y 44 años	Recuento	40	2	42
	% dentro de Ocupacion	44.0%	5.7%	33.3%
Entre 45 y 54 años	Recuento	11	0	11
	% dentro de Ocupacion	12.1%	0.0%	8.7%
De 55 años a más	Recuento	7	0	7
	% dentro de Ocupacion	7.7%	0.0%	5.6%
Total	Recuento	91	35	126
	% dentro de Ocupacion	100.0%	100.0%	100.0%

Respecto a la segunda tabulación (Ver figura 15), se puede observar que la mayor cantidad de líderes de equipo se concentran en el grupo etario de 45 años a más, pues hay 16 responsables de equipos en ese rango de un total de 25, lo que representa un 64%. Asimismo, se evidencia que los colaboradores de menos de 25 años no asumen el rol de líder de equipo.

Figura 15: Tabla cruzada Edad - Rol de líder según Sexo

Edad		Sexo			
		Hombre		Mujer	
		Lider		Lider	
		No	Sí	No	Sí
Menos de 25 años		12	0	10	0
Entre 25 y 34 años		16	1	25	2
Entre 35 y 44 años		19	5	17	1
Entre 45 y 54 años		1	4	1	5
De 55 años a más		0	2	0	5
Total		48	12	53	13

Finalmente, en la tercera tabulación (ver figura 16), se evidencia que más del 50% de colaboradores que solo trabajan son casados, de los cuales la mayoría tiene un solo hijo. En el caso de aquellos colaboradores que no solo trabajan, sino, incluso, estudian, el 97% de ellos está soltero y no tiene hijos.

Figura 16: Tabla cruzada Edad - Ocupación según Estado Civil

Hijos		Ocupación									
		Trabajo					Estudio y trabajo				
		Estado_Civil					Estado_Civil				
		Soltero(a)	Casado(a)	Viudo(a)	Conviviente	Total	Soltero(a)	Casado(a)	Viudo(a)	Conviviente	Total
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Ninguno		29	3	0	2	34	34	0	0	0	34
1 hijo(a)		1	30	5	1	37	0	0	0	0	0
2 hijos(as)		1	16	0	0	17	0	1	0	0	1
3 a más hijos(as)		1	2	0	0	3	0	0	0	0	0
Total		32	51	5	3	91	34	1	0	0	35

1.2. Análisis Factorial Exploratorio del modelo de Giannikis & Mihail (2011)

Considerando que se tomará como base el modelo elegido de Giannikis & Mihail (2011) que propone 20 indicadores agrupados en 4 factores (ver Tabla 3) en esta sección se procederá a realizar un análisis factorial exploratorio con todos esos ítems. Esto, principalmente, para conocer si todas estas y la forma en que se agrupan son relevantes para el análisis de la presente investigación o, de lo contrario, poder descartar algunas y saber si

emergen nuevos factores en la percepción del sujeto de estudio hacia los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA).

Tabla 3: Modelo inicial de Giannikis & Mihail (2011)

FACTOR	VARIABLE
Costos de carrera (CC)	CC1
	CC2
	CC3
	CC4
	CC5
	CC6
	CC7
Equilibrio vida-trabajo (EVT)	EVT1
	EVT2
	EVT3
	EVT4
	EVT5
Barreras administrativas (BA)	BA1
	BA2
	BA3
	BA4
Beneficios (BEF)	BEF1
	BEF2
	BEF3
	BEF4

Adaptado de Giannikis y Mihail (2011)

En primera instancia, el nivel de significación de la prueba de esfericidad de Bartlett resultó ser menor a 0.05, lo que indica que todos los ítems son distintos entre ellos y no se trata de una matriz identidad. Vinculado a esto, la medida KMO resultante fue de 0.784, lo cual indica que existe una alta correlación entre cada uno de los indicadores, por lo que es útil aplicar el análisis factorial exploratorio (ver Tabla 4).

Tabla 4: Prueba de KMO y de esfericidad de Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.784
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1648.601
	gl	190
	Sig.	<.001

Continuando con el análisis de los indicadores, es necesario conocer la cantidad de factores a los cuales están asociados los ítems. Cabe recordar que lo que se busca con el AFE es reducir aquella información contenida en una gran cantidad de indicadores a una cantidad mucho más pequeña de subconjuntos o factores que podrían dar origen a nuevos constructos que no se encuentran en el modelo inicial. Tal es así que, mediante la tabla de varianza total explicada inicial, se presentará el número de factores encontrados, así como también, el grado de explicación de estos (ver Tabla 5).

Tabla 5: Varianza total explicada inicial

Varianza total explicada						
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7.326	36.632	36.632	3.089	15.446	15.446
2	2.461	12.303	48.935	3.017	15.087	30.532
3	2.056	10.282	59.217	2.690	13.450	43.982
4	1.432	7.159	66.376	1.909	9.545	53.527
5	1.035	5.177	71.554	1.789	8.943	62.470

Según los resultados mostrados en la tabla, se identificaron 5 factores y estos explican el 71.554% de las percepciones de los colaboradores sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible. Seguidamente, se ordenarán los 20 indicadores que pertenecen a cada factor de acuerdo con el mayor nivel de correlación que posee en cada uno de estos. Para ello, se realiza la primera rotación tomando todos los ítems sin suprimir pequeños coeficientes de correlación. Esto tuvo

como resultado que la rotación ha convergido en 11 iteraciones y, en la siguiente tabla 4, se presenta la distribución de estos al procesar los datos en SPSS.

Tabla 6: Matriz de factor rotado N° 1

Ítems	Factor				
	1	2	3	4	5
CC4	0,739	0,030	-0,368	0,032	0,247
CC3	0,712	-0,065	0,215	0,226	0,070
BA3	0,688	-0,138	-0,104	0,268	0,021
BA1	0,647	0,040	-0,328	0,173	0,184
BA2	0,538	-0,349	-0,425	0,096	0,132
EVT3	-0,103	0,846	0,111	-0,122	-0,146
EVT2	-0,061	0,677	0,116	-0,080	-0,120
EVT4	-0,290	0,646	0,444	-0,334	0,080
EVT1	-0,428	0,567	0,264	-0,350	-0,017
BEF1	0,017	0,555	0,365	0,159	-0,467
CC7	0,030	0,315	0,049	-0,142	0,090
BEF4	-0,068	0,406	0,888	-0,154	0,003
BEF3	-0,273	0,065	0,613	-0,053	-0,366
BEF2	-0,313	0,288	0,560	0,298	-0,144
EVT5	0,049	0,302	0,308	-0,050	-0,294
CC1	0,387	-0,144	-0,010	0,671	0,098
CC5	0,340	-0,239	-0,255	0,603	0,331
CC2	0,197	-0,347	0,075	0,599	0,059
CC6	0,281	0,005	0,011	0,049	0,735
BA4	0,100	-0,086	-0,370	0,390	0,705

Sin embargo, considerando que la matriz factorial contiene las cargas de los factores, que son las correlaciones simples entre los ítems y los factores, se decidió realizar 3 rotaciones más suprimiendo aquellos coeficientes con cargas menores a 0.6. Esto con la finalidad de identificar aquellos factores relacionados a la percepción de los colaboradores hacia los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) con la menor cantidad de ítems, pero que aporten un mayor nivel de significancia en el factor según corresponda (Ver Anexo I). Es decir, no se trata de cantidad, sino de calidad. En esa línea, bajo este criterio estadístico, se obtuvo finalmente, en la cuarta rotación, una nueva matriz factorial en la que se tendrá la categorización para cada factor y los ítems relacionados a cada uno (ver Tabla 7).

Tabla 7: Matriz de factor rotado N° 4

Afirmaciones	Código	Factor			
		1	2	3	4
11. Otras personas en mi lugar de trabajo reaccionan negativamente ante aquellas que laboran bajo Acuerdos de Trabajo Flexible.	CC3	0,734			
4. Es más difícil evaluar el desempeño de una persona cuando labora bajo Acuerdos de Trabajo Flexible, en comparación con una que trabaja sin opción a tener flexibilidad.	BA3	0,730			
6. Las personas que laboran bajo Acuerdos de Trabajo Flexible tienen más probabilidades de perder habilidades técnicas y de gestión a medida que pasa el tiempo, en comparación con aquellas que trabajan sin opción a tener flexibilidad.	CC4	0,659			
15. Las opciones de trabajo flexible son injustas en general, ya que algunas de estas no están disponibles por igual para todos los empleados.	BA1	0,627			
20. Los Acuerdos de Trabajo Flexible son esenciales para mí, porque puedo gestionar la carga laboral y mis responsabilidades.	EVT4		0,948		
10. Los Acuerdos de Trabajo Flexible me ayudan a equilibrar mis responsabilidades fuera del trabajo.	EVT3		0,673		
1. Los Acuerdos de Trabajo Flexible tienen un impacto positivo en la productividad de la empresa.	BEF3			0,786	
18. En general, los Acuerdos de Trabajo Flexible aumentan la moral y mejoran la calidad del trabajo/vida de los involucrados.	BEF4		0,652	0,672	
8. Laborar bajo un acuerdo de trabajo flexible tendría un impacto negativo en mi progreso profesional dentro de la organización.	CC6				0,805
17. Aunque las opciones de trabajo flexible parecen una buena idea, cuando estas se implementan, es más probable que se abuse de dichas opciones que de los acuerdos sin opción a tener flexibilidad.	BA4				0,713

Sin embargo, observando que se obtienen algunas cargas muy bajas, lo que refleja correlaciones débiles entre los indicadores y su factor; se decidió realizar 3 rotaciones más suprimiendo aquellos coeficientes con cargas menores a 0.6. Esto con la finalidad de identificar indicadores que sean realmente significativos en el factor que pertenecen y aporten un mayor nivel de influencia en la percepción sobre Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA). Es decir, no se trata de cantidad, sino de calidad, por lo que, bajo este criterio, se obtuvo en la cuarta rotación nuevas agrupaciones (ver Tabla 8).

Tabla 8: Varianza total explicada final

Varianza total explicada						
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4.161	41.610	41.610	2.099	20.989	20.989
2	1.732	17.317	58.928	1.930	19.304	40.292
3	1.257	12.569	71.496	1.633	16.333	56.626
4	1.005	10.046	81.542	1.333	13.335	69.960

Como se puede observar en la tabla 7, en comparación a la tabla 6, no solo la cantidad de factores se redujo de 5 a 4, sino, incluso, la cantidad de ítems agrupados por factor cuyos coeficientes de correlación son todos mayores a 0.6. Asimismo, es importante destacar 2 diferencias en la nueva matriz de factor rotado, por un lado, el factor 1 y 4 ha agrupado indicadores tanto del factor Costos de Carrera (CC) como del factor Barreras Administrativas (BA). Por otro lado, los factores 2 y 3 son las únicas agrupaciones que cuentan con ítems de la misma categoría inicial, aunque con una menor cantidad en cada una.

Ahora bien, es importante mencionar el nuevo grado de explicación de los factores identificados en la percepción de los colaboradores hacia los Acuerdos de Trabajo Flexible. Se observa en la tabla de varianza total explicada final (ver Tabla 8) que estos 4 factores explican ahora un 10% más de la varianza total del objeto de estudio frente a la varianza hallada inicialmente.

1.3. Análisis de fiabilidad final

Una vez halladas las agrupaciones de los indicadores en el análisis factorial exploratorio, se procederá a describir el nivel de fiabilidad de dichos factores a fin de conocer si la consistencia en cada uno de ellos refleja una buena o mala significancia. Cabe recalcar que, al momento, aún no se ha determinado el nombre de los factores, pues se necesita del análisis cualitativo posterior para entender el concepto de cada uno de ellos. En tal sentido, se presenta a continuación el análisis de fiabilidad realizado en el programa SPSS, junto a sus respectivos resultados e interpretación.

1.3.1. Factor 1

Esta primera agrupación de indicadores está compuesta por 4 elementos (CC3, BA3, CC4 y BA1). Se obtuvo como resultado un Alfa de Cronbach de 0.819 (Ver Tabla 9), lo que determina un nivel bueno de fiabilidad (Ver Tabla 2). De igual manera, es posible observar en los índices complementarios que, en caso se suprima algún indicador de esta agrupación, el nivel de fiabilidad se reduciría, por lo que se decide mantener este factor con sus 4 ítems iniciales (Ver Tabla 10).

Tabla 9: Alfa de Cronbach Factor 1

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.819	4

Tabla 10: Índices del Factor 1

Variable	Alfa de Cronbach si la variable se elimina
11. Otras personas en mi lugar de trabajo reaccionan negativamente ante aquellas que laboran bajo Acuerdos de Trabajo Flexible.	0.807
4. Es más difícil evaluar el desempeño de una persona cuando labora bajo Acuerdos de Trabajo Flexible, en comparación con una que trabaja sin opción a tener flexibilidad.	0.758
6. Las personas que laboran bajo Acuerdos de Trabajo Flexible tienen más probabilidades de perder habilidades técnicas y de gestión a medida que pasa el tiempo, en comparación con aquellas que trabajan sin opción a tener flexibilidad.	0.766
15. Las opciones de trabajo flexible son injustas en general, ya que algunas de estas no están disponibles por igual para todos los empleados.	0.755

1.3.2. Factor 2

Esta primera agrupación de ítems está compuesta por 2 elementos (EVT4 y EVT3). Se obtuvo como resultado un Alfa de Cronbach de 0.766 (Ver Tabla 11), lo que determina un nivel aceptable de fiabilidad (Ver Tabla 2). De igual manera, es posible observar en los índices complementarios que, en caso se suprima algún ítem de esta agrupación, el nivel de fiabilidad se reduciría a 0, puesto que se necesita mínimo 2 indicadores para explicar un factor. Por consiguiente, se decide mantener este factor como al inicio (Ver Tabla 12).

Tabla 11: Alfa de Cronbach Factor 2

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.766	2

Tabla 12: Índices del Factor 2

Variable	Alfa de Cronbach si la variable se elimina
20. Los Acuerdos de Trabajo Flexible son esenciales para mí, porque puedo gestionar la carga laboral y mis responsabilidades.	0
10. Los Acuerdos de Trabajo Flexible me ayudan a equilibrar mis responsabilidades fuera del trabajo.	0

1.3.3. Factor 3

Esta primera agrupación de ítems está compuesta por 2 elementos (BEF3 y BEF4). Se obtuvo como resultado un Alfa de Cronbach de 0.738 (Ver Tabla 13), lo que determina un nivel aceptable de fiabilidad (Ver Tabla 2). De igual manera, es posible observar en los índices complementarios que, en caso se suprima algún ítem de esta agrupación, el nivel de fiabilidad se reduciría a 0, puesto que se necesita mínimo 2 indicadores para explicar un factor. Por consiguiente, se decide mantener este factor como al inicio (Ver Tabla 14).

Tabla 13: Alfa de Cronbach Factor 3

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.738	2

Tabla 14: Índices del Factor 3

Variable	Alfa de Cronbach si la variable se elimina
1. Los Acuerdos de Trabajo Flexible tienen un impacto positivo en la productividad de la empresa	0
18. En general, los Acuerdos de Trabajo Flexible aumentan la moral y mejoran la calidad del trabajo/vida de los involucrados	0

1.3.4. Factor 4

Esta primera agrupación de ítems está compuesta por 2 elementos (CC6 y BA4). Se obtuvo como resultado un Alfa de Cronbach de 0.767 (Ver Tabla 15), lo que determina un nivel aceptable de fiabilidad (Ver Tabla 2). En ese sentido, más adelante, con el análisis cualitativo se tratará de profundizar esta agrupación de indicadores.

De igual manera, es posible observar en los índices complementarios que, en caso se suprima algún ítem de esta agrupación, el nivel de fiabilidad se reduciría a 0, puesto que se necesita mínimo 2 indicadores para explicar un factor (Ver Tabla 16).

