

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO**  
**LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE SEGUROS**  
**PACIFICO - SURA PIURA AÑO 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORAS:**

Br. GUZMÁN AGURTO, Almendra del Pilar  
Br. RODRÍGUEZ SEMINARIO, María Pía

**ASESOR:**

Dr. VERÁSTEGUI OGNO, Jaime Eduardo

**TRUJILLO – PERÚ**  
**2019**

## PRESENTACIÓN

### Señores miembros del Jurado:

Dando el cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: **“LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE SEGUROS PACIFICO - SURA PIURA AÑO 2018”**, luego de haber culminado nuestros pasos por esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno para expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,

---

Br. GUZMÁN AGURTO, Almendra del Pilar

---

Br. RODRÍGUEZ SEMINARIO, María Pía

## DEDICATORIA

A Dios, por permitirme vivir este momento y porque sin él no soy nada.

A mi familia, por ser mi soporte y motivación, en especial a papá por alumbrar los sueños de tus hijos, y a ti mamá por educarme con carácter y principios.

A la vida, porque se parece al mar, sus días son como las olas fuertes, serenas y agitadas, y logró rescatar que incluso en la tempestad hay esperanza, en lo agitado de los días hay tranquilidad y ante la incertidumbre, cada mañana existe una nueva oportunidad.

### ***Almendra***

A Dios, quien me dio las fuerzas para obtener uno de mis anhelos más deseados.

A mis padres, que gracias a sus consejos y palabras de aliento me han ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que quiero, gracias por enseñarme valores que me han llevado alcanzar una gran meta. Los amo.

***María Pía***

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan en la vida profesional.

Al cuerpo docente de la Escuela Profesional de Administración por todos los conocimientos y orientación impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.

A nuestro asesor, Dr. Verástegui Ogno Jaime Eduardo, por el apoyo y la paciencia brindada en el desarrollo de nuestra investigación siendo un gran partícipe de este resultado.

Almendra del Pilar y María Pía

## RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con el propósito de determinar de qué manera la flexibilidad laboral influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico- Sura Piura año 2018, el problema formulado para la investigación fue: ¿De qué manera la flexibilidad laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico - Sura Piura año 2018? Y se te tuvo como hipótesis: La flexibilidad laboral influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico-Sura Piura año 2018. Como objetivos tenemos: Describir cuáles son las estrategias de flexibilidad laboral utilizadas por la empresa de seguros Pacifico – Sura Piura en el año 2018, identificar el nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico – Sura Piura en el año 2018, identificar el nivel de influencia de la flexibilidad laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico- Sura Piura año 2018. La población estuvo conformada por los colaboradores que trabajan en la empresa de seguros Pacifico- Sura -Piura siendo esta la población 240 trabajadores al empezar el 2018 con una muestra de 150 personas. El diseño de la investigación utilizada fue descriptiva transaccional, en cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta, la entrevista y base de datos. La conclusión a la que se llegó fue: Como el valor de  $X^2_c = 12.78$  es mayor que  $X^2_{v,\alpha} = 6.635$  entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), indicando que hay suficiente evidencia para demostrar que la flexibilidad laboral influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico-Sura Piura año 2018.

*Palabras claves: Flexibilidad laboral, desempeño laboral*

## ABSTRACT

The present study has been carried out with the purpose of determining how labor flexibility influences the work performance of the workers of the Pacifico-Sura Piura insurance company for 2018. The problem formulated for the investigation was: How does the flexibility Labor influence on the work performance of workers of the insurance company Pacifico - Sura Piura year 2018? And you had it as a hypothesis: Labor flexibility positively influences the work performance of the workers of the Pacifico-Sura Piura insurance company in 2018. As objectives we have: Describe which are the labor flexibility strategies used by the company Pacifico - Sura Piura insurances in 2018, to identify the level of performance of the workers of the Pacifico - Sura Piura insurance company in 2018, to identify the level of influence of the labor flexibility in the labor performance of the workers of the Pacifico-Sura Piura insurance company for 2018. The population was made up of employees who work in the Pacifico-Sura-Pura insurance company. The population is 240 workers at the beginning of 2018 with a sample of 150 people. The design of the research used was descriptive and transactional, in terms of techniques and data collection instruments the survey was used, the interview and database. The conclusion reached was: Since the value of  $X^2_c = 12.78$  is greater than  $X^2_{v,\alpha} = 6.635$  then we reject the null hypothesis ( $H_0$ ) and accept the alternative hypothesis ( $H_i$ ), indicating that there is sufficient evidence to demonstrate that labor flexibility positively influences the work performance of the workers of the Pacifico-Sura Piura insurance company in 2018.

*Keywords: Labor flexibility, job performance*

# ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS .....	xi
I. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. Realidad problemática .....	13
1.2. Enunciado del Problema: .....	14
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. Objetivo General: .....	14
1.3.2. Objetivos Específicos:.....	15
1.4. Justificación .....	15
1.4.1. Justificación teórica:.....	15
1.4.2. Justificación práctica: .....	15
1.4.3. Justificación metodológica: .....	15
1.4.4. Justificación social .....	16
II. MARCO DE REFERENCIA.....	17
2.1. Antecedentes.....	18
2.1.1. Internacional .....	18
2.1.2. Nacional .....	19
2.1.3. Local .....	20
2.2. Marco teórico.....	21
2.2.1. Flexibilidad laboral .....	21
2.2.1.1. Estrategias de la flexibilidad laboral .....	21
2.2.1.2. Factores determinantes de la flexibilidad laboral .....	23
2.2.1.3. Teorías sobre la flexibilidad Laboral.....	23
2.2.1.4. Importancia de la flexibilidad laboral .....	24
2.2.1.5. El instrumento de medición y los requisitos que debe cumplir.....	25
2.2.1.6. Procedimiento para construir el instrumento de medición..	26
2.2.2. Desempeño laboral .....	27
2.2.2.1. Dimensiones del desempeño laboral: .....	27

2.2.2.2. Factores del desempeño laboral .....	28
2.2.2.3. Teorías del desempeño laboral .....	28
2.2.2.4. Importancia del desempeño laboral .....	28
2.2.2.5. Evaluación del desempeño laboral.....	29
2.3. Marco Conceptual .....	30
2.4. Hipótesis.....	31
2.5. Operacionalización de variables.....	32
III. METODOLOGÍA .....	34
3.1. Tipo y Nivel de investigación .....	35
3.2. Población y muestra .....	35
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación .....	36
3.4. Diseño de investigación.....	37
3.5. Procesamiento y análisis de datos .....	38
IV. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	39
4.1. Historia .....	40
4.2. Misión .....	40
4.3. Visión.....	40
4.4. Principios corporativos .....	40
4.5. Portafolio de la empresa.....	41
4.6. Junta directiva .....	41
4.7. Estrategias de flexibilidad laboral aplicada por la empresa .....	42
4.8. Métodos de evaluación del desempeño de sus trabajadores.....	42
V. RESULTADOS.....	44
5.1. Análisis e interpretación de resultados .....	45
5.1.1. Resultados Cualitativos .....	59
5.2. Prueba de hipótesis.....	60
5.2.1. Prueba de chi-cuadrado.....	61
5.2.2. Correlación de pearson entre “la flexibilidad laboral” y “desempeño laboral” .....	62
VI. Discusión de resultados.....	63
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES .....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS .....	69
ANEXOS .....	72
ANEXO 1: CUESTIONARIO .....	73
ANEXO 2: ALFA DE CRONBACH .....	75
ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA .....	76



ANEXO 4: SOLICITUD DE PERMISO PARA REALIZACION DE TESIS EN LA EMPRESA DE SEGURO SURA – PIURA.....	77
ANEXO 5: AUTORIZACION PARA REALIZAR TESIS EN LA EMPRESA DE SEGURO SURA – PIURA.....	78
ANEXO 6: EVIDENCIAS.....	79

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Género de los colaboradores de la empresa de seguros Pacifico Sura - Piura .....	45
Tabla 2 Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura trabajan desde diferentes puntos y viajan habitualmente .....	46
Tabla 3 Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura realizan las tareas desde su domicilio .....	47
Tabla 4 Los trabajadores desarrollan actividades definidas como teletrabajables .	48
<b>FLEXIBILIDAD SALARIAL .....</b>	<b>49</b>
Tabla 5 La empresa Pacifico Sura – Piura ha ajustado los salarios de acuerdo a la situación económica de la organización .....	49
<b>PRESTACIONES FLEXIBLES .....</b>	<b>50</b>
Tabla 6 La empresa Pacifico Sura – Piura brinda seguros médicos adicionales a los básicos que exige la legislación laboral.....	50
Tabla 7 La empresa Pacifico Sura – Piura brinda seguro de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral.....	51
Tabla 8 La empresa Pacifico Sura – Piura brinda programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos .....	52
Tabla 9 La empresa Pacifico Sura – Piura brinda días libres adicionales a los que marca la ley .....	53
Tabla 10 La empresa Pacifico Sura – Piura brinda permisos para asistir a ceremonias escolares.....	54
<b>SUBCONTRATACION.....</b>	<b>55</b>
Tabla 11 La empresa Pacifico Sura – Piura ha requerido la mano de obra externa para el cumplimiento de sus objetivos.....	55
<b>FACTORES DE DESEMPEÑO.....</b>	<b>56</b>
Tabla 12 Disciplina e iniciativa en las labores encomendadas de los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura .....	56
Tabla 13 Conocimiento del trabajo de los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura .....	57
Tabla 14 Las estrategias de flexibilidad laboral ayudan a mejorar el desempeño de los colaboradores .....	58