Tabla 15: Alfa de Cronbach Factor 4

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.767	2

Tabla 16: Índices del Factor 4

Variable	Alfa de Cronbach si la variable se elimina
8. Laborar bajo un acuerdo de trabajo flexible tendría un impacto negativo en mi progreso profesional dentro de la organización.	0
17. Aunque las opciones de trabajo flexible parecen una buena idea, cuando estas se implementan, es más probable que se abuse de dichas opciones que de los acuerdos sin opción a tener flexibilidad.	0

1.4. Estadísticos descriptivos por factor

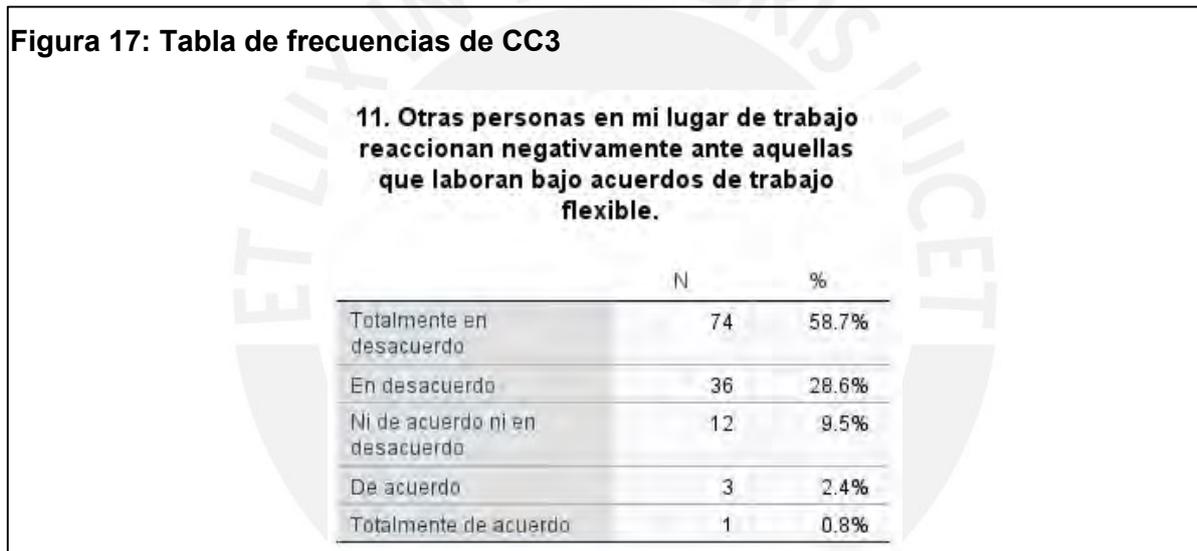
En esta última sección del análisis cuantitativo, se describirán los estadísticos descriptivos de los ítems de cada uno de los 4 factores identificados en la última matriz de rotación. Pues, por el principio de parsimonia, esta busca priorizar las explicaciones más sencillas de entre todas las posibles.

De este modo, cabe recordar que las respuestas brindadas por los 126 encuestados estuvieron delimitadas por la escala de Likert con 5 niveles, en el que 1 se califica como totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. A continuación, se presentarán los estadísticos descriptivos por cada uno de los 4 factores que se identificó en las secciones anteriores.

1.4.1. Factor 1

Este nuevo constructo cuenta con 4 ítems: CC3, BA3, CC4 y BA1. La primera de estas, el indicador CC3: “Otras personas en mi lugar de trabajo reaccionan negativamente ante aquellas que laboran bajo Acuerdos de Trabajo Flexible”, obtuvo un 58.7% de respuestas como “Totalmente en desacuerdo” y un 28.6% “En desacuerdo” (ver Figura 17).

Tal es así que, considerando que los colaboradores del Banco LTH se muestran en su mayoría disconformes con la afirmación, se entiende que en su lugar de trabajo no perciben un trato negativo entre colaboradores por laborar o no bajo condiciones flexibles. A su vez, esto podría significar que, aun habiendo diferencias en el modo de trabajo, no surgen conflictos y se respetan los acuerdos en los que trabaja cada uno. Hechos que se podrán validar más adelante con el análisis de las entrevistas.



El segundo indicador del factor 1, ítem BA3: “Es más difícil evaluar el desempeño de una persona cuando labora bajo Acuerdos de Trabajo Flexible, en comparación con una que trabaja sin opción a tener flexibilidad”, obtuvo un 44.4% de respuestas como “Totalmente en desacuerdo” y un 42.1% “En desacuerdo” (ver Figura 18).

Con ello, se evidencia que la mayoría de los colaboradores del Banco LTH que trabajan en procesos Back Office están en contra de esta afirmación. Es decir, no perciben una dificultad para evaluar la calidad de trabajo de dicha fuerza laboral incluso trabajando desde acuerdos flexibles. Esto a su vez, podría significar que la forma de evaluación no ha cambiado o que ha cambiado positivamente. Hechos que se podrán validar más adelante con el análisis de las entrevistas.

Figura 18: Tabla de frecuencias de BA3

4. Es más difícil evaluar el desempeño de una persona cuando labora bajo acuerdos de trabajo flexible, en comparación con una que trabaja sin opción a tener flexibilidad.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	56	44.4%
En desacuerdo	53	42.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	5.6%
De acuerdo	6	4.8%
Totalmente de acuerdo	4	3.2%

El tercer indicador del factor 1, ítem CC4: “Las personas que laboran bajo Acuerdos de Trabajo Flexible tienen más probabilidades de perder habilidades técnicas y de gestión a medida que pasa el tiempo, en comparación con aquellas que trabajan sin opción a tener flexibilidad”, obtuvo un 38.9% de respuestas como “Totalmente en desacuerdo” y un 51.6% “En desacuerdo” (ver Figura 19).

Por tanto, considerando que la mayoría de los encuestados se muestran disconformes con la afirmación, se entiende que ellos no consideran que se pueda perder habilidades si se trabaja bajo una u otra condición laboral. Lo cual, podría significar que sí bien los acuerdos flexibles no influyen en ello, podría contribuir a impulsarlas. Hecho que se podrá validar más adelante con el análisis de las entrevistas.

Figura 19: Tabla de frecuencias de CC4

6. Las personas que laboran bajo acuerdos de trabajo flexible tienen más probabilidades de perder habilidades técnicas y de gestión a medida que pasa el tiempo, en comparación con aquellas que trabajan sin opción a tener flexibilidad.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	49	38.9%
En desacuerdo	65	51.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2.4%
De acuerdo	6	4.8%
Totalmente de acuerdo	3	2.4%

El cuarto indicador del factor 1, ítem BA1: “Las opciones de trabajo flexible son injustas en general, ya que algunas de estas no están disponibles por igual para todos los empleados”, obtuvo un 24.6% de respuestas como “Totalmente en desacuerdo” y un 60.3% “En desacuerdo” (ver Figura 20).

Por ello, considerando que la mayoría de los encuestados se muestran disconformes con la afirmación, se entiende que ellos perciben como justa la disponibilidad de los acuerdos flexibles para todos los empleados. Lo cual, podría significar que existe una participación equitativa en estos acuerdos, ya sea en menor o mayor medida. Hecho que se podrá validar más adelante con el análisis de las entrevistas.

Figura 20: Tabla de frecuencias de BA1

15. Las opciones de trabajo flexible son injustas en general, ya que algunas de estas no están disponibles por igual para todos los empleados.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	31	24.6%
En desacuerdo	76	60.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	9.5%
De acuerdo	3	2.4%
Totalmente de acuerdo	4	3.2%

1.4.2. Factor 2

Este factor cuenta con 2 ítems: EVT3 y EVT4. La primera de estas, ítem EVT3: “Los Acuerdos de Trabajo Flexible me ayudan a equilibrar mis responsabilidades fuera del trabajo.”, obtuvo un 69% de respuestas como “Totalmente de acuerdo” y un 29.4% “De acuerdo” (ver Figura 21). Asimismo, la media de valoración para este enunciado es de 4.67, por lo que refleja una alta aprobación por parte de los colaboradores del Banco LTH (Anexo J). Lo cual, da a entender que la flexibilidad es muy útil para atender otros compromisos personales. Hecho que se podrá validar más adelante con el análisis de las entrevistas.

Figura 21: Tabla de frecuencias de EVT3

10. Los acuerdos de trabajo flexible me ayudan a equilibrar mis responsabilidades fuera del trabajo.

	N	%
En desacuerdo	1	0.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0.8%
De acuerdo	37	29.4%
Totalmente de acuerdo	87	69.0%

El segundo indicador, EVT4: “Los Acuerdos de Trabajo Flexible son esenciales para mí, porque puedo gestionar la carga laboral y mis responsabilidades”, obtuvo un 68.3% de respuestas como “Totalmente de acuerdo” y un 24.6% “De acuerdo” (ver Figura 22). De igual forma, la media de valoración para este enunciado es de 4.56, por lo que refleja una alta aprobación por parte de los colaboradores del Banco LTH (ver Anexo J). Lo cual, da a entender que la flexibilidad facilita la gestión de las obligaciones laborales de una forma más eficiente. Hecho que se podrá validar más adelante con el análisis de las entrevistas.

Figura 22: Tabla de frecuencias de EVT4

20. Los acuerdos de trabajo flexible son esenciales para mí, porque puedo gestionar la carga laboral y mis responsabilidades.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	2.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	4.8%
De acuerdo	31	24.6%
Totalmente de acuerdo	86	68.3%

1.4.3. Factor 3

Este factor cuenta con 2 ítems: BEF3 y BEF4. La primera de estas, ítem BEF3: “Los Acuerdos de Trabajo Flexible tienen un impacto positivo en la productividad de la empresa”, obtuvo un 52.4% de respuestas como “Totalmente de acuerdo” y un 42.9% “De acuerdo” (ver Figura 23). Asimismo, la media de valoración para este enunciado es de 4.47, por lo que refleja una alta aprobación por parte de los colaboradores del Banco LTH (Ver Anexo J).

Figura 23: Tabla de frecuencias de BEF3

1. Los acuerdos de trabajo flexible tienen un impacto positivo en la productividad de la empresa.

	N	%
En desacuerdo	1	0.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4.0%
De acuerdo	54	42.9%
Totalmente de acuerdo	66	52.4%

El segundo indicador, BEF4: “En general, los Acuerdos de Trabajo Flexible aumentan la moral y mejoran la calidad del trabajo/vida de los involucrados”, obtuvo un 42.9% de respuestas como “Totalmente de acuerdo” y un 51.6% “De acuerdo” (ver Figura 24). De igual forma, la media de valoración para este enunciado es de 4.33, por lo que refleja una alta aprobación por parte de los colaboradores del Banco LTH (ver Anexo J).

Figura 24: Tabla de frecuencias de BEF4

18. En general, los acuerdos de trabajo flexible aumentan la moral y mejoran la calidad del trabajo/vida de los involucrados.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	2.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3.2%
De acuerdo	65	51.6%
Totalmente de acuerdo	54	42.9%

1.4.4. Factor 4

Este factor cuenta con 2 ítems: CC6 y BA4. La primera de estas, ítem CC6: “Laborar bajo un acuerdo de trabajo flexible tendría un impacto negativo en mi progreso profesional dentro de la organización”, obtuvo un 81% de respuestas como “Totalmente en desacuerdo” y un 16.7% “En desacuerdo” (Ver figura 25).

Tal es así que, considerando que la mayoría de los encuestados manifiestan estar en contra de esta afirmación, se evidencia que ellos no perciben que los Acuerdos de Trabajo Flexible sean considerados como barreras que dificulten su crecimiento profesional, lo cual podría significar a su vez que no genera impacto alguno o que lo favorece.

Figura 25: Tabla de frecuencias de CC6

8. Laborar bajo un acuerdo de trabajo flexible tendría un impacto negativo en mi progreso profesional dentro de la organización.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	102	81.0%
En desacuerdo	21	16.7%
De acuerdo	3	2.4%

El segundo indicador BA4: “Aunque las opciones de trabajo flexible parecen una buena idea, cuando estas se implementan, es más probable que se abuse de dichas opciones que de los acuerdos sin opción a tener flexibilidad”, obtuvo un 30.2% de respuestas como “Totalmente en desacuerdo” y un 44.4% “En desacuerdo” (ver figura 26).

Por tanto, considerando que la mayoría de los encuestados se muestran disconformes, se entiende que no consideran que se abuse en mayor medida de los acuerdos flexibles. Lo cual, podría significar que no depende del modo de trabajo aprovecharse de una medida laboral, sino de otras razones. Hecho que se podrá validar con las entrevistas.

Figura 26: Tabla de frecuencias de BA4

17. Aunque las opciones de trabajo flexible parecen una buena idea, cuando estas se implementan, es más probable que se abuse de dichas opciones que de los acuerdos sin opción a tener flexibilidad.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	38	30.2%
En desacuerdo	56	44.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	9.5%
De acuerdo	19	15.1%
Totalmente de acuerdo	1	0.8%

1.5. Entrevistas

En línea con lo mencionado recientemente, se procedió a realizar 4 entrevistas para profundizar y entender el significado de los factores hallados previamente, por lo que se trató de seleccionar a una muestra de colaboradores que cumpliera con ciertas características representativas a aquellos que participaron en las encuestas de la etapa cuantitativa.

Es así que se determinó que los entrevistados deberían:

- Laborar en el Banco LTH al menos 6 meses
- Pertenecer a un área back office
- Tener entre 25 y 44 años
- Trabajar bajo un Acuerdo de Trabajo Flexible (FWA)

De ahí que, se optó por dividir a los participantes en dos categorías de acuerdo al tiempo de permanencia en el Banco LTH, si era líder o no de equipo, y si intervenía en las decisiones de diseño o implementación de los Acuerdos de Trabajo Flexible en el Banco LTH.

En ese sentido, se obtuvo las siguientes dos categorías de participantes a ser entrevistados (Ver Tabla 17):

Tabla 17: Categorización de entrevistados

Características
<ul style="list-style-type: none">● 2 años a más en el Banco LTH● Áreas back office de Cultura y Clima Organizacional● Líder de equipo● Interviene en el diseño de los Acuerdos de Trabajo Flexible
<ul style="list-style-type: none">● Menos de 2 años en el Banco LTH● Áreas back office de Bienestar y Data Science● Miembro de equipo liderado● Solo recibe los Acuerdos de Trabajo Flexible

Luego de realizar la entrevista a los participantes, a través de la construcción de la Matriz de Análisis de datos cualitativos, se realizó un resumen de sus respuestas relacionadas a cada factor hallado (Ver Anexo K). Así, a partir de esta información, se procede a detallar el análisis cualitativo que permitirá entender la tendencia del significado de cada factor y, en complemento con la revisión teórica, se podrá hallar la más adecuada denominación de estos.

En primer lugar, respecto al factor que ha agrupado a 4 indicadores (CC3, BA3, CC4, BA4), los entrevistados afirmaron que los acuerdos flexibles en general no afectan en el desarrollo de su carrera profesional, ya que, por un lado, sienten que ha impulsado sus habilidades de gestión al poder organizar de mejor forma sus actividades laborales, y priorizar aquellas que demandan concentración y deben ser ejecutadas en determinados espacios como el hogar, así como otras tareas que pueden ser realizadas en oficina.

Por otro lado, ha facilitado las interacciones de los colaboradores tanto con sus compañeros como con sus líderes, ya que los entrevistados que no lideran equipos de trabajo señalaron que pueden participar en más sesiones formales e informales al optar por el turno de trabajo más conveniente para todos o decidir trabajar en remoto. Respecto a los entrevistados que lideran equipos, afirmaron que todo es cuestión de estrategia y, de hecho, consideran que las herramientas tecnológicas junto a la flexibilidad permiten interactuar de mejor manera e incluso realizar un seguimiento menos invasivo de sus equipos al establecer cumplimientos por objetivos.

Por su parte, Giannikis y Mihail (2011) no abordaron esta agrupación exacta, pues en los primeros hallazgos cuantitativos de la presente investigación la comprenden 2 indicadores CC y 2 indicadores BA, por lo que es pertinente comprender las definiciones de ambos factores en el modelo. Por un lado, el factor Costo de Carrera (CC) es definido como las oportunidades de promoción, relaciones interpersonales a todo nivel jerárquico y desarrollo de habilidades (Giannikis & Mihail, 2011). Por otro lado, el factor Barreras Administrativas es definido como los obstáculos que enfrentan las organizaciones al implementar los Acuerdos de Trabajo Flexible (Giannikis & Mihail, 2011).

A partir de ello, es posible entender que existe un mayor grado de relación con los costos de carrera, aunque tomados de forma positiva, porque los participantes solo pudieron expresar el impulso que la flexibilidad trae al desarrollo de sus carreras profesionales, mas no mencionaron la forma en la que se accede a los acuerdos flexibles en el Banco LTH o problemas relacionados, al ser una opción brindada de forma estandarizada para todo colaborador en áreas back office.

En segundo lugar, respecto a la agrupación de 2 indicadores EVT, los entrevistados mencionaron que cuentan con más tiempo para realizar sus actividades a diferencia de cuando trabajaban sin flexibilidad, por lo que pueden cumplir de la mejor manera con sus tareas laborales, e incluso contar con tiempo extra para atender otros compromisos personales que los permiten ser felices. Por su parte, Giannikis y Mihail (2011) definen a esta agrupación como el factor “Equilibrio Vida - Trabajo”, el cual se refiere a la capacidad de los empleados para equilibrar el trabajo y otras responsabilidades cuando están bajo un Acuerdo

de Trabajo Flexible. Por consiguiente, se entiende que existe una relación directa entre lo definido teóricamente y los resultados empíricos, ya que les permite cumplir no solo con sus actividades profesionales, sino que no descuida otros aspectos de su vida personal.

En línea con ello, los entrevistados también indicaron que pueden dosificar la energía gracias al trabajo flexible, pues han creado nuevos hábitos que incluyen actividades como asistir a cursos de formación académica; compartir tiempo con familiares y amigos; o, simplemente, tomarse un tiempo necesario para descansar; lo cual termina impactando positivamente en su trabajo al sentirse más liberado o con menos nivel de estrés para concentrarse eficazmente en el cumplimiento de sus funciones.

En tercer lugar, respecto a la agrupación de 2 indicadores BEF, los entrevistados mencionaron ciertos aspectos individuales que terminan generando un beneficio para toda la organización. Por su parte, Giannikis y Mihail (2011) definen a esta agrupación como el factor “Beneficios”, el cual se refiere a los beneficios asociados a la retención del capital humano, el incremento de la productividad, y la mejora de la moral y calidad de vida en la organización.

En ese sentido, existe una relación directa entre lo definido teóricamente y los resultados empíricos, pues, por un lado, los entrevistados que llevan laborando más de 2 años en el Banco LTH mencionan que antes de la pandemia no existía flexibilidad, por lo que no fue un aspecto que consideraron al momento de aceptar el trabajo, pero en este punto de sus vidas lo consideran esencial al elegir una oferta laboral. Por otro lado, los entrevistados que llevan laborando menos de 2 años en el Banco LTH, consideraron como un aspecto crucial la flexibilidad, pues desde las entrevistas laborales se les comunicó de las prácticas flexibles existentes. De esta manera, se entiende que los colaboradores perciben que la organización se beneficia con ello, al ganar competitividad en el mercado y ser un lugar de trabajo atractivo.

Asimismo, los testimonios señalan que trabajando bajo un acuerdo flexible se sienten más motivados de cumplir con sus obligaciones laborales y pueden generar mejores propuestas o ideas, lo que contribuye a la productividad del Banco. De igual manera, indican que, al tener la oportunidad de organizar sus actividades, pueden priorizar las que contribuyen a salvaguardar su salud física y mental.

Por su parte, aquellos colaboradores que intervienen en el diseño de los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) en el Banco LTH concuerdan con lo mencionado recientemente, ya que afirman que, al existir una alta competencia en marca empleadora entre bancos, ellos tratan de no competir en temas salariales, sino enfocarse en la flexibilidad para generar mayor atracción de talento y mejorar la calidad de vida de los colaboradores actuales.

En cuarto lugar, respecto a la última agrupación de los indicadores CC6 y BA4, los entrevistados afirman que, si bien los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) pueden significar menos control de sus actividades, al sentirse a gusto de laborar bajo esas condiciones cumplen con sus objetivos sin abusar de alguna medida. De hecho, todos coinciden en que, si necesitan un horario especial o trabajar de forma remota por una temporada, o, inclusive, reducir los días laborales en alguna semana, no lo ven como una forma de abuso a la flexibilidad, pues si todo se realiza en coordinación con los líderes de equipo, ambas partes están conformes.

De igual manera, los colaboradores entrevistados mencionan que es de gran importancia la ética de cada persona, pero, sobre todo, al sentir que se les da un apoyo en términos de flexibilidad se sienten más comprometidos con sus obligaciones laborales. Asimismo, señalan que, para retribuir la confianza brindada por la organización, siempre tratan de demostrar un buen desempeño o un progreso constante en sus puestos de trabajo.

Cabe resaltar que esta agrupación es similar a la primera, pero conformada solo por dos indicadores; sin embargo, es posible entender por los testimonios que va más allá del desarrollo profesional o las barreras administrativas, sino que se trata de un sentimiento de cumplimiento en agradecimiento por haber recibido un beneficio especial cuyo valor es de alto nivel en la vida de cada colaborador.

2. Presentación de hallazgos centrales

Luego de haber realizado el análisis mixto, se ha podido hallar un significado a todas las agrupaciones identificadas, lo que dio como resultado 4 factores emergidos en la investigación, los cuales serán descritos a continuación.

2.1. Factor Desarrollo de Carrera

Respecto a la primera agrupación obtenida, se observó cuantitativamente que los 4 indicadores que la conforman (CC3, CC4, BA3 y BA1) fueron valoradas en su mayoría por bajos niveles de aprobación, es decir, hubo disconformidad sobre que los acuerdos flexibles podrían conducir a una pérdida de habilidades, dificultar el seguimiento o generar reacciones negativas en el ambiente laboral. Es así que, esto fue validado durante las entrevistas, pues señalaron que la flexibilidad laboral, por el contrario, ha impulsado sus habilidades al poder organizar libremente su día, gestionar su tiempo y utilizar nuevas herramientas tecnológicas que facilitan su trabajo. Además de valorar el seguimiento por objetivos y rechazar los controles excesivos o por horas de trabajo que se realizaban antes de laborar bajo algún Acuerdo de Trabajo Flexible.

Por tales razones, es posible entender que este factor engloba afirmaciones relacionadas al óptimo desarrollo de su carrera, pues les brinda mecanismos que permiten cumplir con sus objetivos laborales eficazmente. De ahí que, se haya decidido definir el Factor 1 como “Desarrollo de Carrera”, pues se evidencia que, desde la participación en un Acuerdo de Trabajo Flexible, los colaboradores encuestados perciben positivamente, pues se ven influenciados por los nuevos métodos de trabajo, formas de seguimiento e interacción con sus compañeros y líderes que conlleva laborar bajo un acuerdo flexible.

2.2. Factor Equilibrio Vida – Trabajo

Respecto a la segunda agrupación, se observó en el análisis cuantitativo que ambos indicadores que lo componen (EVT3 y EVT4) fueron valoradas casi en su totalidad por altos niveles de aprobación, lo cual reflejaba que los acuerdos flexibles eran esenciales para atender distintas responsabilidades de la vida del colaborador, no solo las del ámbito profesional. Seguidamente, este hallazgo fue mejor comprendido a través de los testimonios, ya que indicaron que la flexibilidad les permite contar con más tiempo y energía para realizar más actividades, incluyendo compromisos familiares o espacios de distracción que reducen sus niveles de estrés e incrementa su felicidad.

En tal sentido, es preciso seguir denominando a este factor como Equilibrio Vida - Trabajo, pues se asemeja al constructo descrito en el modelo de Giannikis y Mihail (2011). Otros autores, incluso, señalan que el equilibrio entre el trabajo y la vida se sustenta en dos conceptos, el logro y la felicidad, y esa es la razón por la que quienes se consideran exitosos no se sienten tan felices o infelices como deberían (como se citó en Wolor et al., 2020).

En línea con lo anterior, si bien los colaboradores del Banco LTH consideran importante cumplir con sus obligaciones laborales (logros), si no cuentan con tiempo suficiente para atender otros compromisos o se sienten muy agotados por la carga laboral, no son totalmente felices. De hecho, otra definición muy relacionada indica que el equilibrio entre el trabajo y la vida es participar en múltiples roles con un nivel aproximadamente igual de atención, tiempo y compromiso (Sirgy & Lee, 2018), hechos que llegan a alcanzarse si trabajan bajo acuerdos flexibles.

2.3. Factor Beneficios

En cuanto a la tercera agrupación, se halló cuantitativamente que los dos indicadores que lo conforman (BEF3 y BEF4) son altamente valoradas como positivas, es decir, consideran que mientras trabajen bajo acuerdos flexibles se genera una mayor productividad en la empresa y se incrementa la calidad de vida de todo el capital humano. Seguidamente, este hallazgo fue mejor comprendido con las entrevistas, pues indicaron que, al poder tener horarios flexibles, pueden mejorar su formación académica, lo que impactaría directamente

en mejores propuestas hacia la organización. Además, consideraron que la flexibilidad contribuye a cuidar de su salud física y mental, por lo que, en consecuencia, la organización está brindando una mejor calidad de vida a sus colaboradores, lo que, a su vez, se relaciona con la decisión de seguir permaneciendo en la empresa.

2.4. Factor Compromiso en el Trabajo

Respecto a la última agrupación, se observó cuantitativamente que ambos indicadores que lo componen (CC6 y BA4) fueron valoradas en su gran mayoría por un alto nivel de desacuerdo, lo que reflejó la inconformidad de los colaboradores respecto al posible abuso de los acuerdos flexibles, así como de un impacto negativo en su progreso profesional. Estos hallazgos se validaron mediante las entrevistas, pues señalaron que no existe un abuso, ya que todo se basa en una constante coordinación con el líder de equipo sobre cualquier variación flexible, y sienten que su área o la organización en general merece recibir un buen desempeño por las medidas flexibles que les brindan.

En adición a ello, el hallazgo más resaltante de la parte cualitativa es que engloba un sentimiento de querer retribuir la confianza brindada por el líder o la organización. Por ello, se exploran definiciones como las de Harter et al., (2002) que señala que el compromiso [es una] “situación en la cual los empleados saben qué se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento en el mismo; por otra parte, perciben que son significativos para sus compañeros, en quienes confían, y consideran tener oportunidades para mejorar y desarrollarse” (como se citó en Peralta et al., 2007, p. 90).

A partir de ello, es posible relacionar el concepto de compromiso con este factor emergido, pues con los acuerdos flexibles ya sienten que tienen lo que necesitan, así que tratan de dar lo mejor de sí mismos para lograr buenos resultados. De ahí que, una de las formas de entender el compromiso es la gratitud, en respuesta a las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que ofrece la organización (Peralta et al., 2007).

Finalmente, se puede observar que el factor Equilibrio Vida-Trabajo es el constructo con la valoración promedio más alta en comparación al factor Beneficios presente en la percepción de los colaboradores encuestados sobre un acuerdo de trabajo flexible (Ver Anexo J). Asimismo, teniendo en cuenta que los indicadores de los factores de Desarrollo de Carrera y Compromiso en el Trabajo fueron medidos de forma inversa, se ha determinado que el más influyente en su percepción es el Compromiso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1.1. Conclusión específica 1

Respecto al primer objetivo específico, se concluye que los factores mejor percibidos por los colaboradores del Banco LTH sobre un Acuerdo de Trabajo Flexible (FWA) son el Equilibrio Vida-Trabajo y Beneficios.

En primer lugar, se encuentra el factor Equilibrio Vida-Trabajo, porque los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) brindados por el Banco LTH permite dosificar la carga laboral al colaborador, permitiéndole así encontrar espacios para adoptar nuevos hábitos, tales como ejercitarse antes de ir a trabajar o asistir a sesiones psicológicas que les permita mejorar su salud mental y física, e incluso realizar actividades recreativas que nunca antes experimentaron (como cursos online de pintura, dibujo y repostería). He allí la importancia del rol que cumplen los FWA en la vida de estos colaboradores quienes finalmente son personas, pues valoran que estas opciones de trabajo flexible cuidan su bienestar mientras logran los objetivos de su trabajo. Vinculado a esto, resulta importante considerar la autodeterminación de los trabajadores, pues como se recordará actualmente es una tendencia global del capital humano. Precisamente, esto coincide con la percepción de esta muestra de colaboradores que abogan por aquellos modelos flexibles de lugar de trabajo que busquen respaldar mejor sus necesidades y bienestar.

En segundo lugar, se encuentra el factor Beneficios, el cual está vinculado al impacto organizacional que perciben en el Banco LTH, ya que los colaboradores consideran que mientras trabajan bajo Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) se genera mayor productividad en el Banco y el sentimiento de permanecer en este. En ese sentido, se señala que, al contar con horarios flexibles, pueden estudiar cursos que contribuyan su formación académica, lo que no solo impacta en su carrera, sino que consideran que el Banco se beneficia al estar conformado por personas con más conocimiento y mejores propuestas para la propia organización. Asimismo, se destaca que, gracias a los Acuerdos de Trabajo Flexible la empresa se beneficia con un menor riesgo de ausentismo y mayor permanencia, ya que con las facilidades brindadas los colaboradores pueden cumplir con sus actividades sin importar el lugar en el que se encuentren y se sienten más conectados con sus equipos al laborar en el horario que consideren estar más motivados.

1.2. Conclusión específica 2

Respecto al segundo objetivo específico, se concluye que los factores menos percibidos por los colaboradores del Banco LTH sobre un Acuerdo de Trabajo Flexible (FWA) son Costos de Carrera y Barreras Administrativas.

En primer lugar, ambos factores abordaban afirmaciones negativas hacia los FWA, lo que resultó en una posición de desacuerdo por parte de la muestra de colaboradores del Banco LTH de procesos back office.

Por un lado, el factor Costos de Carrera comprendía afirmaciones como el hecho de que las personas que laboran bajo FWA tienen más probabilidades de perder habilidades técnicas y de gestión, en comparación con aquellas que no trabajan bajo ese tipo de acuerdos. Esto fue valorado negativamente, pues los colaboradores indicaron que sentían que bajo estos acuerdos mantenían sus habilidades y competencias, o incluso en algunos casos las potenciaba.

Por otro lado, el factor Barreras Administrativas comprendía afirmaciones como la dificultad de evaluar el desempeño de una persona bajo FWA o la falta de acceso a estas de forma justa, lo cual fue rechazado por los colaboradores del Banco LTH, pues se entiende que se adaptaron a las nuevas formas de evaluación flexibles, junto a un incremento de confianza por parte del empleador.

En segundo lugar, otra de las razones por las que los dos factores en mención son considerados menos percibidos, para esta investigación, es por la vinculación de algunas tendencias globales de los FWA que han incidido positivamente en la percepción de la muestra de colaboradores. Mostrándose así, en desacuerdo con ciertas afirmaciones de estos constructos que manifiestan que los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) son considerados injustos, ya que no están disponibles por igual para todos los colaboradores al ser implementados.