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Género de los colaboradores de la empresa de seguros Pacifico Sura - Piura .....	45
Figura 2. Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura trabajan desde diferentes puntos y viajan habitualmente.....	46
Figura 3. Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura realizan las tareas desde su domicilio .....	47
Figura 4. Los trabajadores desarrollan actividades definidas como teletrabajables .....	48
Figura 5. La empresa Pacifico Sura – Piura ha ajustado los salarios de acuerdo a la situación económica de la organización .....	49
Figura 6. La empresa Pacifico Sura – Piura brinda seguros médicos adicionales a los básicos que exige la legislación laboral .....	50
Figura 7. La empresa Pacifico Sura – Piura brinda seguro de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral .....	51
Figura 8. La empresa Pacifico Sura – Piura brinda programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos .....	52
Figura 9. La empresa Pacifico Sura – Piura brinda días libres adicionales a los que marca la ley .....	53
Figura 10. La empresa Pacifico Sura – Piura brinda permisos para asistir a ceremonias escolares .....	54
Figura 11. La empresa Pacifico Sura – Piura ha requerido la mano de obra externa para el cumplimiento de sus objetivos.....	55
Figura 12. Disciplina e iniciativa en las labores encomendadas de los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura.....	56
Figura 13. Conocimiento del trabajo de los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura .....	57
Figura 14. Las estrategias de flexibilidad laboral ayudan a mejorar el desempeño de los colaboradores .....	58

# **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

Los cambios en el ambiente actual de globalización, así como en los elementos relacionados con la crisis económica, ejercen una creciente presión sobre el nivel y la determinación de la competitividad de las empresas. Estos cambios han suscitado un incremento en el interés por el estudio de la flexibilidad laboral y los procesos estratégicos, a su vez Ibarra y González (2010) destacan que la flexibilidad es la capacidad de la gestión de los recursos humanos para facilitar la habilidad de la organización en adaptarse de forma efectiva a los cambios de origen externo. Por otro lado, Martínez (2011) asevera que los cambios en las prácticas organizacionales a nivel mundial permitieron dar una mayor flexibilidad al mercado laboral y fomentaron el desarrollo de incentivos para atraer y mantener una fuerza laboral más productiva y en general competitiva.

De acuerdo con Curi (2013) acota que la legislación laboral en el Perú experimentó un cambio duro y radical a comienzos de la década de los 90, cambio que representó la implementación abierta de una política de flexibilización de los derechos laborales, medida que fue presentada como necesaria para rescatar la economía nacional de la debacle en la que se encontraba, así como un instrumento adecuado para impulsar la competitividad del sector industrial en un contexto de globalización mundial y una herramienta de promoción y protección del empleo y los derechos laborales, ya que por aquellos años el panorama laboral que se presentaba en el Perú se caracterizaba por la existencia de un movimiento laboral importante, con sindicatos que poseían organizaciones sólidas y un escenario en el que se priorizaba la regulación basada en la autotutela, originada justamente por la solidez negociadora de las organizaciones sindicales sin que ello signifique obviar la existencia de algunas situaciones de abuso por parte de estas organizaciones, es así que este panorama cambiaría significativamente a través de las medidas implementadas a comienzos de la década de los noventa al promover mecanismos legislativos de flexibilización de las relaciones laborales.

En este sentido Baer & Lawler (2000) afirman que las políticas de reformas en el mercado laboral han sido, en gran parte, una respuesta que las economías tanto europeas como latinoamericanas han utilizado para atacar los problemas de

desempleo, fomentar la competitividad del aparato productivo, hacer mejor uso del capital humano y, en general, dotar a la economía de mayor dinamismo.

La empresa de seguros Pacifico -Sura es una empresa líder que ofrece a sus clientes una gama de productos como fondos de pensiones hasta seguros de toda clase. En sus horarios los trabajadores realizan continuamente visitas a sus clientes fuera de sus oficinas, donde tienen que responder a objetivos establecidos por la empresa, por otro lado, en el año 2017 la organización utilizaba solo una estrategia de flexibilidad laboral que es el teletrabajo móvil ya que los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura trabajan desde diferentes puntos y viajaban habitualmente según la naturaleza de sus funciones, luego en el año 2018 se sumaron dos estrategias de flexibilidad más que son: Las prestaciones flexibles entre ellas tenemos los seguros médicos adicionales y seguros de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral, los programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos, los días libres adicionales a los que marca la ley y los permisos para asistir a ceremonias escolares, asimismo, la empresa utiliza la subcontratación en la modalidad de contrato por obra o faena con la finalidad de aumentar el desempeño laboral y evitar el ausentismo.

En consecuencia, el presente trabajo de investigación desarrollará la flexibilidad laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros pacifico - sura Piura año 2018.

## **1.2. Enunciado del Problema:**

¿De qué manera la flexibilidad laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico - Sura Piura año 2018?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General:**

Determinar de qué manera la flexibilidad laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico- Sura Piura año 2018

### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- Describir cuáles son las estrategias de flexibilidad laboral utilizadas por la empresa de seguros Pacifico – Sura Piura en el año 2018.
- Identificar el desempeño de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico – Sura Piura en el año 2018.
- Identificar el nivel de influencia de la flexibilidad laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico- Sura Piura año 2018.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación teórica:**

La presente investigación presentó información relevante sobre la flexibilidad laboral que es la capacidad de la gestión de los recursos humanos para facilitar la habilidad de la organización en adaptarse de forma efectiva a los cambios de origen externo, por otro lado, el desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

### **1.4.2. Justificación práctica:**

Pretendió encontrar soluciones específicas a un problema del entorno, relacionado la flexibilidad laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Seguros Pacifico- Sura Piura año 2018.

### **1.4.3. Justificación metodológica:**

Se abarcó una metodología de investigación que nos llevó a conocer la situación actual de la flexibilidad laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Seguros Pacifico- Sura Piura año 2018. En este caso la recopilación se hizo mediante el uso de encuesta y la entrevista.

#### **1.4.4. Justificación social**

Esta investigación presentó una serie de acciones estratégicas enfocadas a los cambios en las practicas organizacionales que permitieron dar una mayor flexibilidad al mercado laboral y fomentar el buen desempeño laboral de los trabajadores.



## **II. MARCO DE REFERENCIA**

## 2.1. Antecedentes

### 2.1.1. Internacional

Osorio & Quintero (2014) *Flexibilidad laboral: una concepción desde las áreas de gestión humana en organizaciones colombianas* (Tesis de maestría). Universidad de Manizales, Colombia.

Los autores concluyen que

En la empresa Colombia la flexibilidad laboral se advierte como un mecanismo que favorece legalmente la reducción de costos en gastos organizacionales en relación con la capacidad de producción, la oferta y la demanda, disminuyendo así riesgos económicos, pero en detrimento de su desarrollo como unidad social, lo cual, a mediano y largo plazo, potencializa dicha unidad sistemática y productiva.

Esta descripción de la flexibilidad laboral en la empresa colombiana a partir de las seis categorías analizadas, advierten grandes carencias y dificultades que denotan dicho proceso en Colombia como incipiente, a razón de que aún hay ambigüedad frente a su comprensión, adaptación y apropiación en cada empresa o contexto ya sea por el poco protagonismo o poca preparación de las áreas de gestión humana en cada empresa, la noción e imperativo de productividad a más bajo costo por encima de las condiciones del empleado, que obedece a su vez a la crisis económica, la adaptación de estrategias flexibles como generalidades pragmáticas que responden a una necesidad inmediata y no en coherencia a un plan de acción de una empresa para su proyección, y/o el desconocimiento de las personas sobre sus derechos laborales y garantías que debe brindar el gobierno y los empleadores desde el ámbito jurídico, político y social.

Sum (2015) *Motivación y desempeño laboral* (Tesis de pregrado) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Los autores concluyen que

El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo,

lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.

Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

### **2.1.2. Nacional**

Crisóstomo (2016). *Programa de flexibilidad laboral para reducir la rotación de personal de la empresa Jell -E.I.R.L -Villa el Salvador-2015*. (Tesis de titulación). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.

El autor concluye que

Se planteó como objetivo determinar el nivel de relación existente entre el Programa Empresarial referido a la flexibilidad laboral y la rotación de Personal de la empresa JELL -E.I.R.L. Villa El Salvador-2015. Su hipótesis planteada fue: Si se diseña el Programa de Flexibilidad laboral, entonces sí se reducirá la Rotación de Personal de la Empresa "JELL" E.I.R.L. para contrastar dicha hipótesis utilizó el tipo de investigación descriptiva-correlacional con una muestra conformada por 30 trabajadores a los cuales se aplican los cuestionarios. En la prueba de contrastación de hipótesis se puede observar la correlación de Pearson 0,821 y por lo tanto se aprecia un nivel de correlación fuerte, una significatividad de 0,000 con la cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, la flexibilidad laboral sí se relaciona significativamente con la Rotación de Personal de la Empresa JELL E.I.R.L.

Espejo (2016) *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección regional de agricultura Junín – 2014* (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de los Andes, Huancayo, Perú.

El autor concluye que

Se determinó que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, se observó que el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño.

Se identificó que la recompensa que recibe el personal influye directa y significativamente en un 80.5% en el Clima Organizacional de la 199 Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Ya que el personal se

encuentra insatisfecho con la remuneración que recibe, además de ello al estar bajo distintos regímenes laborales sus beneficios son desiguales en comparación a otros trabajadores de la misma institución que cumplen las mismas funciones

### **2.1.3. Local**

Robles (2017). *Flexibilidad Laboral y su incidencia en la Rentabilidad del Proyecto Hidroenergético Central Hidroeléctrica Marañón, de la empresa Hydro Power Andina EIRL.* (Tesis de titulación) Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

Los autores concluyen que

Se planteó como objetivo determinar como la flexibilidad Laboral incide en la rentabilidad del Proyecto Hidroenergético Central Hidroeléctrica Marañón, de la empresa Hydro Power Andina EIRL. La Hipótesis que formuló fue: La flexibilidad laboral incide desfavorablemente en la rentabilidad del Proyecto Hidroenergético Central Hidroeléctrica Marañón, de la empresa Hydro Power Andina EIRL. Para contrastar dicha hipótesis utilizaron el método Inductivo-Deductivo y elaboró una entrevista para el gerente y un cuestionario para los trabajadores de la empresa. Concluyendo que la flexibilidad laboral incide desfavorablemente en la estructura económica (rentabilidad) del proyecto Hidroenergético Central Hidroeléctrica Marañón, de la empresa Hydro Power Andina EIRL porque se ha logrado determinar que los costos laborales originados por la jornada de 21 por 7, es decir 21 días continuos de trabajo con diez horas diarias de labor, el cual se encuentra separado por el tiempo dedicado a la comida del mediodía; por siete días de descanso, inciden en los resultados que se obtiene por proyecto, contribuyendo estos en la reducción de la rentabilidad.