Por el contrario, se evidencia que estos FWA no representan un obstáculo que impidan que los trabajadores participen de manera equitativa en la sociedad. Como se recordará, las sinergias entre el uso de tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA) y la adopción de FWA, reduce las brechas para aumentar la accesibilidad al lugar de trabajo de forma remota de aquellos colaboradores que padecen de alguna discapacidad. Incluso, esto facilita su crecimiento de habilidades técnicas y de gestión al disponer de estos Acuerdos de Trabajo Flexible. Por tanto, tampoco son considerados como Costos de Carrera.

1.3. Conclusión específica 3

Respecto al tercer objetivo específico, al explorar si todos los ítems del modelo inicial se agrupaban de la misma manera, se obtuvo un resultado final de 10 ítems, con un nivel de explicación de más del 80%, agrupadas en la misma cantidad de factores. Sin embargo, entre esos 4 factores, se identificaron 2 emergentes, pues sus ítems se agruparon de forma muy diferente al modelo y, en base al análisis, fueron denominadas con otros nombres a fin de brindarle un significado adecuado.

Por un lado, uno de los factores emergentes fue denominado Desarrollo de Carrera, puesto que este comprende indicadores que describen la importancia del progreso profesional, las buenas relaciones interpersonales en los equipos de trabajo y las efectivas medidas de seguimiento de los líderes. En ese sentido, los colaboradores resaltan en este factor que laborar bajo un Acuerdo de Trabajo Flexible (FWA) permite que perciban un impulso de sus habilidades y conocimientos.

Principalmente, este factor describe aquellas percepciones que abordan el sentimiento de libertad al organizar su agenda laboral, la posibilidad de llevar cursos de especialización de forma simultánea, el beneficio de utilizar herramientas tecnológicas que permiten incrementar su *networking* dentro y fuera de la organización, y la confianza recibida por sus líderes de equipo al evaluar solo sus resultados. De esta manera, se entiende que los colaboradores perciben un eficaz desarrollo de habilidades blandas y competencias claves para su crecimiento profesional.

Por otro lado, el otro factor emergente fue denominado Compromiso en el Trabajo, debido a que agrupó indicadores que hacen referencia a la conciencia de los colaboradores de desempeñarse de la mejor manera posible al sentirse en deuda o agradecidos de que el Banco confíe en ellos y les brinde una mayor autonomía por medio de los FWA. De hecho, se destaca que los colaboradores en procesos Back Office del Banco LTH se sienten agradecidos por la flexibilidad de tiempo y lugar de trabajo, así como del ofrecimiento de estos por parte de los líderes de equipo al ser una forma de recompensar su esfuerzo de forma equitativa.

Por lo tanto, al no estar sometidos a esquemas rígidos de trabajo, los colaboradores valoran que pueden ser más autónomos y en respuesta, mejorar su nivel de participación en la entidad bancaria que se ve reflejado en las nuevas iniciativas que puedan presentar en su área y en la toma de decisiones. Así, este factor genera que los colaboradores se sientan comprometidos con el Banco LTH, pues no solo les permite trabajar eficazmente, sino que existe un compromiso intrínseco en ellos que los invita a reflexionar sobre su comportamiento responsable al laborar bajo un Acuerdo de Trabajo Flexible (FWA).

1.4. Conclusión general

Finalmente, luego de dar respuesta a cada objetivo planteado, es posible responder al objetivo general que guía esta investigación: ¿cuál es la percepción de los colaboradores sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible en el Banco LTH de Lima Metropolitana? Obteniendo como respuesta la presencia de 4 factores: Equilibrio Vida-Trabajo, Beneficios, Desarrollo de carrera y Compromiso en el Trabajo, siendo los dos últimos los que emergieron respecto al modelo inicial.

Es importante destacar que estos hallazgos son aplicables solo a la muestra mas no a todos los colaboradores de áreas back office del Banco LTH. Ahora bien, los factores hallados, el Equilibrio Vida - Trabajo y Beneficios, se asemejan a los incluidos en el modelo de Giannikis y Mihail (2011), pues mantuvieron su esencia con relación a la definición de su constructo. Por un lado, el primero de ellos sigue representando la gestión del tiempo y carga laboral que permite contribuir a la felicidad plena de los colaboradores al no descuidar aspectos de su vida personal. Esto se explica a partir del hecho de que las nuevas necesidades vinculadas a la pandemia contribuyeron a prevalecer la recreación, el cuidado de la salud física y mental, y, en general, el *multitasking* se convirtió en parte del estilo de vida de las personas, sobre todo, de los trabajadores, al querer realizar varias actividades desde un mismo lugar o periodo de tiempo. Por otro lado, el segundo de estos factores sigue representando los beneficios percibidos en la organización, pues los colaboradores del Banco LTH sí perciben grandes mejoras en sus equipos, área y Banco en general gracias a los acuerdos flexibles.

Asimismo, aquellos factores nuevos que emergieron fueron el Desarrollo de Carrera y el Compromiso en el Trabajo, los cuales fueron conceptualizados en base al análisis mixto. Por un lado, el factor Desarrollo de Carrera se vincula a dos ejes temáticos: evaluación de desempeño y la relación interpersonal entre los colaboradores desde los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA). En la relación al primero, los líderes de equipo tienen estrategias más flexibles para evaluar al colaborador, lo que incrementa la confianza en el trabajo del colaborador y es altamente valorado; en cuanto al segundo, la relación interpersonal, esta se ve garantizada con un clima laboral al estar disponible dichos acuerdos para los colaboradores de procesos Back Office del Banco LTH.

Por otro lado, el factor Compromiso en el Trabajo evidencia que el Banco LTH es una organización donde los colaboradores pueden crecer éticamente, pues hay un compromiso mutuo entre la organización con el progreso profesional del personal y de los trabajadores con el logro de los objetivos de esta desde un Acuerdo de Trabajo Flexible. Es así que se genera un proceso continuo de aprendizaje que permite construir valores compartidos.

2. Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones detalladas recientemente, es posible brindar ciertas recomendaciones al Banco LTH en relación con el diseño y la implementación de los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) en áreas back office.

En primer lugar, se recomienda al Banco LTH analizar el *engagement* laboral de sus colaboradores en las áreas back office para saber el grado de compromiso actual que mantienen ellos con la organización desde su participación en un Acuerdo de Trabajo Flexible. Esto con la finalidad de adecuar el programa de esos acuerdos a las expectativas del personal con los objetivos de la organización. Vinculado a esto, es preciso mencionar que estos esquemas laborales flexibles ya no son percibidos como una opción, sino, por el contrario, como una necesidad, es decir, algo que ellos demandan por los beneficios que les puede brindar en su progreso profesional y equilibrio vida-trabajo.

En segundo lugar, se sugiere que el área de Recursos Humanos del Banco LTH capacite a los gerentes y supervisores de todas las áreas funcionales en temas vinculados a la supervisión y evaluación del desempeño del personal que labora fuera del lugar de trabajo, así como también, a la gestión de equipos virtuales. Esto con la finalidad de mantener la responsabilidad compartida por impactos.

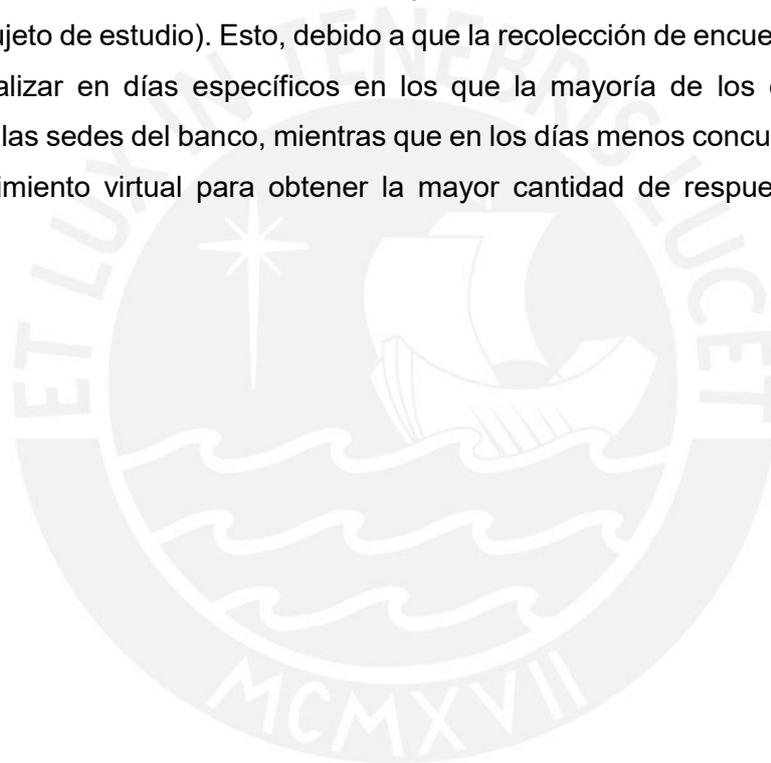
En tercer lugar, se recomienda al Banco LTH que realice un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el objetivo de analizar cómo influyen los cuatro factores identificados de la presente investigación en la productividad de sus colaboradores. Esta sugerencia está relacionada a los diversos estudios mencionados en las secciones iniciales de la investigación que describen una importante relación entre la flexibilidad laboral y el aumento de la productividad del colaborador. De hecho, según Portugal (2022) la pandemia demostró que es posible trabajar por resultados, sin afectar la productividad e incluso mejorando la rentabilidad de las organizaciones.

En cuarto y último lugar, a pesar de que los resultados de la presente investigación no se pueden extrapolar a toda la banca comercial, es válido recomendar que se realicen investigaciones similares en otras entidades bancarias del mismo sector comercial con el objetivo de conocer si existen patrones en los resultados. De esta manera, se podría hallar aspectos resaltantes comunes en la percepción de la fuerza laboral, principalmente joven, sobre los FWA en la banca comercial de Lima Metropolitana.

3. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación, se presentaron ciertas limitaciones que se detallan a continuación. Por un lado, al momento de realizar la búsqueda bibliográfica relacionada a la flexibilidad laboral o al Flexible Work Arrangement (FWA), se hallaron distintas investigaciones que estudiaban organizaciones en el continente europeo, asiático o africano. Sin embargo, fueron escasas las investigaciones realizadas en el mercado laboral de América Latina, por lo que limitó en cierta medida la elección y adaptación de un instrumento de medida efectivo para el presente estudio.

Por otro lado, el alcance del tamaño de la muestra que requería más de 100 colaboradores encuestados se vio afectado por la modalidad híbrida que mantenía la organización (sujeto de estudio). Esto, debido a que la recolección de encuestas presenciales se tuvo que realizar en días específicos en los que la mayoría de los colaboradores se encontraban en las sedes del banco, mientras que en los días menos concurridos se necesitó un mayor seguimiento virtual para obtener la mayor cantidad de respuestas en un corto periodo.



REFERENCIAS

- Ahmad, H. (2016). A critical examination of the advantages and disadvantages of adopting flexible working practices in relation to the employer and employee [Un examen crítico de las ventajas y desventajas de adoptar prácticas laborales flexibles en relación con el empleador y el empleado]. *Hertfordshire Business School*.
https://www.researchgate.net/profile/Hamza-Ahmad/5/publication/304038081_A_critical_examination_of_the_advantages_and_disadvantages_of_adopting_flexible_working_practices_in_relation_to_the_employer_and_employee/links/57641f0e08ae421c44830411/A-critical-examination-of-the-advantages-and-disadvantages-of-adopting-flexible-working-practices-in-relation-to-the-employer-and-employee.pdf
- Albion, M. (2004). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options [Una medida de las actitudes hacia las opciones de trabajo flexible]. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>
- Aleksanteri, H. (2019). Employee perceptions of flexible working agreements: An investigation of the dark sides of teleworking. [Master's Programme in International Business, Universidad de VAASA].
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9435/osuva_8777.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions [Entornos laborales que apoyan a la familia: el papel de las percepciones organizacionales], *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Andina. (2021, 09 de noviembre). La generación Z y los espacios flexibles de trabajo. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-la-generacion-z-y-los-espacios-flexibles-trabajo-868730.aspx>
- Apoyo & Asociados y FitchRatings (2022). Sistema Bancario del Perú 2022.
<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2023/04/Sistema-Bancario-Peru%CC%81-2022.pdf>
- Arancibia Fernández, F. (2011). Flexibilidad laboral: Elementos teóricos-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales (CI)*, 26, 39-55.
<https://www.redalyc.org/pdf/708/70822578003.pdf>
- Asencios, R., Espejo, N., Guillén, S., Gutiérrez, A., López, B., Ordoñez, M., Reyna, M., Tang, J., Vallejos, L., Vásquez, K., y sucursales del BCRP (2022). *Actividad económica: junio 2022*. Banco Central de Reserva del Perú.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-59-2022.pdf>
- Atiku, S., Jeremiah, A., y Boateng, F. (2020). Perceptions of flexible work arrangements in selected African countries during the coronavirus pandemic [Percepciones de arreglos de trabajo flexibles en países africanos seleccionados durante la pandemia de coronavirus]. *South African Journal of Business Management*, 51(1), 10.
<https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/2285>

- Austin-Egole, I., Iheriohanma, E. y Chinedu, N. (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25, 50-59.
https://www.researchgate.net/publication/341651202_Flexible_Working_Arrangements_and_Organizational_Performance_An_Overview
- Ayman, M., Abdelrahman, A., & Aboulsaoud, R. (2015). Flexible Work Arrangements: Related Topics and Directions [Arreglos de trabajo flexibles: temas relacionados e instrucciones]. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 36.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2726156
- Aziz-Ur-Rehman, M. & Ahmed, D. (2019). Relationship between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities Employees of Pakistan. <https://ssrn.com/abstract=3510918>
- Baeza, C. (2022, 29 de marzo). BBVA implanta el teletrabajo de forma definitiva. BBVA.
<https://www.bbva.com/es/bbva-implanta-el-teletrabajo-de-forma-definitiva/>
- Banco Continental BBVA (2023, 30 de enero). ¿Qué valoran los profesionales a la hora de elegir una empresa para trabajar? BBVA. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-valoran-los-profesionales-a-la-hora-de-elegir-una-empresa-para-trabajar/>
- Banco Pichincha (2021, 21 de abril). Banco Pichincha, una empresa familiarmente responsable. <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/banco-pichincha-empresa-familiarmente-responsable>
- Banco Pichincha Perú (2022). LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/banco-pichincha-pe/posts/?feedView=all>
- Banco Pichincha (s.f.). *Más de 40 años de presencia en el Sistema Financiero*. <https://www.pichincha.pe/conoce-sobre-nosotros/nuestra-historia/historia>
- Barquilla, Y. (2022, 17 de octubre). Oportunidades que ofrece la inteligencia artificial. *BeeDigital*. <https://www.beedigital.es/tendencias-digitales/oportunidades-que-ofrece-la-inteligencia-artificial/>
- Bellens, J. (2020, 07 de agosto). Los bancos deben mirar más allá de la pandemia y utilizar esta crisis como base para reimaginar su papel en la nueva realidad que les espera. *EY*. https://www.ey.com/es_ar/banking-capital-markets/how-banks-can-successfully-emerge-from-covid-19
- Berber, N., Gašić, D., Katic, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions [El papel mediador de la satisfacción laboral en la relación entre los FWA y las intenciones de rotación]. *Sustainability*, 14, 4502.
https://www.researchgate.net/publication/359860925_The_Mediating_Role_of_Job_Satisfaction_in_the_Relationship_between_FWAs_and_Turnover_Intentions
- Berrios, J. (2020). *Análisis del comportamiento y de la problemática de la banca de consumo en el Perú*. [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Académico URP. <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3547/ECO->