Benites (2012) *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C* (Tesis de titulación). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

El autor concluye que

Según las encuestas realizadas, el clima organizacional del Consorcio La Arena está en un nivel medio (160.5) y la evaluación de desempeño (65.3 cumple con lo esperado), lo cual demuestra que ambos resultados coinciden en rangos medio, además el coeficiente de correlación de Pearson es de

0.8706 demostrando una correlación positiva lo que nos ayuda a determinar que existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño. El clima organizacional en el nivel directivo alcanzó 175.7 puntos, en el nivel administrativo obtuvo 167 puntos y en el nivel trabajador 158.4 puntos; respecto al desempeño; el personal directivo y administrativo obtuvieron calificaciones sobre lo esperado (73.67 puntos y 77.73 puntos respectivamente, mientras que el personal trabajador sólo cumple con lo esperado (62.41 puntos) lo cual demuestra que a mayor puntuación en el clima organizacional mejor desempeño.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Flexibilidad laboral**

#### **2.2.1.1. Estrategias de la flexibilidad laboral**

##### **a. Teletrabajo (home office)**

Madero & Flores (2009) afirman que la primera de estas prácticas es lo que se conoce como teletrabajo o trabajo desde la casa (*home office* en inglés). Esta práctica se caracteriza por el alto grado de flexibilidad que se ofrece al trabajador y cumple diversos objetivos, entre los que predominan los siguientes:

- Tiene un impacto en la distribución de la población, ya que el individuo no tiene que mudarse a las zonas densamente pobladas
- Facilita a las personas con discapacidades físicas su inserción efectiva y eficiente en el mundo laboral, especialmente en países de América Latina
- Genera el desarrollo de nuevas economías e industrias no exploradas en los países antes mencionados.

Por otro lado, el teletrabajo ofrece una serie de beneficios para las organizaciones, ya que:

- Se hacen más ágiles
- El empresario asume menos riesgos, tanto de inversión en infraestructura como de costos de mano de obra

- Se puede tener mayor flexibilidad en el proceso de selección de personal, ya que el teletrabajo no limita que el trabajador deba habitar en la zona
- Las empresas pueden hacerse más competitivas, al enfocarse en desarrollar la gestión principal del negocio y dejar otros aspectos a la subcontratación de recursos por medio del teletrabajo.

#### **b. Flexibilidad salarial**

Milkovich, Newman & Gerhart (2014) aseveran que la flexibilidad salarial presenta un alto grado de variabilidad de empresa a empresa, pues depende principalmente del modelo de compensaciones que se tenga, como lo indican. Además, la flexibilidad salarial está regulada por normativas gubernamentales en materia de legislación laboral vigentes que son específicas de cada país. Sin embargo, y a pesar las posibles diferencias que se pueden observar en materia de flexibilidad salarial, esta se define como la capacidad de ajustar los salarios (compensaciones) de acuerdo con la situación económica de la empresa, de tal manera que en situaciones de baja producción la administración salarial pueda ser una buena estrategia con el fin de evitar la pérdida de empleo e incrementar las tasas de retención del mismo.

#### **c. Prestaciones flexibles**

Madero (2010) afirma que, en particular, se debe indicar que los individuos racionales, si bien responden de manera positiva a los incentivos monetarios, también derivan un incremento en su nivel general de bienestar de otros mecanismos diseñados para lograr un mayor rendimiento y productividad de los trabajadores, como son los reconocimientos, los premios (no monetarios), los planes de capacitación, entre otros. Los llamados paquetes de prestaciones flexibles aparecen dentro de este grupo de alternativas, es decir, un mecanismo que excede la simple motivación salarial. Las

prestaciones flexibles permiten a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones de acuerdo a sus necesidades muy particulares, dando así una mayor gama de posibilidades al trabajador de lograr satisfacción en ese aspecto.

#### **d. Trabajo temporal y subcontratación**

Por otro lado, afirma que es otra área de estudio relevante para entender la flexibilidad de la empresa es la que se refiere al empleo de tiempo parcial o la subcontratación. A este respecto, muchas empresas han recurrido a utilizar de forma extensiva la mano de obra externa por medio de trabajadores temporales, así como trabajadores autónomos y trabajadores subcontratados.

#### **2.2.1.2. Factores determinantes de la flexibilidad laboral**

Hatum & Pettigrew (2004) indican la existencia de cinco factores determinantes de la flexibilidad organizacional que se relacionan entre sí y de alguna manera afectan los procesos de recursos humanos. Estos factores son:

- La diversidad del equipo directivo
- El nivel de inserción en la macro cultura de la industria
- El grado de centralización y formalización en la toma de decisiones
- El análisis del entorno de la empresa
- La identidad de la organización

#### **2.2.1.3. Teorías sobre la flexibilidad Laboral**

Martínez (2011) acota que, en los últimos tiempos, este hecho ha promovido dos importantes debates. El primero trata del impacto de la flexibilidad laboral sobre el curso vital de los individuos. Se arguye que la flexibilidad afecta sobre todo a los jóvenes, ya que los inicios de las carreras laborales son más inestables, y eso repercute en la formación familiar. Pero también se advierte que los adultos y los mayores no

están exentos de las consecuencias de la flexibilización. Con respecto a los adultos, se dice que sus carreras se han convertido en caminos fragmentados, inestables y contingentes. Sobre los mayores se afirma que la flexibilidad laboral, de la mano de la globalización económica, adelanta cada vez más su salida del mundo del empleo. El segundo debate atañe a la importancia de las variables clásicas de la desigualdad en este contexto de flexibilidad. A su vez Bockos (2007) afirma que es un tema muy tratado en la actualidad, pero cada grupo político, social o empresarial lo interpreta de manera distinta. Para la mayoría su práctica constituye algo positivo en cuanto a la posibilidad de conseguir un empleo, aunque sea temporal, sobre todo para las personas que no pueden acceder a un trabajo estable, por diferentes razones, sea porque son menores de dieciocho años, sea porque son mayores de cuarenta años. La Intermediación Laboral o Tercerización o Prestamismo Laboral, es una forma de flexibilizar la contratación de la fuerza de trabajo mediante la cual se pone a disposición de otras empresas, llamadas usuarias, al personal contratado por ellos para que realicen actividades de carácter temporal o complementario con la correspondiente remuneración.

#### **2.2.1.4. Importancia de la flexibilidad laboral**

Universia Uruguay (2012) asevera que las razones por que es importante cultivar esa metodología a nivel de las organizaciones son las siguientes:

- Motiva más a los trabajadores y aumenta su productividad.
- Es una de las características primordiales de la seguridad laboral.
- Crea entornos de trabajo agradables y donde prima la confianza.
- Contribuye al desarrollo de una comunicación efectiva.
- Aporta a la resolución de conflictos y a la creación de mejores tácticas estratégicas para solucionar los problemas.



- Ayuda a que los empleadores se fortalezcan.
- Permite la retención de talentos a nivel empresarial por más tiempo.
- Facilita la unión de todos los integrantes de la compañía.
- Mejora el desempeño de los empleados, en tiempo y forma.
- Es una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales, en el plazo establecido.
- Brinda motivos para que el trabajador se sienta bien y a gusto con sus compañeros y jefes. Y, además, que se identifique y sea fiel con su organización.
- Es un gran instrumento que permite el crecimiento de los grandes líderes.
- Colabora en el desarrollo profesional de los empleados y de la empresa.

#### **2.2.1.5. El instrumento de medición y los requisitos que debe cumplir**

Frías & García (2010) afirman que un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. En toda investigación se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis. Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de los datos realmente representa a las variables.

Los requisitos que debe cumplir un instrumento de medición son:

- La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. Puede ser:
  - Validez según la evidencia relacionada con el contenido: La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Un instrumento de medición debe contener representados a

todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir.

- Validez según la evidencia relacionada con el criterio: La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor.
  - Validez según la evidencia relacionada con el constructo: La validez de constructo es la más importante desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos.
- La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

#### **2.2.1.6. Procedimiento para construir el instrumento de medición**

Por otro lado, Frías & García (2010) sostienen que para construir el instrumento de medición los pasos son los siguientes:

- Listar las variables que se pretenden medir u observar.
- Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables, esto es, como se ha medido cada variable. Ello implica comparar los distintos instrumentos o maneras utilizadas para medir las variables.
- Elegir el instrumento o los instrumentos (ya desarrollados) que hayan sido favorecidos por la comparación y adaptarlos al contexto de la investigación.

- Indicar el nivel de medición de cada ítem y por ende, el de las variables.
- Indicar cómo se habrán de codificar los datos de cada ítem y variable. Codificar los datos significa asignarles un valor numérico que los represente.
- Aplicar una “prueba piloto” del instrumento de medición.
- El instrumento de medición preliminar se modifica, ajusta y se mejora, según los indicadores de confiabilidad y validez, y se estará en condiciones de aplicarlo.
- Cálculo de la validez

## **2.2.2. Desempeño laboral**

### **2.2.2.1. Dimensiones del desempeño laboral:**

Robbins & Timothy (2013) aseveran que las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes:

- Capacidad laboral: La capacidad laboral se refiere directamente a la habilidad que tienen las personas para realizar por su experiencia conocimiento o inteligencia un trabajo. Mide el número de errores cometidos en la ejecución del trabajo, el tiempo de culminación del trabajo, el uso racional de los recursos, supervisión frecuente y las iniciativas laborales
- Desarrollo: Permite a las personas desarrollar u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa; implica un autoconocimiento, autoestima, autodirección y autoeficacia, que conlleva al bienestar laboral, cuyo fin es lograr la excelencia personal para ser líderes. Involucra a las relaciones intrapersonales y a la adaptabilidad. Mide la calidad de orientación al cliente, la resolución de conflictos y el nivel de adaptabilidad del colaborador.

#### **2.2.2.2. Factores del desempeño laboral**

Chiavenato (2006), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados que son los siguientes:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

#### **2.2.2.3. Teorías del desempeño laboral**

Chiavenato (2006) expone que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que haga a fin de poder medir y observar la acción , por otro lado Draker (2007) afirma que el desempeño laboral es una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas; razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

#### **2.2.2.4. Importancia del desempeño laboral**

Amia (2016) acota que el desempeño laboral de los colaboradores es necesario, ya que nos permite medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback al trabajador sobre su comportamiento y desempeño a su vez es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la

eficacia. Es así que algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son:

- La conducta
- La solución de conflictos
- La efectividad
- Los objetivos
- El desarrollo personal
- La capacidad de trabajo en equipo
- Las habilidades de comunicación y relacionamiento

#### **2.2.2.5. Evaluación del desempeño laboral**

Pérez (2015) afirma que es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran. Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- Medir el desempeño del talento humano.
- Evaluar las competencias.
- Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

## **2.3. Marco Conceptual**

### **Flexibilidad laboral:**

Es un modelo regulador flexible en el trabajo para el manejo de los derechos laborales en las empresas y organizaciones privadas. Los mecanismos de flexibilización laboral se basan principalmente en la reducción del costo de mano de obra, tiempo de jornada o contratación. (Calderón, 2008)

### **Desempeño laboral**

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones. (Chiavenato, 2000).

### **Trabajador:**

Se considera trabajador a todo aquel cuya prestación sea de naturaleza laboral, independientemente de la duración de su jornada o el plazo de su contrato. Para la determinación de su de la naturaleza laboral de la prestación se aplica el principio de primacía de la realidad. (Saldaña, 2016).

### **Contratos:**

Es un acuerdo de voluntades que crea o transmite derechos y obligaciones a las partes que lo suscribe. El contrato es un tipo de acto jurídico en el que interviene dos o más personas y está destinado a crear derecho y generar obligaciones. (Robles, 2017)

### **Jornada laboral:**

es aquel espacio de tiempo en que el trabajador pone el ejercicio de sus actividades en beneficio de un patrono. La jornada delimitada en su duración, viene a representar nada menos que una doble delimitación para el patrono, ya que, al recibir la actividad del trabajador, aquel no podrá orientarla sino dentro de la esfera de la finalidad del beneficio ya sea industrial o comercial. (Suarez ,1967).

**Medición del trabajo:**

Es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador cualificado en llevar a cabo una tarea definida, efectuándola según una norma de ejecución preestablecida”. La medición del trabajo sirve para conocer los tiempos improductivos como por ejemplo ausencias justificadas, no justificadas, retrasos, procesos y poder tomar acciones para reducirlos y lograr así un tiempo estándar más eficiente. (Ballona, Huamaní & Palomino,2016).

**2.4. Hipótesis**

La flexibilidad laboral influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico-Sura Piura año 2018.

## 2.5. Operacionalización de variables

Variables a investigar	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variables	Escala de medición	
<b>Flexibilidad laboral</b>	Es un modelo regulador flexible en el trabajo para el manejo de los derechos laborales en las empresas y organizaciones privadas. Los mecanismos de flexibilización laboral se basan principalmente en la reducción del costo de mano de obra, tiempo de jornada o contratación. (Calderón, 2008)	Las estrategias de flexibilidad laboral son: - Teletrabajo o trabajo desde caso - Flexibilidad Laboral - Prestaciones flexibles - Trabajo temporal o subcontratación	<b>Teletrabajo</b>	Trabajan desde diferentes puntos y viajan habitualmente	Cualitativa	Nominal	
				Realizan las tareas encomendadas desde su domicilio	Cualitativa		
				Desarrollar actividades teletrabajables	Cualitativa		
			<b>Flexibilidad salarial</b>	Ajuste de salarios	Cuantitativa	Nominal	
				<b>Prestaciones flexibles</b>	Seguros médicos adicionales a los básicos	Cualitativa	Nominal
					Seguro de vida adicionales a los básico	Cualitativa	
			<b>Subcontratación</b>	Programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos	Cualitativa	Nominal	
				Días libres adicionales a los que marca la ley	Cualitativa		
				Permisos para asistir a ceremonias escolares	Cualitativa		
							Mano de obra



<b>Desempeño laboral</b>	<p>Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones. (Chiavenato, 2000).</p>	<p>Chiavenato (2006), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados que son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores actitudinales</li> <li>- Factores operativos</li> </ul>	<b>Factores actitudinales</b>	Disciplina e iniciativa en las labores	Cualitativa	Nominal
			<b>Factores operativos</b>	Conocimiento del trabajo	Cualitativa	
			<b>Perfil del trabajador</b>	Género	Cualitativa	Nomina

# **III. METODOLOGÍA**

### 3.1. Tipo y Nivel de investigación

**Tipo:** descriptiva

**Nivel:** transaccional

### 3.2. Población y muestra

**Población:** Se constituyó por los colaboradores contratados a tiempo completo y subcontratados a part – time que laboran en la empresa de seguros Pacifico- Sura -Piura durante el año 2018 que ascendió a un total de 240 personas

Modalidad	N° de trabajadores
Contratados a tiempo completo	135
Sub contratados a part time	105
<b>Total</b>	<b>240</b>

Fuente: la empresa de seguros Pacifico - Sura Piura año 2018  
Elaboración: Propia

**Muestra:** Para hallar la muestra se empleó la fórmula para poblaciones finitas, siendo la población global de 240 colaboradores contratados a tiempo completo y subcontratados a part – time.

$$n = \frac{N * (Z_{1-\alpha/2})^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + (Z_{1-\alpha/2})^2 * p * q}$$

N:	Marco muestral	240
$\alpha$ :	Alfa (máximo error tipo I)	0.05
$1 - \alpha/2$	Nivel de confianza	0.95
$Z (1 - \alpha/2)$	Valor de Z	1.96
P:	Prevalencia de la proporción	0.500
$1 - P$	complemento de P	0.500
d:	Precisión	0.046
	n	149.99

El número de personas encuestadas fueron 150 personas, donde 60 son colaboradores contratados a tiempo completo y 90 son colaboradores subcontratados a part-time.

**Criterio de inclusión:**

- Personas que trabajen en la empresa de seguros Sura - Piura
- Colaboradores que estén contratados a tiempo completo
- Colaboradores que estén subcontratados a part-time

**Criterio de exclusión:**

- Personas que trabajen en la empresa de seguros Sura, pero no en la sede de Piura.
- Personas que no estén trabajando como contratados a tiempo completo y subcontratados a part – time.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de investigación**

Para el desarrollo de la investigación las técnicas a utilizar fueron la encuesta además de la entrevista con sus respectivos instrumentos que son el cuestionario, y la guía de entrevista, base datos.

#### **a) Técnica**

- **La Encuesta:** Para recopilar la información, lo cual se hizo directamente de la variable de estudio. La encuesta tuvo un cierto margen de error debido a que está influenciada por la subjetividad del encuestado. Se encuestó a 90 colaboradores.
- **La entrevista:** Para obtener datos o testimonios verbales por medio de la intervención directa del investigador y persona entrevistada. Se realizó una entrevista estructurada con preguntas estudiadas y bien definidas, cuyas respuestas fueron abiertas, es decir el entrevistado responde libremente a las preguntas realizadas por el entrevistador. Se entrevistó al gerente de la empresa de Seguros Sura – Piura.
- **Base de datos:** Esta técnica se aplicó para analizar las memorias e instrumentos de gestión además de información bibliográfica (libros,

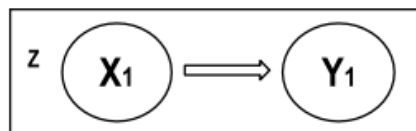
textos, tesis, trabajos de experiencia profesional, monografías, etc.); así como los diversos aspectos relacionados con la investigación

**b) Instrumento:**

- **El cuestionario:** Es un instrumento de investigación que consistió en una serie de preguntas, redactadas de forma coherente, con una secuenciación lógica y estructuradas con unos objetivos claramente delimitados anteriormente y a los cuales estas preguntas dieron respuesta
- **Validación del cuestionario:** Se validó en una muestra piloto de ocho trabajadores obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 0.77, razón que nos autoriza a aplicarlo.
- **Guía de entrevista:** Es un documento que contiene temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista.
- **Análisis documental:** Registro sobre la información de la empresa de Seguros Pacifico Sura – Piura.

**3.4. Diseño de investigación**

Se trató de una investigación descriptiva transaccional, debido a que se centra en analizar la influencia de la flexibilidad laboral en el desempeño laboral en un momento dado, es decir en el año 2018.



Donde:

**Z** = Trabajadores de la empresa Seguros Pacifico - Sura

**X<sub>1</sub>** = Flexibilidad Laboral

**Y<sub>1</sub>** = Desempeño Laboral

$\Longrightarrow$  = Relación entre las variables

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de datos de la investigación se empleó la hoja de cálculo: Microsoft Excel, las tabulaciones se presentaron en cuadros de doble entrada y se emplearán algunos gráficos estadísticos para medir la frecuencia y proporcionalidad en cuanto a las respuestas. Así mismo se usará el programa estadístico SPSS V24, en el cuál obtendremos las tablas para identificar la relación.

# **IV. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **4.1. Historia**

Creada en 1944, Suramericana es una compañía que integra soluciones para el aseguramiento y la gestión de riesgos.

Cuenta con el respaldo de Grupo SURA, su compañía matriz, que participa con el 81.1% de propiedad de la Sociedad. Como accionista también participa la reaseguradora internacional Munich Re, con el 18.9%.

Suramericana llegó a Chile el 2016 a través de la adquisición de RSA Seguros, compañía con una historia de más de 300 años en Reino Unido.

En Chile, Suramericana es la sucesora de Compañía de Seguros La República S.A., constituida por escritura pública el 15 de abril de 1905. Prestigiosa empresa del mercado asegurador chileno, y que en 1980 fue fusionada con el actual grupo asegurador RSA Group, con el que reafirmó su posición de liderazgo en el mercado nacional.

#### **4.2. Misión**

Somos una compañía holding latinoamericana, con foco estratégico en el sector de servicios financieros diversos

#### **4.3. Visión**

Ser líderes del mercado asegurador, consolidándonos como empresa responsable, dinámica, eficiente y altamente competitiva, ofreciendo respuestas efectivas y oportunas, logrando la satisfacción de nuestros asegurados, intermediarios, empleados y accionistas.