[T030_43097121_T%20%20%20BERR%C3%8DOS%20VALENZUELA%20JORGE%20DANIEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.repositorio.cepa.org/bitstream/handle/10665/46911/T030_43097121_T%20%20%20BERR%C3%8DOS%20VALENZUELA%20JORGE%20DANIEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Bloomberg. (2022, 06 de abril). BNP logró acuerdo para que más de 132.000 de sus empleados puedan teletrabajar. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/bnp-logro-acuerdo-para-que-mas-de-132-000-de-sus-empleados-puedan-teletrabajar-3338391>
- BNP Paribas Asset Management. (2021, 30 de marzo). BNP Paribas AM: La revolución del teletrabajo. *El Asesor Financiero*. <https://elasesorfinanciero.com/bnp-paribas-am-la-revolucion-del-teletrabajo/>
- Charron, K. y Lowe, D. (2005). Factors that affect accountant's perceptions of alternative work arrangements [Factores que afectan las percepciones del contador sobre arreglos de trabajo alternativos]. *Accounting Forum*, 29(2), 191-206. <https://www.tandfonline.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1016/j.accfor.2004.10.002?needAccess=true>
- Chávez, L. (2023, 20 de marzo). Flexibilidad laboral: El nuevo Dealbreaker de los trabajadores peruanos. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/especiales/2023-03-20/flexibilidad-laboral-el-nuevo-dealbreaker-de-los-trabajadores-peruanos>
- Cotizalia (2022, 20 de junio). Santander permitirá que sus empleados teletrabajen 16 días al trimestre. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-06-20/banco-santander-empleados-teletrabajo-semana-laboral_3446901/
- Deloitte. (2022a). Encuesta Millennial y Gen Z 2022. Buscando el equilibrio e impulsando el cambio social. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-generacion-z-2022.html>
- Deloitte. (2022b). *Striving for balance, advocating for change [Luchando por el equilibrio, abogando por el cambio]*. The Deloitte Global 2022. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/about-deloitte/Encuesta-Millennial-GenZ-2022.pdf>
- Deloitte (s.f.) Tendencias Globales de Capital Humano 2023: Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.htm>
- Dilmaghani, M. (2021). There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada [Hay un momento y un lugar para el trabajo: evaluación comparativa de acuerdos de trabajo flexible en Canadá]. *International Journal of Manpower*, 42(1), 67-192. <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/IJM-12-2019-0555>
- Dolcos, S. & Daley, D. (2009). Work Pressure, Workplace Social Resources, and Work-family conflict: The Tale of Two Sectors [Presión, recursos sociales laborales y conflicto familiar: la historia de dos sectores]. *International Journal of Stress Management*, 16(4), 291-311. https://www.researchgate.net/publication/232511920_Work_Pressure_Workplace_Social_Resources_and_Work-Family_Conflict_The_Tale_of_Two_Sectors

- Durmaz, Y., Bitiren, T. N., & Dağ, K. (2022). Flexible Working Systems and Job Satisfaction in A Changing World Order: An Empirical Study [Sistemas de trabajo flexibles y satisfacción laboral en un orden mundial cambiante: un estudio empírico]. *International Journal of Academic Research in Environment & Geography*, 9(1), 1–12. https://kwpublications.com/papers_submitted/7367/flexible-working-systems-and-job-satisfaction-in-a-changing-world-order-an-empirical-study.pdf
- Europa Press. (2022, 10 de mayo). Bankinter implanta un día a la semana de teletrabajo en servicios centrales. <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-bankinter-implanta-dia-semana-teletrabajo-servicios-centrales-20220510111331.html>
- Finanzas. (2020, 6 de abril). ¿Cuáles son las razones para trabajar en el BCP? <https://finanzas.com.pe/trabajar-en-bcp/>
- Folgado, R. (2023, 31 de enero). Las tendencias en beneficios para empleados y empleadas de 2023. Cobee. <https://cobee.io/blog/tendencias-beneficios-empleados-2023/>
- Forbes, S., Birkett, H., Evans, L., Chung, H. & Whiteman, J. (2020) Managing Employees During the COVID-19 Pandemic: Flexible working and the future of work [Gestión de empleados durante la pandemia de COVID-19: trabajo flexible y el futuro del trabajo]. *Project report. Equal Parenting Project*. <https://kar.kent.ac.uk/85918/1/managerial-experiences-during-covid19-2020-accessible.pdf>
- García J. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: Smartworking. *Revista internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 9(1), 450-473. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/960/1181
- Gašić, D., y Berber, N. (2021). The influence of flexible work arrangement on employee behavior during the COVID-19 pandemic in the Republic of Serbia [La influencia del arreglo de trabajo flexible en el comportamiento de los empleados durante la pandemia de COVID-19 en la República de Serbia]. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 26(3), 73-88. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2021.0026>
- Gestión (2022, 6 de marzo) El 66% de empresas en Perú no promueve actividades para la salud mental de sus trabajadores. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-66-de-empresas-en-peru-no-promueve-actividades-para-la-salud-mental-de-sus-trabajadores-noticia/>
- Giannikis, S. & Mihail, D. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee Perceptions [Arreglos de trabajo flexibles en Grecia: Un estudio de las percepciones de los empleados]. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417-432. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540163>
- Great Place To Work. (2020). Los 46 mejores lugares para trabajar en el Perú 2020. <https://s3.amazonaws.com/media.greatplacetowork.com/peru/reports/Los+Mejores+Lugares+para+Trabajar+en+el+Per%C3%BA+2020.pdf>
- Great Place To Work. (2021). Los mejores lugares para trabajar en América Latina 2021. <https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores-empresas-para-trabajar-de-latinoamerica/2021>

- Great Place To Work Perú. (2023, 7 de febrero). BanBif. *Great Place To Work Perú*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-per%C3%BA/2023/banbif>
- G&A Partners. (2017, 03 de julio). How Does Workplace Flexibility Work? <https://www.gnapartners.com/resources/articles/workplace-flexibility>
- Heather, J. (2022, 06 de septiembre). ¿Es real dejar de fumar en silencio? *Gallup*. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). *MacGraw-Hill/Interamericana*. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hill, J., Jacob, J., Shannon, L., Brennan, R., Blanchard, V., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout [Exploración de la relación entre la flexibilidad del lugar de trabajo, el género y la etapa de la vida con el conflicto entre la familia y el trabajo, el estrés y el agotamiento]. *Community, Work & Family*, 11(2), 165–181. https://www.researchgate.net/publication/232549857_Exploring_the_relationship_of_workplace_flexibility_gender_and_life_stage_to_family-to-work_conflict_and_stress_and_burnout
- Interbank. (2021a, 14 de julio). Interbank fue reconocido como el “Mejor Lugar para Trabajar Desde Casa” por GPTW. <https://ventas.interbank.pe/blog/sala-de-prensa/mejor-lugar-para-trabajar-desde-casa>
- Interbank. (2021b, 31 de agosto). Interbank anuncia nuevo modelo de trabajo remoto permanente. <https://ventas.interbank.pe/blog/sala-de-prensa/interbank-eres>
- Islas, T. C., & Delgadillo F., O. (2016). La inclusión de TIC por estudiantes universitarios: una mirada desde el conectivismo. *Apertura*, 8(2). <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura/rt/printerFriendly/845/581>
- Khaldon, A. (2022, 22 de febrero). Japanese robot servers allow staff with disabilities to work in Tokyo cafe [Los servidores robot japoneses permiten que el personal con discapacidades trabaje en un café de Tokio]. *ArabNews*. <https://www.arabnews.com/node/2030066/world#:~:text=TOKYO%3A%20A%20cafe%20in%20Tokyo,a%20part%20of%20the%20staff>
- Kossek, E. E., & Thompson, R. (2015). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap [Flexibilidad en el lugar de trabajo: Integración de las perspectivas de los empleadores y los empleados para cerrar la brecha entre la investigación y la implementación de la práctica]. *The Oxford handbook of work and family*, 1-16. <https://static1.squarespace.com/static/5e7ffb5e01b2e061b5477998/t/5f5982c1feb2c772e0dc67bb/1599701697203/Kossek%2C+E.+%26+Thompson%2C+R.%282016%29.Workplace+Flexibility+Integrating+Employer+and+Employee+Perspective...Oxford+Handbook+Work+and+Family.pdf>
- Kröll, C., Nüesch, S., & Foege, N. (2021) Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support [Prácticas de trabajo flexibles y atractivo organizacional en Alemania: el papel mediador del apoyo organizacional anticipado]. *The International Journal of Human*

- Resource Management*, 32(3), 543-572.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2018.1479876?journalCode=rjih20>
- Lau, M. (2022). DM-6-AFC [Diapositivas de PowerPoint]. Facultad de Gestión y Alta Dirección, PUCP.
- Lefter, V., Davidescu, A.A. y Casuneanu, I. (2018). Identifying the Main Factors of Workplace Flexibility Among Romanian Employees [Identificación de los principales factores de flexibilidad en el lugar de trabajo entre los empleados rumanos]. *Solutions for Business, Culture and Religion in Eastern Europe and Beyond*. Springer, Cham, 12(15), 115-128. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-63369-5_9
- López-Aguado, M., y Gutiérrez-Provecho, L. (2019). Cómo llevar a cabo e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *REIRE Revista de Innovación e Investigación en Educación*, 12(2), 1–14. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>
- MacRae, I., y Sawatzky, R. (2020). *Trabajo remoto: Personalidad y rendimiento. Resultados de la investigación*. <https://mxintegrals.com/proyectos/Thomas/webinar/Ian+MacRae+Remote+Working+Whitepaper.en.es.pdf>
- Mamatha, M., y Lakshmi, B. (2020). Influence Of Employees' Perception On The Use Of Flexible Work Arrangements [Influencia de la percepción de los empleados sobre el uso de arreglos de trabajo flexibles]. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 4135 - 4142. https://www.researchgate.net/profile/Lakshmi-Bhooshetty/publication/342435215_Influence_Of_Employees%27_Perception_On_The_Use_Of_Flexible_Work_Arrangements/links/5ef406ab4585153fb1b3a6cf/Influence-Of-Employees-Perception-On-The-Use-Of-Flexible-Work-Arrangements.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2022). ¿Qué es Reactiva Perú? https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429
- Ocampo, G. (2022). Great place to work 20°. *Un mundo híbrido y más sostenible*. Great Place To Work. <https://s3.amazonaws.com/media.greatplacetowork.com/peru/best-workplaces-in-peru/2022/Revista+GPTW+2021-2022.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. OIT., Vol. 1, 1-45. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe (Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021 - Nota Técnica)*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf
- Osorio, A. (2021, 21 de abril). Segunda Edición del estudio de EY Perú sobre el impacto del COVID-19 en la Gestión de la Compensación, en base a resultados de 255 empresas. *EY Perú*. https://www.ey.com/es_pe/workforce/covid-19-gestion-de-la-compensacion

- Pasco, M. y Ponce, M. (2018). *Guía de Investigación en Ciencias de la Gestión. Guía de Investigación en Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Peralta Gómez, M., Santofimio, A., y Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, (19), 81-109. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>
- Portugal, F. (2022, 2 de agosto). ¿Qué valora la Generación Millennial en un mundo post pandemia? *Great Place To Work*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/art%C3%ADculos/articulos-peru/que-valora-la-generacion-millennial-en-un-mundo-post-pandemia>
- Quiñones, C. (2020). *Flexibilidad laboral del teletrabajo y su influencia en la productividad de los colaboradores que realizan análisis técnico en el servicio aduanero en el Perú*. [Tesis de maestría, Universidad Científica del Sur]. Repositorio Académico Científica. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/1757>
- Rankmi (2022). *Benchmark clima 2022. Una mirada a la experiencia de los colaboradores durante la pandemia*. Rankmi. <https://www.rankmi.com/es/lp-descarga-benchmark-clima-una-mirada-a-la-experiencia-de-los-colaboradores-durante-la-pandemia>
- Ripani, L. (2020, 24 de marzo). Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial [Blog]. *Banco Interamericano de Desarrollo. Factor Trabajo*. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones en Negocios*, 11 (2), 235-268. <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/59/56>
- Santander. (2019, 24 de noviembre). Flexibilidad y Eficiencia: nuestra forma de trabajar. <https://www.santander.com/es/stories/flexibilidad-y-eficiencia--nuestra-forma-de-trabajar>
- SBS. (2022). *Sistema Financiero Peruano. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Marzo/SF-0003-ma2022.PDF>
- SIMGRA. (2022, 7 de marzo). Hoy, la búsqueda del bienestar laboral va más allá de un sueldo: Expertas en salario emocional señalan que la pandemia puso de relieve la importancia del bienestar y la felicidad de los trabajadores. Y advierten que esos factores son determinantes para la retención y el enganche de nuevo talento humano. *El Tiempo*. <https://www.proquest.com/newspapers/hoy-la-búsqueda-del-bienestar-laboral-va-más-allá/docview/2636312813/se-2?accountid=28391>
- Sirgy, M. y Lee, DJ. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review [Equilibrio entre la vida laboral y personal: una revisión integradora]. *Applied Research Quality Life*, 13, 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Stern, M. (2023, 30 de agosto). Apple Can't Turn Back From Flexible Work-From-Home Options [Apple no puede dar marcha atrás a las opciones flexibles de trabajo desde casa]. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/retailwire/2022/08/30/apple-cant-turn-back-from-flexible-work-from-home-options/?sh=6d44a471152d>

- The Adecco Group (2021). Resetting Normal: Defining the New Era of Work [Restablecimiento de la normalidad: definición de la nueva era del trabajo]. *Whitepaper*, 1-169. <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-research/resetting-normal-2021/>
- Vera, I. (2018). *Balance Vida - Trabajo*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/111951/Balance_Vida_Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Verbo, L. (2022, 10 de mayo). Bankinter implanta un día de teletrabajo a la semana a partir de junio. *Expansión*. <https://www.expansion.com/empresas/banca/2022/05/10/627a4153e5fdea101d8b464b.html>
- Villadiego, R. (2020). Covid-19: Un antes y después en el teletrabajo y sus implicaciones en ciberseguridad. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2020/08/03/red-forbes/covid-19-un-antes-y-despues-en-el-teletrabajo-y-sus-implicaciones-en-ciberseguridad/>
- Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. & Lestari, D. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19 [Efectividad de la capacitación electrónica, el liderazgo electrónico y el equilibrio entre la vida laboral y personal en el desempeño de los empleados durante el COVID-19]. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450 <https://koreascience.kr/article/JAKO202029062616507.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Modelo original de Giannikis & Mihail (2011)

Figura A1: Modelo original de Giannikis & Mihail (2011)