#### **4.4. Principios corporativos**

- **Equidad**

Entendida como el trato justo y equilibrado en las relaciones laborales, comerciales y/o cívicas. Igualdad de trato para todas las personas independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales y de género.

- **Respeto**

Reconocer al otro y aceptarlo tal como es. Más allá del cumplimiento legal de las normas y de los acuerdos realizados se tienen en cuenta los puntos de vista, necesidades y opiniones de las partes.



- **Responsabilidad**

La intención inequívoca de cumplir con los compromisos, velando por los bienes tanto de la Sociedad como de sus grupos de interés.

- **Transparencia**

Las relaciones de la Sociedad están basadas en el conocimiento y acceso a la información dentro de los límites de ley y la reserva empresarial.

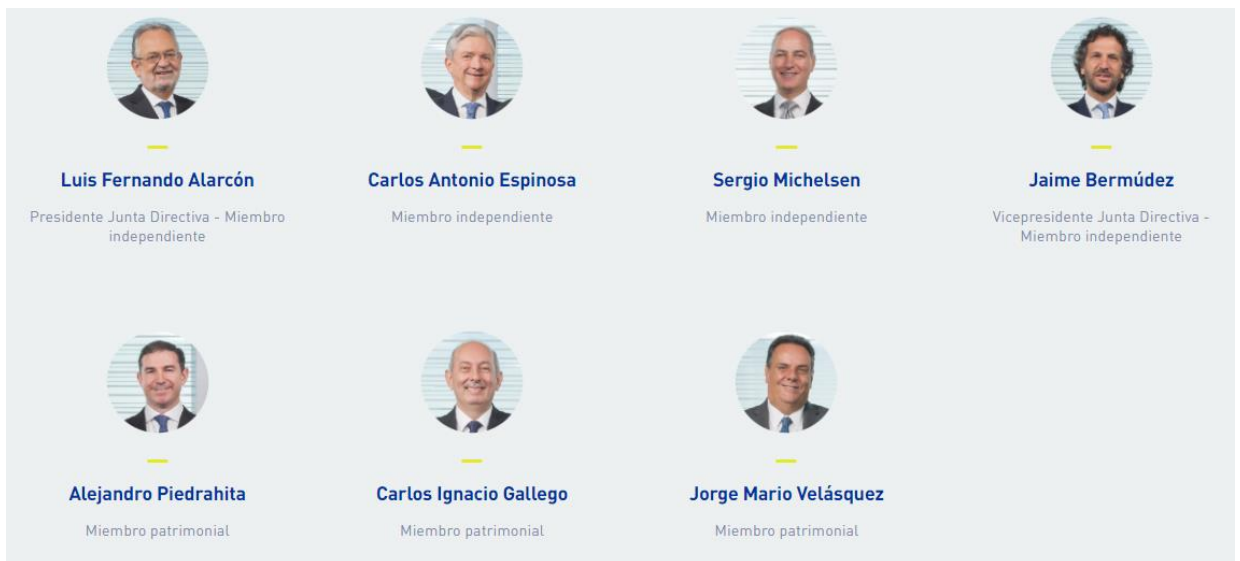
#### 4.5. Portafolio de la empresa

Su portafolio está compuesto de la siguiente manera:

- **Servicios financieros:** incluye empresas en el sector de banca, seguros, pensiones, ahorro, inversión y gestión de activos.
- **Industria:** con empresas en los sectores de alimentos, cementos, energía e infraestructura.
- **Venture Corporativo:** es un programa que desarrolla inversiones en empresas basadas en innovación y tecnología, principalmente en servicios financieros con modelos disruptivos.

#### 4.6. Junta directiva

Conformada por un equipo de 7 miembros, con una reconocida trayectoria profesional, calidad personal y ética.



#### **4.7. Estrategias de flexibilidad laboral aplicada por la empresa**

En el año 2017 la organización utilizaba solo una estrategia de flexibilidad laboral que era:

- El teletrabajo móvil ya que el funcionario trabaja desde diferentes puntos y viaja habitualmente según la naturaleza de sus funciones

Luego en el año 2018 se sumaron dos estrategias de flexibilidad más que son:

- Las prestaciones flexibles entre ellas tenemos:
  - Los seguros médicos adicionales a los básicos que exige la legislación laboral
  - Seguros de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral
  - Programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos
  - Días libres adicionales a los que marca la ley
  - Permisos para asistir a ceremonias escolares
- La subcontratación en la modalidad de:
  - Contrato por obra o faena con la finalidad de aumentar el desempeño laboral y evitar el ausentismo.

#### **4.8. Métodos de evaluación del desempeño de sus trabajadores**

La empresa utiliza el feedback 360 en relación a cada una de las siguientes 10 competencias:

- Coaching para el desempeño
- Liderazgo decisivo de equipo
- Gestión de personas
- Iniciativa y asunción de responsabilidad
- Toma de decisiones
- Construir relaciones
- Análisis y planificación
- Impacto e influencia
- Comunicación eficaz
- Enfoque en el negocio

<b>AÑO 2017</b>				
<b>CALIFICACION</b> <b>1= MAS IMPORTANTE 10= MENOS IMPORTANTE</b>				
	<b>UNO MISMO</b>	<b>DIRECTOR</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>PROMEDIO</b>
Liderazgo decisivo de equipo	8	7	8	8
Análisis y planificación	6	6	6	6
Toma de decisiones	7	7	7	7
Enfoque en el negocio	9	9	9	9
Coaching para el desempeño	7	6	7	7
Iniciativa y asunción de responsabilidad	8	7	7	7
Gestión de personas	7	6	8	7
Impacto e influencia	8	7	10	8
Construir relaciones	7	9	7	8
Comunicación eficaz	9	10	7	9
<b>PROMEDIOS TOTALES</b>				<b>8</b>

<b>AÑO 2018</b>				
<b>CALIFICACION</b> <b>1= BUENO 10= MALO</b>				
	<b>UNO MISMO</b>	<b>DIRECTOR</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>PROMEDIO</b>
Liderazgo decisivo de equipo	3	1	1	2
Análisis y planificación	1	1	2	1
Toma de decisiones	6	3	4	4
Enfoque en el negocio	2	4	1	2
Coaching para el desempeño	7	6	3	5
Iniciativa y asunción de responsabilidad	5	2	6	4
Gestión de personas	2	2	1	2
Impacto e influencia	4	5	3	4
Construir relaciones	3	1	4	3
Comunicación eficaz	1	3	1	2
<b>PROMEDIOS TOTALES</b>				<b>3</b>

# **V. RESULTADOS**

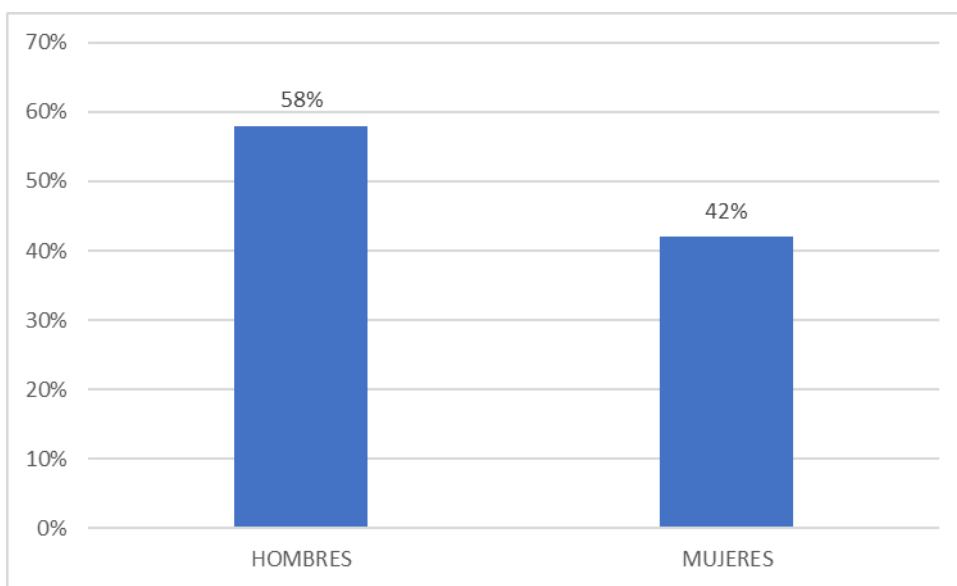
## 5.1. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 1

*Género de los colaboradores de la empresa de seguros Pacifico Sura - Piura*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
HOMBRES	87	58%
MUJERES	63	42%
TOTAL	150	100%

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 1. Género de los colaboradores de la empresa de seguros Pacifico Sura - Piura*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron el 58% son hombres y el 42% mujeres.

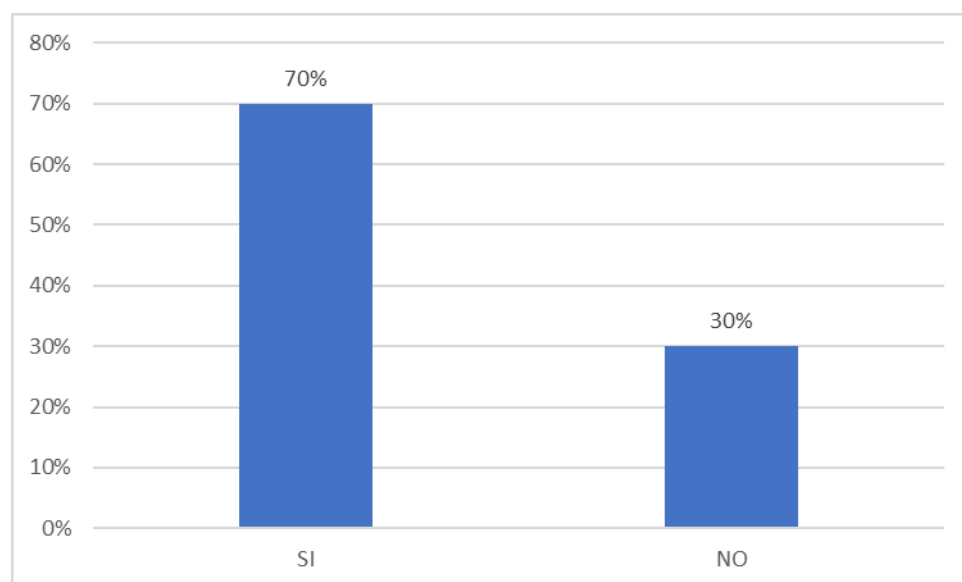
## DIMENSION TELETRABAJO

Tabla 2

*Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura trabajan desde diferentes puntos y viajan habitualmente*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
SI	105	70%
NO	45	30%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 2. Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura trabajan desde diferentes puntos y viajan habitualmente.*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

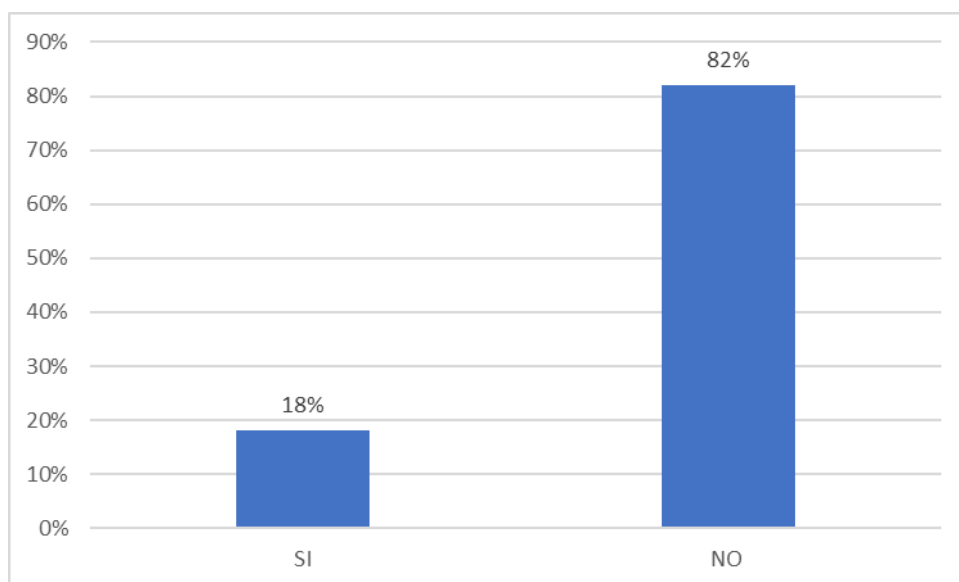
Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura si trabajan desde diferentes puntos y viajan habitualmente según la naturaleza de sus funciones correspondiente al 70%, por otro lado, un 30% opina lo contrario.

Tabla 3

*Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura realizan las tareas desde su domicilio*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
SI	27	18%
NO	123	82%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 3. Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura realizan las tareas desde su domicilio*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

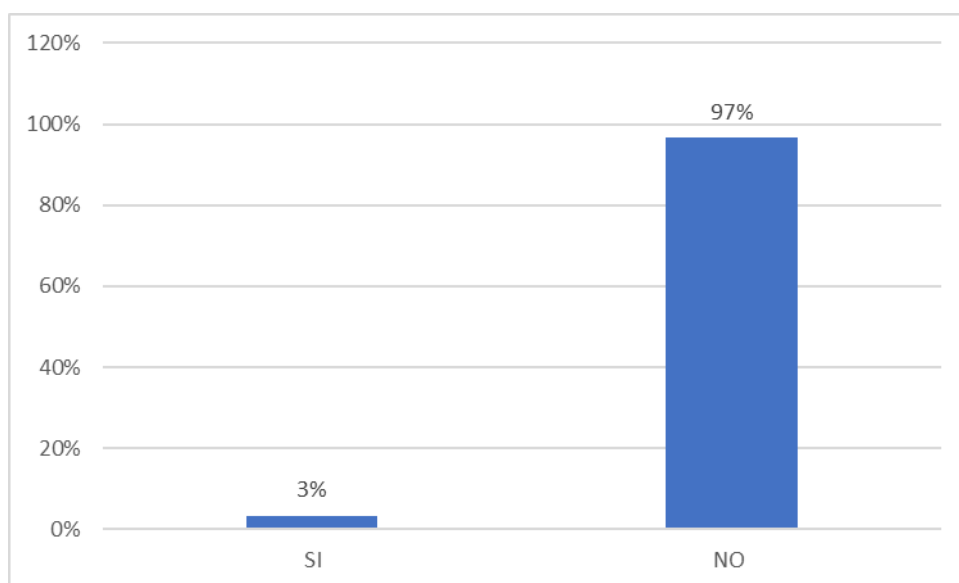
Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura no realizan las tareas encomendadas desde su domicilio correspondiente al 82%, por otro lado, un 18% opina lo contrario

Tabla 4

*Los trabajadores desarrollan actividades definidas como teletrabajables*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
SI	5	3%
NO	145	97%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 4. Los trabajadores desarrollan actividades definidas como teletrabajables*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que la empresa Pacifico Sura- Piura no destina un lugar para que sus trabajadores puedan desarrollar las actividades que previamente fueron definidas como teletrabajables correspondiente al 97%, por otro lado, un 3% opina lo contrario



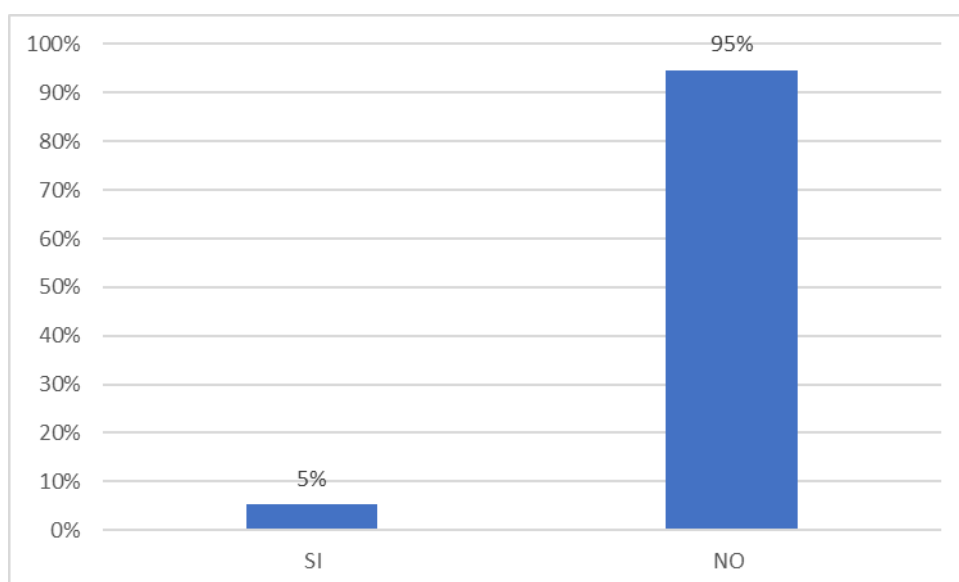
## FLEXIBILIDAD SALARIAL

Tabla 5

*La empresa Pacifico Sura – Piura ha ajustado los salarios de acuerdo a la situación económica de la organización*

ALTERNATIVAS	fi	%
SI	8	5%
NO	142	95%
TOTAL	150	100%

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 5. La empresa Pacifico Sura – Piura ha ajustado los salarios de acuerdo a la situación económica de la organización*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que la empresa Pacifico Sura – Piura no ha ajustado los salarios de acuerdo a la situación económica de la organización correspondiente al 95%, por otro lado, un 5% opina lo contrario.

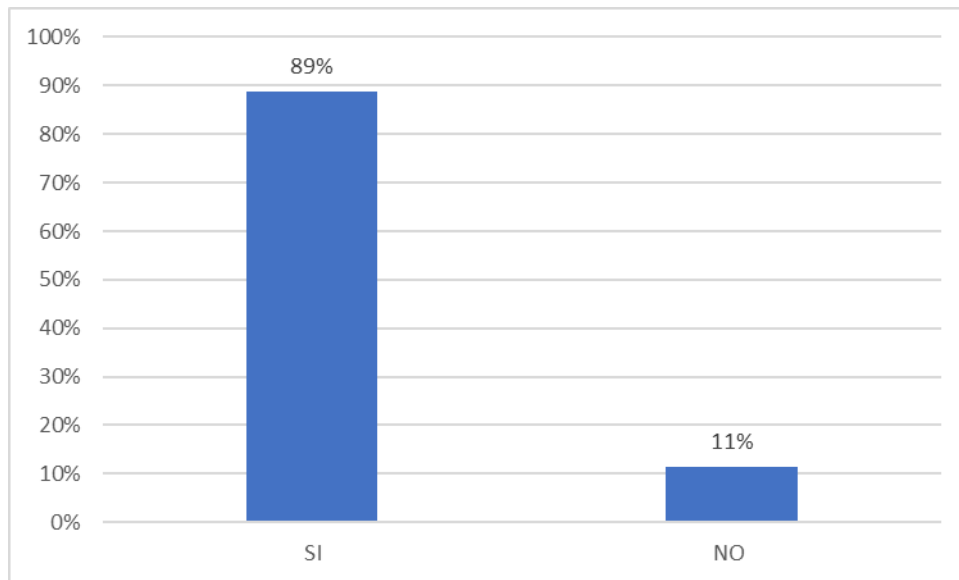
## PRESTACIONES FLEXIBLES

Tabla 6

*La empresa Pacifico Sura – Piura brinda seguros médicos adicionales a los básicos que exige la legislación laboral*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
SI	133	89%
NO	17	11%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 6. La empresa Pacifico Sura – Piura brinda seguros médicos adicionales a los básicos que exige la legislación laboral*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