<i>Factors</i>	<i>Factor loadings</i>
Factor 1. Career costs (Cronbach's $\alpha = 0.89$, eigenvalue = 4.17, variance = 20.87%)	
13. Supervisors are likely to view individuals employed under flexible work arrangements as being less dedicated and committed to their jobs compared to those working under traditional full-time work arrangements	0.747
3. Supervisors at my workplace react negatively to people using flexible working arrangements	0.759
11. Other people at my workplace react negatively to people using flexible working arrangements	0.749
6. Individuals employed under flexible work arrangements are more likely to lose technical and managerial skills over time compared to those working under traditional full-time work arrangements	0.751
19. Flexible work arrangements are likely to reduce the 'face time' with managerial personnel and keep individuals out of the 'network' at the office	0.716
8. Working under a flexible work arrangement would negatively impact on my career progress within the organisation	0.757
9. I cannot afford the loss of pay associated with flexible work options that involve reduced hours	0.755
Factor 2. Work-life balance (Cronbach's $\alpha = 0.76$, eigenvalue = 2.76, variance = 13.81%)	
14. Flexible work arrangements are essential for me in order to be able to deal with other interests and responsibilities outside work	0.781
5. Flexible work arrangements are essential for me in order to attend to family responsibilities	0.777
10. Flexible work arrangements help me balance life commitments	0.585
20. Flexible working arrangements are essential for me in order to be able to manage variations in workload and responsibilities	0.748
7. Flexible work arrangements enable me to focus more on the job when I am at the workplace	0.721
Factor 3. Administrative barriers (Cronbach's $\alpha = 0.81$, eigenvalue = 2.60, variance = 13.03%)	
15. Flexible work options are basically unfair, because some arrangements are not equally available to all employees	0.782
16. Flexible work arrangements only work in lower-level positions and not in positions with greater responsibility	0.769
4. It is more difficult to evaluate an individual's performance when the individual is working under a flexible work arrangement as compared to a traditional full-time arrangements	0.785
17. While flexible work options seem like a good idea, when implemented they are more likely to be abused than traditional full-time work arrangements	0.763
Factor 4. Benefits (Cronbach's $\alpha = 0.70$, eigenvalue = 2.18 variance = 10.92%)	
2. Flexible work arrangements are an important benefit that employees use to select the firm they plan to work	0.669
12. Flexible work arrangements increase the retention of firm employees	0.693
1. Flexible work arrangements have a positive impact on the productivity of the company	0.776
18. Flexible work arrangements generally enhance morale and improve the quality of work/life for those involved	0.685

ANEXO B: Matriz de Consistencia

Tabla B1: Matriz de Consistencia

OBJETIVOS	PREGUNTAS	FACTORES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Objetivo General Analizar la percepción de los colaboradores sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible en el Banco LTH de Lima Metropolitana</p>	<p>Pregunta General ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible en el Banco LTH de Lima Metropolitana?</p>	<p>Factor 1: Costos de Carrera</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso en el trabajo • Actitud de los supervisores • Actitud de los compañeros de trabajo • Probabilidad de incrementar habilidades • Integración del personal a la empresa • Progreso profesional dentro del Banco LTH • Disposición de un ajuste al salario económico 	<p>Enfoque, alcance y diseño metodológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque cuantitativo • Alcance descriptivo <ul style="list-style-type: none"> • Diseño no experimental - transversal
<p>Objetivo Específico 1 Identificar los factores mejor percibidos por los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un acuerdo laboral flexible durante el 2021-2022</p>	<p>Pregunta Específica 1 ¿Cuáles son los factores mejor percibidos por los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un acuerdo laboral flexible durante el 2021-2022?</p>	<p>Factor 2: Equilibrio Vida-Trabajo</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la carga laboral • Disposición de atender responsabilidades familiares • Disposición de atender otras responsabilidades fuera del lugar de trabajo • Oportunidades de participar en actividades de ocio/recreación • Grado de concentración en las tareas en el lugar de trabajo 	<p>Población Colaboradores del Banco LTH que laboran en áreas Back Office de Lima Metropolitana</p>
<p>Objetivo Específico 2 Identificar los factores menos percibidos por los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un acuerdo laboral flexible durante el 2021-2022</p>	<p>Pregunta Específica 2 ¿Cuáles son los factores menos percibidos por los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un acuerdo laboral flexible durante el 2021-2022?</p>	<p>Factor 3: Barreras Administrativas</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso equitativo a los FWA • Funcionamiento de los FWA según grado de responsabilidad • Oportunidades de evaluar el desempeño • Probabilidad de abusar de los FWA 	<p>Herramientas y técnicas de recolección de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativo: Cuestionario y encuesta • Cualitativo (complementaria): Guía de entrevista semiestructurada y entrevista

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

<p>Objetivo Específico 3 Identificar los factores emergentes en la percepción de los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un acuerdo laboral flexible durante el 2021-2022</p>	<p>Pregunta Específica 3 ¿Cuáles son los factores emergentes en la percepción de los colaboradores del Banco LTH que hayan participado en un acuerdo laboral flexible durante el 2021-2022?</p>	<p>Factor 4: Beneficios</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de importancia de los FWA como parte de la oferta laboral del banco • Porcentaje de retención de los empleados en el banco • Impacto en la productividad laboral • Impacto en la moral y calidad de vida/trabajo de los colaboradores 	<p>Técnicas de Análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnica cuantitativa: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estadística descriptiva ✓ Análisis Factorial Exploratorio (AFE) • Técnica cualitativa: Matriz de Análisis de datos cualitativos
---	--	---	---

ANEXO C: Ficha técnica de encuesta

Tabla C1: Ficha técnica de encuesta

FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA	
Objetivo del estudio	Conocer cuál es la percepción de los colaboradores sobre los acuerdos de trabajo flexible en la banca comercial de Lima Metropolitana
Fuente de información	Colaboradores de áreas back office del Banco LTH
Método de recolección de datos	Encuesta personal por Google Forms
Instrumento	Cuestionario
Muestra	126 encuestados
Método de selección de la muestra	No probabilística por conveniencia
Fecha de trabajo de campo	Del 10 al 20 de noviembre de 2022

ANEXO D: Matriz de operacionalización de variables

Tabla D1: Matriz de operacionalización de variables

FACTORES	CÓDIGO	INDICADORES
Costos de carrera	CC1	Es probable que los supervisores consideren que las personas que laboran bajo acuerdos de trabajo flexible sean menos dedicadas y comprometidas con su trabajo, en comparación con aquellas que trabajan sin opción a tener flexibilidad.
	CC2	Los supervisores de mi lugar de trabajo reaccionan negativamente ante las personas que trabajan bajo acuerdos de trabajo flexible.
	CC3	Otras personas en mi lugar de trabajo reaccionan negativamente ante aquellas que laboran bajo acuerdos de trabajo flexible.
	CC4	Las personas que laboran bajo acuerdos de trabajo flexible tienen más probabilidades de perder habilidades técnicas y de gestión a medida que pasa el tiempo, en comparación con aquellas que trabajan sin opción a tener flexibilidad.
	CC5	Es probable que los acuerdos de trabajo flexible reduzcan las coordinaciones presenciales con los líderes y no se mantenga una eficaz integración de los empleados en la empresa.
	CC6	Laborar bajo un acuerdo de trabajo flexible tendría un impacto negativo en mi progreso profesional dentro de la organización.
	CC7	No estaría dispuesto(a) a aceptar la disminución de salario asociada a las opciones de trabajo flexible que implican un horario reducido.
Equilibrio vida-trabajo	EVT1	Los acuerdos de trabajo flexible son esenciales para mí, porque puedo ocuparme de otros intereses y responsabilidades fuera del trabajo.
	EVT2	Los acuerdos de trabajo flexible son esenciales para mí, porque puedo ocuparme de mis responsabilidades familiares.
	EVT3	Los acuerdos de trabajo flexible me ayudan a equilibrar mis responsabilidades fuera del trabajo.
	EVT4	Los acuerdos de trabajo flexible son esenciales para mí, porque puedo gestionar la carga laboral y mis responsabilidades.
	EVT5	Los acuerdos de trabajo flexible me permiten concentrarme más en mis tareas cuando estoy en el lugar de trabajo.
Barreras administrativas	BA1	Las opciones de trabajo flexible son injustas en general, ya que algunas de estas no están disponibles por igual para todos los empleados.
	BA2	Los acuerdos de trabajo flexible solo funcionan en los puestos de nivel menor y no en los de alto nivel cuya responsabilidad es mayor.
	BA3	Es más difícil evaluar el desempeño de una persona cuando labora bajo acuerdos de trabajo flexible, en comparación con una que trabaja sin opción a tener flexibilidad.
	BA4	Aunque las opciones de trabajo flexible parecen una buena idea, cuando estas se implementan, es más probable que se abuse de dichas opciones que de los acuerdos sin opción a tener flexibilidad.
Beneficios	BE1	Los acuerdos de trabajo flexible son un beneficio importante que los empleados toman en cuenta a la hora de seleccionar la empresa en la que piensan trabajar.
	BE2	Los acuerdos de trabajo flexible contribuyen en la retención de los empleados en la empresa.
	BE3	Los acuerdos de trabajo flexible tienen un impacto positivo en la productividad de la empresa.
	BE4	En general, los acuerdos de trabajo flexible aumentan la moral y mejoran la calidad del trabajo/vida de los involucrados.

ANEXO E: Cuestionario

¡Hola! Somos Oscar Huerta y Ana Sabino, estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, nos encontramos recolectando información relevante para realizar nuestra tesis respecto a los factores relacionados a la percepción de los colaboradores sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible en la banca comercial de Lima Metropolitana.

Por ello, pedimos tu apoyo para responder esta encuesta. Asimismo, resaltamos que tu participación es totalmente voluntaria y la información obtenida será utilizada solo para fines académicos, por lo que mantendremos la confidencialidad de tus respuestas.

¡Gracias por tu apoyo!

1. ¿Estás de acuerdo con todo lo expuesto y deseas participar en esta encuesta?

- a. Sí
- b. No

I) Preguntas Filtro

Considerando que "*Back Office*" engloba todas aquellas actividades relacionadas con la gestión interna de una empresa. Es decir, hace referencia a las tareas administrativas, tales como contabilidad, recursos humanos, logística, marketing, proyectos, finanzas, tecnología, riesgos, seguridad informática, legal, etc.

2. ¿Trabajas actualmente en algún área *back office* de alguna sede del Banco Pichincha de Lima Metropolitana?

- a. Sí
- b. No

A continuación, se detallará qué es un acuerdo de trabajo flexible.

Este es un tipo de arreglo entre el empleador y el empleado que incluye variaciones en el tiempo, lugar y/o modo de trabajo de este último. Los siguientes son algunos ejemplos de Acuerdos de Trabajo Flexible:

- Trabajo híbrido: Permite trabajar en dos modalidades, desde casa utilizando equipos tecnológicos y desde las oficinas de la empresa.
- Trabajo remoto: Permite trabajar a tiempo completo desde casa o desde cualquier lugar fuera de la empresa.
- Horario flexible: Permite elegir cuándo comenzar y terminar el trabajo, como iniciar o terminar 1h antes o después del turno habitual.

3. ¿Has participado en un acuerdo de trabajo flexible durante el periodo 2021-2022 en la entidad bancaria?

a. Sí

b. No

II) Preguntas Control

1. Sexo

a. Sí

b. No

2. Edad

a. Menos de 25 años

b. Entre 25 y 34 años

c. Entre 35 y 44 años

d. Entre 45 y 54 años

e. De 55 años a más

3. Estado civil

a. Soltero(a)

b. Casado(a)

c. Viudo(a)

d. Conviviente

4. ¿Cuántos hijos tienes?

a. Ninguno

b. 1 hijo(a)

c. 2 hijos(as)

d. 3 a más hijos(as)

5. ¿Qué ocupación tienes?

a. Trabajo

b. Estudio y trabajo

6. ¿Eres líder de un equipo?

a. Sí

b. No

III) Encuesta

En esta sección queremos conocer tu percepción sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible, según las siguientes afirmaciones:

Escala del 1 al 5, siendo el 1, totalmente en desacuerdo y el 5, totalmente de acuerdo.

Enunciados	1	2	3	4	5
1. Los Acuerdos de Trabajo Flexible tienen un impacto positivo en la productividad de la empresa.					
2. Los Acuerdos de Trabajo Flexible son un beneficio importante que los empleados toman en cuenta a la hora de seleccionar la empresa en la que piensan trabajar.					
3. Los supervisores de mi lugar de trabajo reaccionan negativamente ante las personas que trabajan bajo Acuerdos de Trabajo Flexible.					
4. Es más difícil evaluar el desempeño de una persona cuando labora bajo Acuerdos de Trabajo Flexible, en comparación con una que trabaja sin opción a tener flexibilidad.					
5. Los Acuerdos de Trabajo Flexible son esenciales para mí, porque puedo ocuparme de mis responsabilidades familiares.					
6. Las personas que laboran bajo Acuerdos de Trabajo Flexible tienen más probabilidades de perder habilidades técnicas y de gestión a medida que pasa el tiempo, en comparación con aquellas que trabajan sin opción a tener flexibilidad.					
7. Los Acuerdos de Trabajo Flexible me permiten concentrarme más en mis tareas cuando estoy en el lugar de trabajo.					
8. Laborar bajo un acuerdo de trabajo flexible tendría un impacto negativo en mi progreso profesional dentro de la organización.					
9. No estaría dispuesto(a) a aceptar la disminución de salario asociada a las opciones de trabajo flexible que implican un horario reducido.					
10. Los Acuerdos de Trabajo Flexible me ayudan a equilibrar mis responsabilidades fuera del trabajo.					
11. Otras personas en mi lugar de trabajo reaccionan negativamente ante aquellas que laboran bajo Acuerdos de Trabajo Flexible.					
12. Los Acuerdos de Trabajo Flexible contribuyen en la retención de los empleados en la empresa.					
13. Es probable que los supervisores consideren que las personas que laboran bajo Acuerdos de Trabajo Flexible sean menos dedicadas y comprometidas con su trabajo, en comparación con aquellas que trabajan sin opción a tener flexibilidad.					
14. Los Acuerdos de Trabajo Flexible son esenciales para mí, porque puedo ocuparme de otros intereses y responsabilidades fuera del trabajo.					

15. Las opciones de trabajo flexible son injustas en general, ya que algunas de estas no están disponibles por igual para todos los empleados.					
16. Los Acuerdos de Trabajo Flexible solo funcionan en los puestos de nivel menor y no en los de alto nivel cuya responsabilidad es mayor.					
17. Aunque las opciones de trabajo flexible parecen una buena idea, cuando estas se implementan, es más probable que se abuse de dichas opciones que de los acuerdos sin opción a tener flexibilidad.					
18. En general, los Acuerdos de Trabajo Flexible aumentan la moral y mejoran la calidad del trabajo/vida de los involucrados.					
19. Es probable que los Acuerdos de Trabajo Flexible reduzcan las coordinaciones presenciales con los líderes y no se mantenga una eficaz integración de los empleados en la empresa.					
20. Los Acuerdos de Trabajo Flexible son esenciales para mí, porque puedo gestionar la carga laboral y mis responsabilidades.					

ANEXO F: Ficha técnica de entrevista

Tabla F1: Ficha técnica de entrevistas

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA	
Objetivo del estudio	Conocer cuál es la percepción de los colaboradores sobre los acuerdos de trabajo flexible en la banca comercial de Lima Metropolitana
Fuente de información	Colaboradores de áreas back office del Banco LTH
Método de recolección de datos	Entrevista semiestructurada vía Microsoft Teams
Instrumento	Guía de entrevista
Muestra	4 entrevistados
Duración	25 a 35 minutos
Fecha de trabajo de campo	Del 26 al 30 de noviembre de 2022

ANEXO G: Guía de entrevista

Buenas tardes, soy Ana Sabino, estudiante del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Junto a mi compañero Oscar Huerta, me encuentro realizando mi tesis cuyo tema se encuentra enfocado en los *factores relacionados a la percepción de los colaboradores sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible en la banca comercial de Lima Metropolitana: Caso de estudio Banco Pichincha del Perú*. Agradeceré me brinde un poco de tiempo para responder algunas preguntas con respecto al tema mencionado.

Cabe resaltar que la información brindada será registrada mediante grabación de voz y utilizada estrictamente con fines académicos como parte de la investigación que se está realizando. Por tanto, se ha obtenido su consentimiento escrito para llevar a cabo esta entrevista de forma confidencial.