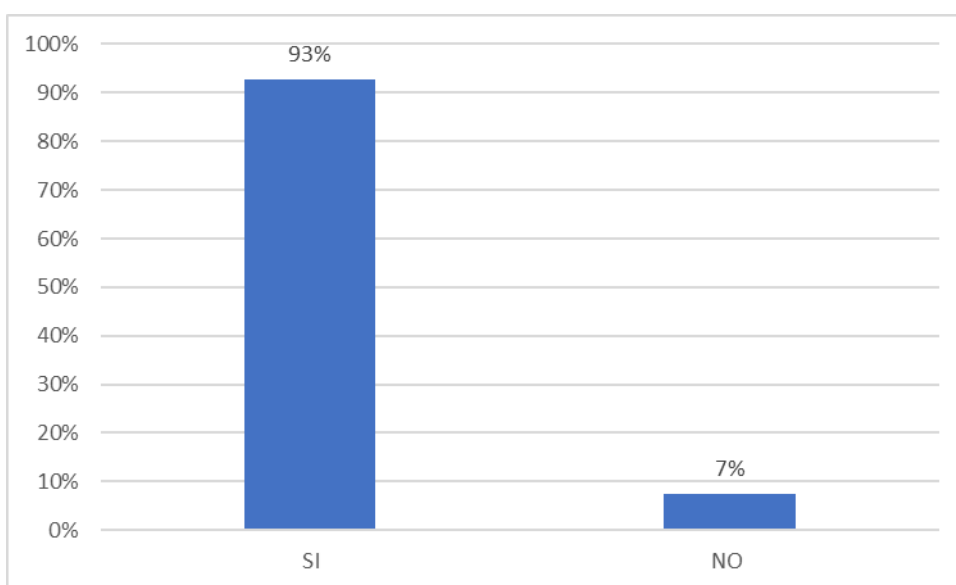
Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que la empresa Pacifico Sura – Piura si brinda seguros médicos adicionales a los básicos que exige la legislación laboral correspondiente al 89%, por otro lado, un 11% opina lo contrario.

Tabla 7

*La empresa Pacifico Sura – Piura brinda seguro de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
SI	139	93%
NO	11	7%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 7. La empresa Pacifico Sura – Piura brinda seguro de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

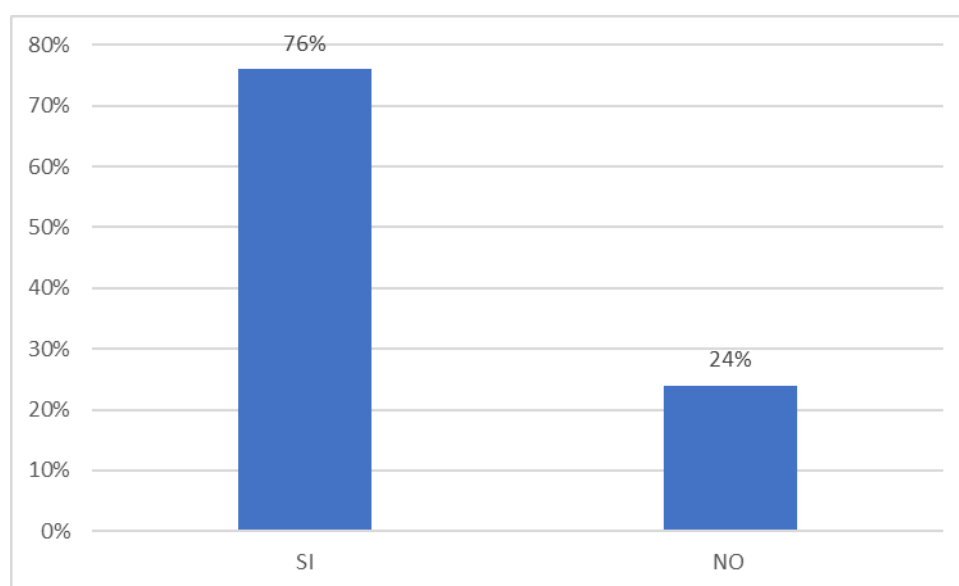
Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que la empresa Pacifico Sura – Piura si brinda seguro de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral correspondiente al 93%, por otro lado, un 7% opina lo contrario.

Tabla 8

*La empresa Pacifico Sura – Piura brinda programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
SI	114	76%
NO	36	24%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 8. La empresa Pacifico Sura – Piura brinda programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que la empresa Pacifico Sura – Piura si brindan programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos correspondiente al 76%, por otro lado, un 24% opina lo contrario.

Tabla 9

La empresa Pacifico Sura – Piura brinda días libres adicionales a los que marca la ley

ALTERNATIVAS	fi	%
SI	115	77%
NO	35	23%
TOTAL	150	100%

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

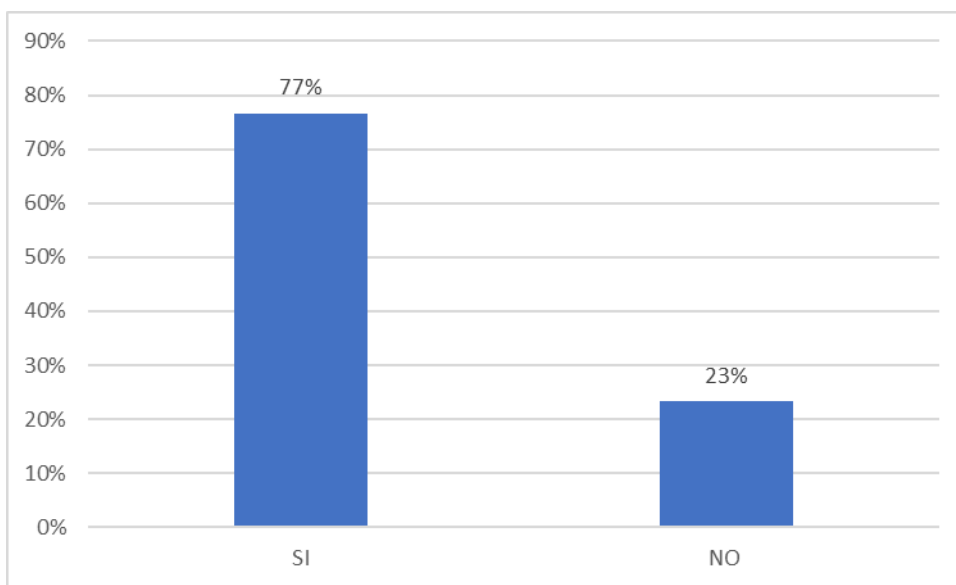


Figura 9. La empresa Pacifico Sura – Piura brinda días libres adicionales a los que marca la ley

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

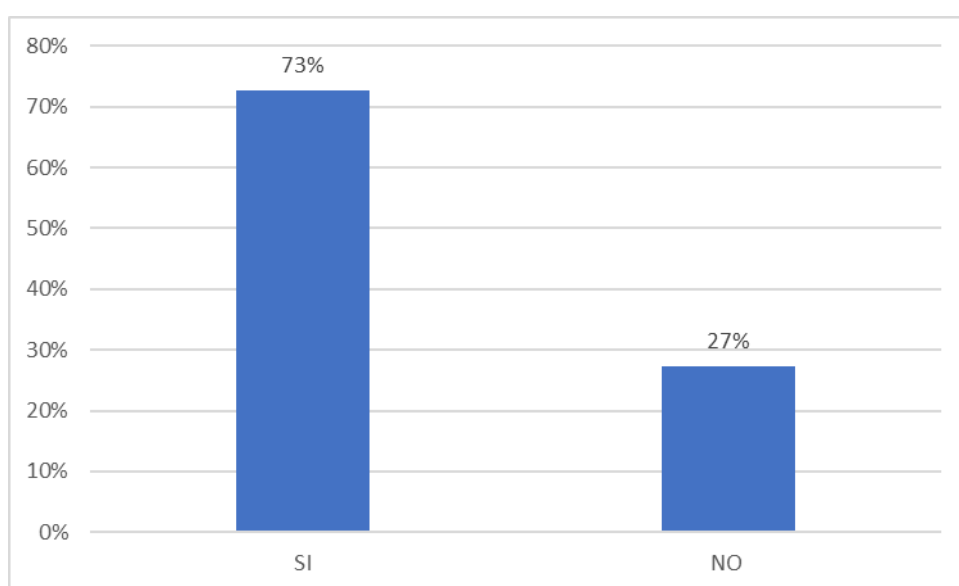
Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que la empresa Pacifico Sura – Piura si brinda días libres adicionales a los que marca la ley correspondiente al 77%, por otro lado, un 23% opina lo contrario.

Tabla 10

*La empresa Pacifico Sura – Piura brinda permisos para asistir a ceremonias escolares*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
SI	109	73%
NO	41	27%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 10. La empresa Pacifico Sura – Piura brinda permisos para asistir a ceremonias escolares*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que la empresa Pacifico Sura – Piura si brinda permisos para asistir a ceremonias escolares correspondiente al 73%, por otro lado, un 27% opina lo contrario.

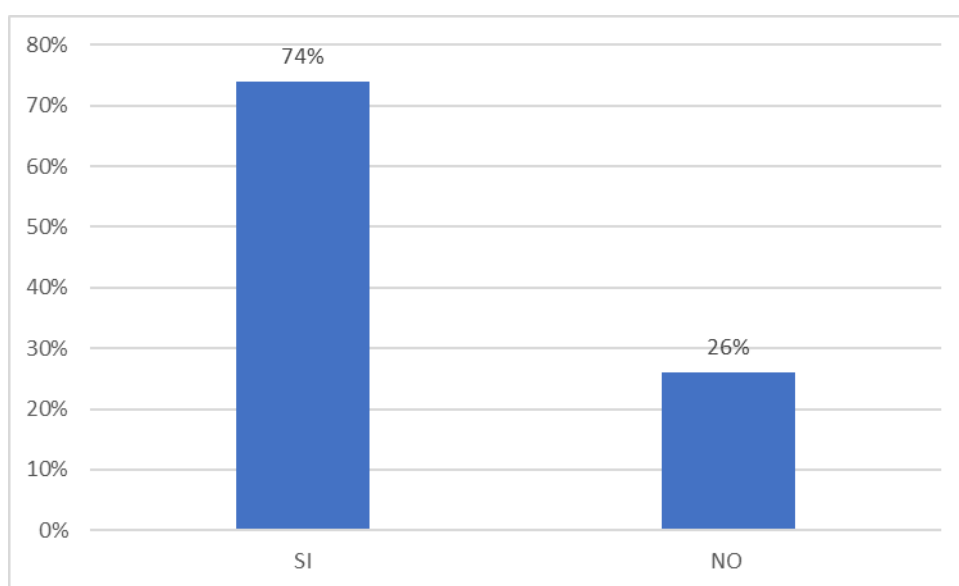
## SUBCONTRATACION

Tabla 11

*La empresa Pacifico Sura – Piura ha requerido la mano de obra externa para el cumplimiento de sus objetivos*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
SI	111	74%
NO	39	26%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 11. La empresa Pacifico Sura – Piura ha requerido la mano de obra externa para el cumplimiento de sus objetivos*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que la empresa Pacifico Sura – Piura si han requerido la mano de obra externa para el cumplimiento de sus objetivos correspondiente al 74%, por otro lado, un 26% opina lo contrario.