Preguntas de inicio:

Pregunta de inicio 1: ¿Cuál es su nombre?

Pregunta de inicio 2: ¿Qué edad tiene?

Pregunta de inicio 3: ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el banco Pichincha?

Pregunta de inicio 4: ¿Cuál es su puesto de trabajo actual y sus principales funciones?

Pregunta de inicio 5: ¿Es líder de equipo?

TEMA 1: Percepción sobre los Acuerdos de Trabajo Flexible

Para empezar, debemos entender qué es un acuerdo de trabajo flexible. Este es un tipo de arreglo entre el empleador y el empleado que incluye variaciones en el tiempo, lugar y/o modo de trabajo. Estos acuerdos en nuestro país fueron más visibles a partir de la pandemia, sin embargo, a pesar de la disminución de contagios durante estos dos últimos años, muchas empresas han optado por seguir manteniendo estos acuerdos flexibles, sobre todo en la banca comercial. Por lo que, resulta pertinente conocer la opinión de ustedes, los colaboradores, desde su experiencia en este tipo de acuerdos para entender el impacto en diferentes aspectos de su vida.

1. En tal sentido, ¿podrías contarme qué prácticas flexibles se dan en tu puesto de trabajo?, ¿por cuánto tiempo? y ¿cómo ha sido tu experiencia, buena o mala?
2. ¿Negociaste tú mismo(a) estos acuerdos flexibles o es una política del banco?
3. Adicionalmente, ¿podrías contarme si existen otras flexibilidades en el banco?

TEMA 2: Costos de carrera

4. ¿Crees que el uso de Acuerdos de Trabajo Flexibles tendrá algún efecto en el desarrollo de tu carrera?
5. ¿Consideras que puedes perder habilidades técnicas y de gestión con el tiempo si trabajas de forma flexible? ¿Por qué?
6. ¿Te sientes integrado en la empresa bajo estos acuerdos flexibles teniendo en cuenta que estas reducen la presencialidad? ¿Por qué?

TEMA 3: Equilibrio Vida-Trabajo

7. ¿Hay alguna diferencia en la forma en que trabajas en casa en comparación con la forma en que trabajas en la oficina?
8. ¿Cómo afectan los Acuerdos de Trabajo Flexible el equilibrio entre tu vida laboral y personal? ¿a tus compromisos?
9. ¿Las flexibilidades permiten que estés más concentrado en tus actividades laborales cuando estás presencialmente en el banco? (teniendo en cuenta que te has organizado mejor y puedes sentir menos preocupaciones).

TEMA 4: Barreras administrativas

10. (Líder) ¿Crees que estas opciones flexibles dificultan o facilitan el seguimiento de tu equipo? ¿De qué manera?
11. (Colaborador) ¿Crees que estas opciones flexibles dificultan o facilitan la interacción con tus compañeros y tu líder? ¿De qué manera?
12. ¿Consideras que los niveles de responsabilidad están relacionados con una mayor o menor flexibilidad? ¿Por qué?
13. El trabajo flexible brinda cierta autonomía a los colaboradores, ¿crees que se pueda sacar ventaja de ello o depende del banco un buen manejo de estas flexibilidades?

TEMA 5: Beneficios

14. ¿Al elegir trabajar en el banco, los acuerdos flexibles influyeron en tu decisión? ¿De qué manera?
15. Si es que no: ¿En caso de postular a otra entidad bancaria, considerarías de igual importancia si esta brinda Acuerdos de Trabajo Flexible a sus colaboradores? ¿Por qué?
16. ¿Estas flexibilidades han influido en tu permanencia en el banco? ¿Cómo?
17. ¿De qué manera crees que los acuerdos flexibles impactan en tu productividad y la del banco?

Cierre de preguntas

18. ¿Cuáles consideras que son los objetivos del banco al mantener los acuerdos flexibles en beneficio de los colaboradores, si ya no existe el riesgo de contagios por covid-19?
19. ¿Cambiaría tu percepción de tu trabajo actual si no te permitieran trabajar de manera flexible? ¿Crees que impactaría en tu vida? ¿Cómo?
20. ¿Qué es lo que más valoras de la flexibilidad laboral y qué crees que se puede mejorar? ¿Qué necesidades faltan cubrir?



ANEXO H: Certificado digital de traducción

Figura H1: Certificado digital de traducción

COLEGIO DE TRADUCTORES DEL PERÚ

Creado por Ley N° 26684

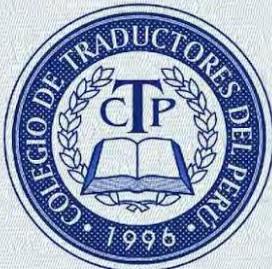
SARA FIORELLA AYALA ARGUEDAS
CTP 0830
CERTIFIED TRANSLATOR
English - French - Spanish

Jr. Los Ruibarbos 662 Urb. Las Flores de Primavera – Lima 36, Peru
+51 989601480
saraayalaarguedas@gmail.com

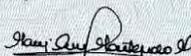
DIGITAL CERTIFIED TRANSLATION

TCD 1147-2022

Questionnaire



La Decana Nacional del Colegio de Traductores del Perú certifica que la firma de la derecha corresponde a un miembro hábil y activo de la Orden que cuenta con la autorización del Colegio de Traductores del Perú para realizar traducciones certificadas digitales. Se legaliza únicamente la firma, no el contenido de los documentos adjuntos.


Mary Ann Elsa Monteagudo Medina
Decana Nacional del Colegio de Traductores del Perú

I, the undersigned Certified Translator, Member of the Peruvian Association of Professional Licensed Translators (CTP), do hereby certify that this Digital Certified Translation is a true and correct translation of the original document enclosed herewith, which has been produced before me. This certification shall be considered an acknowledgment of the accuracy of the translation but not of the authenticity or contents of the document in source language attached hereto.



COLEGIO DE TRADUCTORES DEL PERÚ
Fecha: 02/11/2022 10:33:06 UTC-05:00
ID: 20376744940
<https://ctp.tbsigne.com/documento/validar/EEEBc823-1654-4886-8751-136CB7D12760>



Sara Fiorella Ayala Arguedas de Muñoz
Fecha: 02/11/2022 10:32:30 UTC-05:00
ID: IDCPE-45448198

La copia impresa de este documento es válida según el D.S. N° 026-2016-PCM.

Figura H2: Certificado digital de traducción

SARA FIORELLA AYALA ARGUEDAS
Professional Certified Translator
CTP No. 0830

Page 1 of 1

- 1 Los acuerdos de trabajo flexible tienen un impacto positivo en la productividad de la empresa^a
- 2 Los acuerdos de trabajo flexible son un beneficio importante que los empleados toman en cuenta a la hora de seleccionar la empresa en la que piensan trabajar^a
- 3 Los supervisores de mi lugar de trabajo reaccionan negativamente ante las personas que trabajan bajo acuerdos de trabajo flexible^b
- 4 Es más difícil evaluar el rendimiento de un individuo cuando éste trabaja bajo acuerdos de trabajo flexible, en comparación con los acuerdos tradicionales de trabajo a tiempo completo^a
- 5 Los acuerdos de trabajo flexible son esenciales para mí porque puedo ocuparme de mis responsabilidades familiares^b
- 6 Los individuos que trabajan bajo acuerdos de trabajo flexible tienen más probabilidades de perder competencias técnicas y de gestión a medida que pasa el tiempo, en comparación con los que trabajan bajo los acuerdos tradicionales de trabajo a tiempo completo^a
- 7 Los acuerdos de trabajo flexible me permiten concentrarme más en mi empleo cuando estoy en el lugar de trabajo^b
- 8 Trabajar bajo acuerdos de trabajo flexible tendría un impacto negativo en mi progreso profesional dentro de la organización^b
- 9 No puedo permitirme la pérdida de salario asociada a las opciones de trabajo flexible que implican un horario reducido^b
- 10 Los acuerdos de trabajo flexible me ayudan a equilibrar mis compromisos de vida^b
- 11 Otras personas en mi lugar de trabajo reaccionan negativamente ante las personas que trabajan bajo acuerdos de trabajo flexible^b
- 12 Los acuerdos de trabajo flexible aumentan la retención de personal en la empresa^a
- 13 Es probable que los supervisores consideren que los individuos que trabajan bajo acuerdos de trabajo flexible sean menos dedicados y comprometidos con su trabajo, en comparación con los que trabajan bajo acuerdos tradicionales de trabajo a tiempo completo^a
- 14 Los acuerdos de trabajo flexible son esenciales para mí porque puedo ocuparme de otros intereses y responsabilidades fuera del trabajo^b
- 15 Las opciones de trabajo flexible son injustas en general, ya que algunas disposiciones no están disponibles en condiciones de igualdad para todos los empleados^a
- 16 Los acuerdos de trabajo flexible sólo funcionan en los puestos de nivel menor y no, en los de mayor responsabilidad^a
- 17 Aunque las opciones de trabajo flexible parecen una buena idea, cuando estas se implementan, es más probable que se abuse de dichas opciones que de los acuerdos tradicionales de trabajo a tiempo completo^a
- 18 En general, los acuerdos de trabajo flexible aumentan la moral y mejoran la calidad del trabajo/vida de los involucrados^a
- 19 Es probable que los acuerdos de trabajo flexible reduzcan el "tiempo presencial" con el personal directivo y mantengan a los individuos fuera de la "red" en la oficina^a
- 20 Los acuerdos de trabajo flexible son esenciales para mí porque puedo gestionar las variaciones en la carga de trabajo y mis responsabilidades^b



COLEGIO DE TRADUCTORES DEL PERÚ
Fecha: 02/11/2022 10:33:06 UTC-05:00
ID: 20376744940
<https://cpb.tlsigme.com/docu/memo/validar/EEEEBCB23-1654-4886-8751-136CB7D12760>



Sara Fiorella Ayala Arguedas de Muñoz
Fecha: 02/11/2022 10:32:30 UTC-05:00
ID: IDCPE-45448198

ANEXO I: Matrices factoriales rotadas N°2 y N°3

Figura I1: Matrices factoriales rotadas N°2 y N°3

Matriz de factor rotado N° 2					
VARIABLE	Factor				
	1	2	3	4	5
CC4	0,739				
CC3	0,712				
BA3	0,688				
BA1	0,647				
BA2					
EVT3		0,846			
EVT2		0,677			
EVT4		0,646			
EVT1					
BEF1					
CC7					
BEF4			0,888		
BEF3			0,613		
BEF2					
EVT5					
CC1				0,671	
CC5				0,603	
CC2					
CC6					0,735
BA4					0,705

Método de extracción: máxima verosimilitud.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Figura I2: Matrices factoriales rotadas N°2 y N°3

Matriz de factor rotado N° 3				
	Factor			
	1	2	3	4
BA3	0,750			
CC3	0,734			
CC4	0,634			
BA1	0,620			
CC1				
EVT4		0,813		
EVT3		0,762		
EVT2				
BEF4			0,811	
BEF3			0,676	
BA4				0,917
CC6				0,641
CC5				

Método de extracción: máxima verosimilitud.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

ANEXO J: Tabla de medias de los factores emergidos

Tabla J1: Medias de los factores emergidos

Factor	Código	Media	Desviación estándar	N de análisis
Desarrollo de Carrera	CC3	1.58	0.823	126
	BA3	1.80	0.972	126
	CC4	1.80	0.886	126
	BA1	1.99	0.853	126
	Total	1.79		
Equilibrio Vida-Trabajo	EVT3	4.67	0.537	126
	EVT4	4.56	0.795	126
	Total	4.62		
Beneficios	BEF3	4.47	0.616	126
	BEF4	4.33	0.757	126
	Total	4.40		
Compromiso en el trabajo	CC6	1.24	0.572	126
	BA4	2.12	1.032	126
	Total	1.68		

ANEXO K: Matriz de Análisis de datos cualitativos

Tabla K1: Matriz de Análisis de datos cualitativos

Interviene en la implementación de la flexibilidad	Sí	Sí	No	No
Participante	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino
Datos	<p>35 años 3 años en el banco Jefa de Cultura y CI Funciones: Procesos relacionados a gestión del cambio, cultura, beneficios para colaboradores</p>	<p>28 años 2 años en el banco Analista de Clima organizacional Funciones: Procesos de medición de clima, soporte a la transformación cultural y liderar talleres de liderazgo o feedback</p>	<p>28 años 6 meses y medio Asistente de Analytics y Data Science Funciones: Indicadores de GP, dashborads para atracción de talento, reporte a la SBS y ASBANC</p>	<p>38 años 1 año y 5 meses Asistente de Bienestar Funciones: Tema social, salud (seguros), afiliaciones, vacaciones</p>
Líder	sí	sí	no	no
Prácticas flexibles	<p>Trabajo híbrido - nos dan laptops para la casa y son 2 días presenciales a elección del colaborador en coordinaciones con el supervisor Horario flexible: rangos más temprano o tarde, como 9 a 6pm, 8am a 5pm, 10 a 7pm, o los de verano También algunos turnos especiales si se requieren</p>	<p>Por la pandemia inició el trabajo remoto en respuesta a los contagios, no era tan política y no se veía beneficios más allá de reducir el aforo y covid, pero luego ya se vio el impacto que generaba en balancear mejor la vida de los colaboradores y su satisfacción. Así se dio flexibilidad en el horario, algunos turnos personalizados, trabajar remoto 100% o híbrido</p>	<p>Trabajo remoto cuando lo necesito, días libres si es que necesito atender pendientes, todo en coordinación con mi líder. También los horarios que puedo salir antes o después, incluso a veces trabajar en horarios especiales cuando por ejemplo estaba estudiando una especialización necesité horarios diferenciados a todo el resto de mi equipo y mi líder me lo creó y lo acordamos y fue así hasta que terminé de estudiar</p>	<p>Trabajo híbrido, tiene sus pros y contras, me da facilidades en temas de ahorro de tiempo y dinero sobre todo en transporte y alimentación, pero en contra es que a veces me quedo trabajando más horas porque no puedo establecer una hora final. Pero en general, sí lo veo como un beneficio, es algo que debo mejorar el organizar mi tiempo. Horario flexible, salir antes o entrar después, trabajo desde casa con las laptops que nos dan</p>

Tabla K1: Matriz de Análisis de datos cualitativos (continuación)

Negociado	Surgió con la pandemia, no está institucionalizado, pero se está adaptando en beneficio de la oferta laboral	Cuando yo ingresé fue ofrecido como un beneficio, no está en contrato, porque aún no hemos gestionado eso. Solamente ofrecemos las funciones, pero los acuerdos se comunican en la empresa ya cuando empiezas a trabajar, porque de todas maneras es un tema de marca empleadora.	O sea, ya me lo dicen al ingresar al banco todas las flexibilidades que tendré, pero de ahí siempre es en coordinación directa con mi líder para tomar esos acuerdos dependiendo de cómo va mi día o mi semana. Y al menos mi líder nunca se hace problema, me acepta todo	Es algo dado en el banco, pero se negocia con el líder, por ejemplo, los días o el horario y yo no lo he gozado mucho los horarios flexibles porque tengo mucho trabajo. Pero sé que en cualquier urgencia y necesite eso, mi líder me lo va a dar sin ningún problema
Otros acuerdos existentes	Variaciones de los 2 existentes, dependiendo de las necesidades del colaborador, si vive lejos o debe ir siempre a la ofi	-	He escuchado que incluso algunos trabajan la mitad del día cuando llevan cursos especiales	Horario de verano, el año pasado se dio desde fines del año anterior, pero este año aún no, que sepa no lo han quitado
Impacto en carrera	positivo: organizar actividades, tareas de concentración para la casa y tareas de coordinación o creación para la oficina y trabajarlo con el equipo. Genera bienestar, mayor productividad tanto para mi como para los miembros de mi equipo	Positivo: Soy más productiva, además te ahorras tiempo no solo en el transporte, sino al alistarte u organizar el viaje de ida y vuelta, es muy desgastante con el tráfico limeño. Cuando termino el trabajo, puedo estudiar mejor, porque no me siento tan cansada al tener esa flexibilidad. Aprovechar también que puedo salir antes y hacer más cosas de día.	Positivo: genera mucha confianza con mi líder y me hace sentirme bien en mi área o en la organización. También eso influye en mi desempeño, porque al sentirme más en confianza puedo presentar propuestas directamente o cualquier idea, y cumplo más cosas durante el día al sentirme más motivado.	Claro, sí, en el desarrollo profesional, sobre todo, con la flexibilidad pude sacar mi título, porque tenía clases a las 6:30pm y menos mal alcanzaba a conectarme porque trabajaba virtual o salía antes.
Impacto en habilidades	Impulsa mis habilidades, el acuerdo híbrido es el mejor porque si es todo presencial o virtual siempre siento que falta algo, cuando hay un balance sí me siento más comprometida con la organización porque veo resultados buenos	Positivo: el mundo es tan tecnológico que estar presentes no es un factor crucial para que mejores tus habilidades	A mí me ayuda a desenvolverme mejor, porque la comunicación es mejor virtual y también tengo mejores herramientas porque en mi casa puedo tener dos monitores para hacer mejor mis análisis estadísticos y todo ello.	Las impulsa

Tabla K1: Matriz de Análisis de datos cualitativos (continuación)

<p>Impacto en integración</p>	<p>Depende, se debe diseñar la experiencia que debes tener con tu equipo, el líder es responsable de eso, se puede gestionar de forma virtual, sí requiere un esfuerzo adicional porque implica mayor planificación. Pero sí se puede mitigar el riesgo de no sentirte parte del equipo, es cuestión de estrategia. Se debe pensar en cómo se siente el colaborador y diseñar desde ahí</p>	<p>No es tan determinante, depende de la cultura de los equipos, el tipo de liderazgo, porque se pueden crear espacios para conocerse y compartir momentos, y la flexibilidad puede facilitar ello porque te sientas más predispuesto a tener tiempo a esos espacios y con mejor ánimo.</p>	<p>Bueno el trabajo de forma remota, no ayuda mucho a la integración, siento que ahí sí podría faltar conocer mejor a otros miembros del equipo y de forma presencial sería mejor. Pero no lo veo como un problema, porque en el banco se organizan integraciones</p>	<p>Independientemente del horario o días remotos, mi equipo es muy unido y hay mucha confianza y camaradería, por eso así haya flexibilidad o no, nuestra integración es alta</p>
<p>Equilibrio en vida</p>	<p>Cuando era todo virtual, es más retador porque no tenía una línea que marcara el final de mi horario, pero ahora con el tiempo ya he aprendido a gestionarlo y tengo más tiempo. Con el trabajo híbrido ya puedo organizarme mejor, con el paso de los meses también aprendí a organizarme mejor y ya me desconecto a la hora debida y puedo dedicarme a otros compromisos de mi vida. Incluso también puedo hacer ejercicio antes, es todo de cuestión de hábitos. También se puede estudiar más, porque puedo conectarme al instante al terminar de trabajar.</p>	<p>Puedo tener tiempo más con mis amigos y mi familia, la energía incluso la puedo dosificar mejor durante el día, me hace bien, puedo ser productiva en el trabajo sin tener que descuidar otros aspectos de mi vida que también me hacen feliz. Puedo quedar en realizar otras cosas que me distraen luego del trabajo porque tiempo y energía, y eso impactará de una u otra forma en mis resultados en el banco porque estaré más liberada de la carga laboral.</p>	<p>Claramente ayuda a mi equilibrio de vida, porque puedo cumplir mayores pendientes</p>	<p>Yo soy una persona que aún no me organizo bien, entonces por el momento me sigo enfocando solo en el trabajo, no hago otras cosas recreativas entonces no disfruto mucho. Pero, sé que, si me organizo mejor, voy a balancear más mi vida y podré estudiar más o salir o compartir con mi familia. También sé que puede mejorar mi salud mental, solo que aún me falta gestionar bien mi tiempo</p>

Tabla K1: Matriz de Análisis de datos cualitativos (continuación)

<p>Concentración</p>	<p>En mi caso no he tenido problema, me da mucha facilidad de poder concentrarme mejor y luego coordinarlo con el equipo, en cambio si fuese todo presencial me sentiría más abrumada e impactaría en los resultados de mi equipo también. Ciertos hábitos he tomado, por ejemplo, necesito música para trabajar en cosas más operativas como enviar correos o crear presentaciones, incluso eso lo repito en la oficina y es mucha flexibilidad de poder llevar música incluso a la sede.</p>	<p>Yo me concentro mejor en casa, a diferencia que no tuviera la flexibilidad y tendría que hacerlo todo en la oficina y siento que me demoraría muchísimo más en terminar mis actividades o no me podría concentrar bien. Por eso, cuando voy dejo solo tareas para coordinar o no tan pesadas para poder hacerlas eficazmente.</p>	<p>Yo vivo solo así que estando en cualquier lugar puedo sentirme concentrado en todo momento, pero claro que la flexibilidad me permite estar con la mente más abierta y descansado, eso sí</p>	<p>Siente que en la oficina se concentra mejor, y en la casa deja algunas tareas más sencillas</p>
<p>Seguimiento al equipo / interactuar con tus compañeros</p>	<p>No lo dificulta, depende del líder, cuál sea tu estilo. Es más retador si quieres controlar qué es lo que hace el otro siempre, y eso es muy negativo. Yo solo propongo un espacio de tiempo para cumplir actividades a mi equipo y luego reuniones periódicas de seguimiento de avance para ver cómo vamos con ello y todo bien. Es importante generar respeto y confianza entre líder y colaborador.</p>	<p>No siento que dependa de la flexibilidad, es más del mismo equipo, si yo acuerdo con mis compañeros en reunirnos o separar espacios para conversar sobre los avances, se dará. Podría ser incluso que la flexibilidad lo impulse, no lo veo que, en gran medida, pero definitivamente no lo perjudica, es más cuestión de cómo nos organizamos como equipo.</p>	<p>-</p>	<p>No hay dificultad ni nada, al contrario, la flexibilidad facilita las interacciones con mis compañeros</p>
<p>Responsabilidad y flexibilidad</p>	<p>No, tiene que ver más con el estilo del líder, qué tanto confía en el equipo. Influye mucho la personalidad, la experiencia vivida en otros equipos. Es un paradigma que tiene que ver más con el control que con las responsabilidades.</p>	<p>Pensaba que debería ser igual para todos, pero algunos roles en la vida real no tienen la misma flexibilidad y no debería ser así. Sobre todo, aquellos de más alta jerarquía, por ejemplo, a mí no me pasa, aunque soy analista senior, pero es que también depende de cómo te organices y hagas respetar tus horarios elegidos.</p>	<p>Yo creo que un puesto más alto, no tiene mucha flexibilidad, porque debe estar más al tanto de los pendientes del banco</p>	<p>Posiblemente, pero en realidad es porque mi equipo es relativamente nuevo y las demás de mi equipo son personas que aún no llegan al año y están en proceso de formación, por ello al menos mi líder y yo tenemos bastante carga laboral. Pero ya con el tiempo eso va a ir menguando, y al final ya podré tener más flexibilidad, es algo propio del área nueva</p>

Tabla K1: Matriz de Análisis de datos cualitativos (continuación)

<p>Sacar ventaja</p>	<p>No, si se tienen objetivos claros, no se saca ventaja de nada, te sientes comprometido con tus funciones y sabes que, si no los cumples, habrá un llamado de atención, pero si los cumples, tendrás más reconocimientos. Y todo parte de la confianza, se puede conversar, y eso de sacar ventaja se puede hacer estando con o sin flexibilidad, no tiene nada que ver con ello, es más con la misma persona y eso se trabaja en conjunto con sus líderes. El Banco debería plantear objetivos con impacto a escala para que todos sepan cómo impactan en los resultados de la organización, pero nada de control excesivo ni monitoreo constante porque es contraproducente.</p>	<p>No afecta al área o al banco, siempre y cuando se cumplan los objetivos. Con tal que se cumplan las tareas y lo que debe hacer en la semana, no importa si tal vez trabajas menos horas o nunca vienes a la oficina y lo haces todo desde casa, lo que importa es que se cumplan los objetivos a tiempo.</p>	<p>Sí, porque estando más de forma remota pueda que estes llegando muy tarde o saliendo muy temprano siempre sin necesidad alguna. Siento que el Banco no podría regularizar nada, depende más de la ética del colaborador o el compromiso que sienta.</p>	<p>Sí, o sea el banco da esas facilidades, porque si tu líder está de acuerdo, siempre se puede llegar más tarde incluso o ir cada dos semanas virtuales, se puede sacar ventaja, pero siempre en coordinación con el líder. Mientras se cumplan con los objetivos, normal</p>
<p>Influencia en la decisión de elegir donde trabajar</p>	<p>Definitivamente influye, si le ofrecieran un mejor puesto, pero cero flexibilidades, no acepta, porque ya es parte del estilo de vida que necesita. Aumenta la calidad de vida, por ejemplo, comparte más con su novio y eso antes no lo tenía. Ahorita ciertos talentos más especializados, es algo que se toma en cuenta, es un factor muy relevante.</p>	<p>Sí, de todas maneras, antes del banco estaba en una empresa que ya nos habían dicho que íbamos a volver a la presencialidad en 2021 y yo me fui en una jajaja el Banco ganó por eso, es un gran beneficio para los colaboradores, todas las empresas deberían adoptarlo. Además, impacta en los resultados del banco, de hecho, también influye el compromiso de cada uno, pero esta flexibilidad impulsa la productividad entonces se supone que trabajamos mejor y así el Banco también gana.</p>	<p>Sí, en la entrevista me dijeron todas las flexibilidades que podría tener y definitivamente eso influyó en mi decisión de elegir al Banco, porque ahí analicé que podría seguir estudiando o atender otros compromisos de mi vida. De hecho estaba viendo también a una empresa de marketing, pero me dijeron que tendría que quedarme algunos días hasta muy tarde, el horario era estable sin variaciones y pucha, eso restó bastante.</p>	<p>Cuando ingresé no me llamaba tanto la atención y no elegí el banco por eso, pero ahora sí, aún no me organizo bien como dije, pero soy consciente que, si lo hago, estaré en balance con mi vida personal. Pero si trabajo en otro lado que no me den flexibilidad, ese será el estilo de vida que tendré, sin vida personal siempre y no quiero eso</p>

Tabla K1: Matriz de Análisis de datos cualitativos (continuación)

<p>Objetivos de mantenerlo en el banco</p>	<p>Todos los bancos lo ofrecen y si no lo hace, perdería competitividad. De hecho, nosotros somos un banco más chico y no podemos competir salarialmente, pero apuntamos poco a poco a mejorar esos acuerdos flexibles para atraer talento, ya que muchas veces no importa tanto lo económico, sino que te sientas bien, tu calidad de vida mejore. Por eso un factor diferencial es la flexibilidad, el talento sobre todo joven lo pide.</p>	<p>Estoy segura de que es por marca empleadora, incluso Interbank también tiene esta virtualidad a elección del colaborador y siempre estamos haciendo el bench mark al menos en flexibilidad para competir en ese aspecto y sobre todo mantener contentos a nuestros colaboradores. Yo parte del área de clima, debo velar por ello, siempre nos dicen que, si les quitamos esa flexibilidad, nuestro clima se cae en picada jajaja así que ya no hay vuelta atrás. De hecho, si pasara, hasta yo me sentiría desmotivada, no me gustaría, es cuestión de razones por las cuales trabajar, más allá de las funciones propias de tu carrera que te gustan, no te sientes motivado si no gozas de estas flexibilidades.</p>	<p>Para que los colaboradores no sufran de estrés y también puedan estudiar más, tal vez llevar alguna maestría o especialización y eso beneficia al banco también. Eso da confianza al colaborador y te sientes más a gusto en la empresa. También, si es que me quitaran todas esas flexibilidades, creo que al instante estaría buscando otra empresa en dónde trabajar, porque es algo que necesito en mi vida.</p>	<p>La mayoría de los bancos lo hace entonces para ser competitivo en el mercado, y que sea un centro de trabajo atractivo</p>
<p>Lo que más valora</p>	<p>Me ha dado la oportunidad de compartir en casa con mi novio, poder almorzar con él, conversar más, ha mejorado la conexión y eso es algo super valioso. También yo me considero una persona introvertida y que me de esta flexibilidad me ha ayudado a recargar mi batería social jajaja puedo organizarme mejor y cuidar de mi misma, no sentirme tal vez con mucha ansiedad o estrés. Ha mejorado mucho mi salud mental también. Incluso incorporar nuevas actividades, puedo ir a terapia desde casa, recrearme llevando cursos de pintura online, ha mejorado mi bienestar en general. Pude hacer una especialización también, todo eso no podría haberlo hecho sin la flexibilidad.</p>	<p>Valoro el hecho de balancear mi vida, puedo hacer otras actividades, así sea solo dormir jajaja porque es el tiempo de cada uno. En general, es atender más compromisos de mi vida que antes no podía.</p>	<p>Estar más a gusto con mis tareas sin sentirme controlado o presionado, eso es algo que valoro mucho, que me den libertad y la oportunidad de organizar mis propias tareas en la semana, yo puedo decir cuando ir y cuando no, entonces eso es muy gratificante que yo mismo soy responsable de mis funciones</p>	<p>Me permite tener un tiempo extra para poder descansar o hacer otras actividades, sobre todo en el momento de trasladarse presencialmente</p>

Tabla K1: Matriz de Análisis de datos cualitativos (continuación)

<p>Aspectos por mejorar</p>	<p>Se puede mejorar la experiencia para que la flexibilidad sea efectiva, por ejemplo, espacios de trabajo híbrido, eso es algo más de inversión, pero lo estamos viendo para que el beneficio que recibe el colaborador sea completo. También se está viendo ofrecer días libres en cuponera, pero eso es algo que se mantuvo en piloto para ciertas áreas, luego se dejó por algunos temas administrativos, pero creo que puede retomar poco a poco. Y por último, en los cumpleaños estamos viendo que no solo sean mitad de día libre sino que de regalo unas horas que puedas tomar de descanso en la semana, pero eso es algo que se está planteando recién</p>	<p>De hecho, lo que estamos viendo es que se pueda dar la flexibilidad explícita de que puedas viajar o encontrarte en cualquier parte del mundo, pero trabajando de forma virtual. Porque hasta ahora, en flexibilidad de días, me parece que solo es cuestión de elegir qué días vas a la oficina y cuáles no, pero diciendo lo del viaje, podríamos incentivar a que muchos se tomen descansos o sean más felices trabajando en otros lugares. También faltaría dar talleres a los líderes para que su estilo de liderazgo sea mucho mejor, acorde a la flexibilidad que se va a dar los próximos años, porque es algo que no hay retorno, debemos concientizar que ellos también deben gozar de esto, organizar mejor sus tareas y no recurrir al control de sus equipos (aunque son muy pocos los que piensan eso). Sería cuestión de cambiar de mindset.</p>	<p>Cupos de días libres que he visto que en otros bancos dan, pero no sé si es algo que puedan implementarlo, sería chévere, pero en general me parece que todo está muy bien y me siento a gusto trabajando sin estrés y bien motivado</p>	<p>El horario muy extendido, he trabajado en otros lados donde el horario normal es menor a 8h diarias, pero en general todo está bien, me gusta trabajar aquí</p>
-----------------------------	---	--	---	--