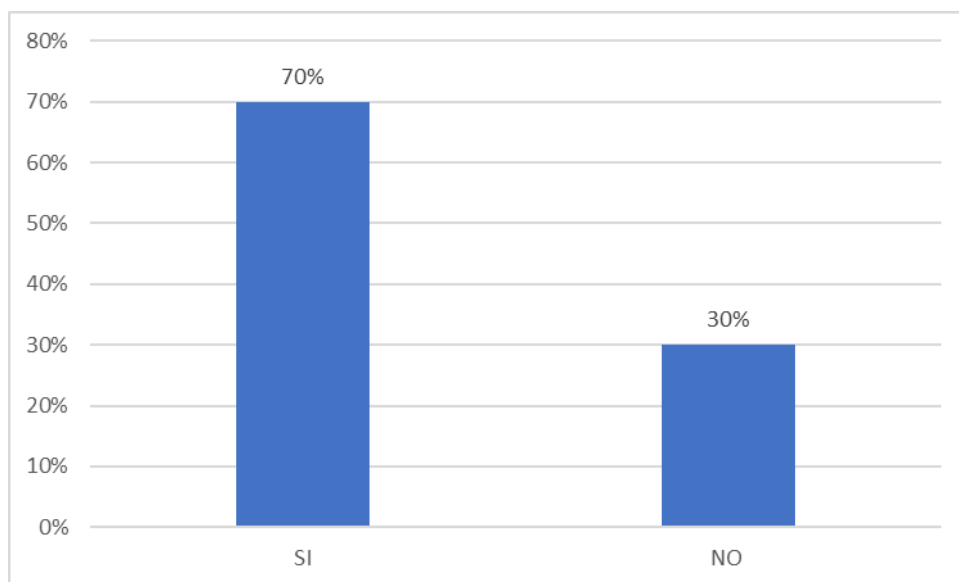
## FACTORES DE DESEMPEÑO

Tabla 12

*Disciplina e iniciativa en las labores encomendadas de los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura*

ALTERNATIVAS	fi	%
SI	105	70%
NO	45	30%
TOTAL	150	100%

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 12. Disciplina e iniciativa en las labores encomendadas de los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura si tienen disciplina e iniciativa en las labores encomendadas correspondiente al 70%, por otro lado, un 30% opina lo contrario.

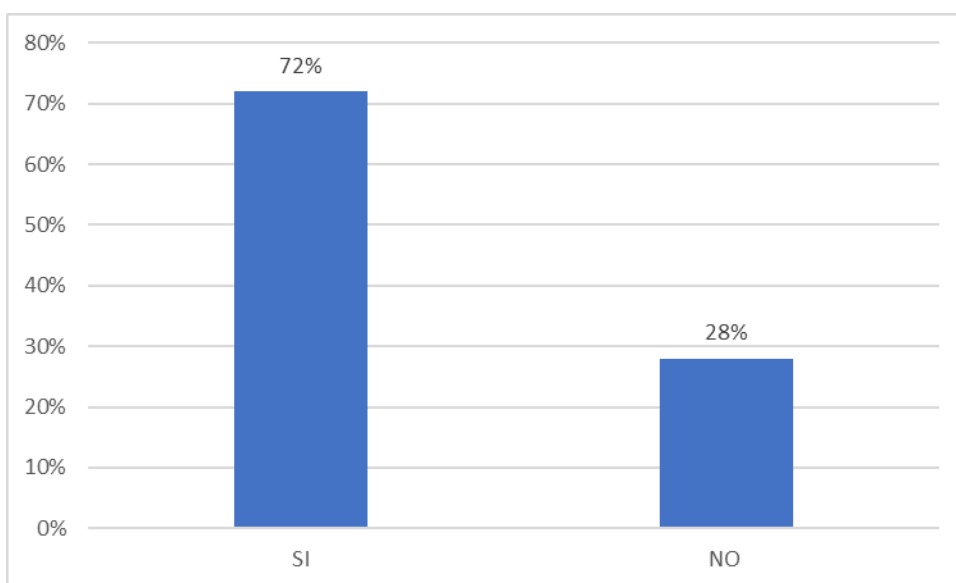


Tabla 13

*Conocimiento del trabajo de los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
SI	108	72%
NO	42	28%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 13. Conocimiento del trabajo de los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

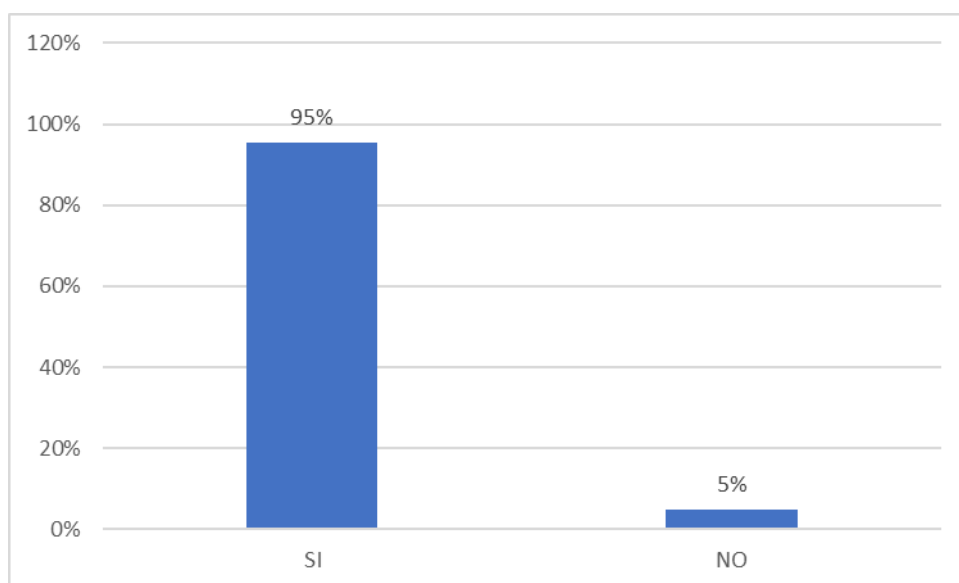
Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura si tienen el conocimiento del trabajo sus labores correspondientes al 72%, por otro lado, un 28% opina lo contrario.

Tabla 14

*Las estrategias de flexibilidad laboral ayudan a mejorar el desempeño de los colaboradores*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
SI	143	95%
NO	7	5%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*



*Figura 14. Las estrategias de flexibilidad laboral ayudan a mejorar el desempeño de los colaboradores*

*Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores*

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron respondieron que las estrategias de flexibilidad laboral si ayudan a mejorar el desempeño de los colaboradores correspondiente al 95%, por otro lado, un 5% opina lo contrario.

### 5.1.1. Resultados Cualitativos

La entrevista se realizó el día lunes 27 de setiembre de 2018 desde las 10:30 am hasta las 11:30 am con entrevistó al gerente de la empresa de Seguros Sura – Piura.

OBJETIVO	PREGUNTAS	COMENTARIOS
	¿Cree usted que la flexibilidad laboral motiva más a los trabajadores?	<i>“Claro que la flexibilidad es un factor que motiva a nuestros colaboradores a desarrollar su trabajo a cabalidad”</i>
	¿Cree usted que la flexibilidad laboral propicia un entorno de trabajo agradable?	<i>“Si la flexibilidad propicia un entorno agradable en el trabajo ya que permite que se tengan un buen clima organizacional”</i>
	¿Cree usted que la flexibilidad contribuye al desarrollo de una comunicación efectiva?	<i>“Por supuesto que si ya que permite una mejor interacción entre los colaboradores y principalmente entre el jefe y trabajadores”</i>
	¿Cree usted que la flexibilidad laboral aporta a la resolución de conflictos y a la creación de mejores tácticas estratégicas para solucionar los problemas?	<i>“En gran parte si ya que los colaboradores no tendrán un alto nivel de estrés y podrán tener más claras las ideas y proponer tácticas para llegar a un acuerdo en caso de problemas en el trabajo”</i>

	<p>¿Cree usted que la flexibilidad laboral mejora el desempeño de los empleados, en tiempo y forma?</p>	<p><i>“Claro que mejora el desempeño de los colaboradores ya que permiten que ellos realicen su trabajo en el tiempo acordado o uno mejor y presentarlo de forma cabal es decir de una forma eficaz y eficiente”</i></p>
	<p>¿Cree usted que la flexibilidad laboral es una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales, en el plazo establecido?</p>	<p><i>“Nosotros creemos que la flexibilidad laboral es una herramienta idónea para el cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos por la empresa, es por eso que están poniendo en práctica algunas estrategias de flexibilidad laboral”</i></p>

*Fuente: Aplicación de entrevista. Setiembre 2018.*

*Elaboración: Por los tesisistas*

## 5.2. Prueba de hipótesis

Primero debemos plantear nuestras dos hipótesis que son:

- La hipótesis alterna que es la hipótesis de la investigación
- La hipótesis nula que es la hipótesis alterna pero negada

A continuación, el planteamiento de hipótesis estadística es la siguiente:

- $H_0$ : La flexibilidad laboral no influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico-Sura Piura año 2018.

- $H_1$ : La flexibilidad laboral influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico-Sura Piura año 2018.

### 5.2.1. Prueba de chi-cuadrado

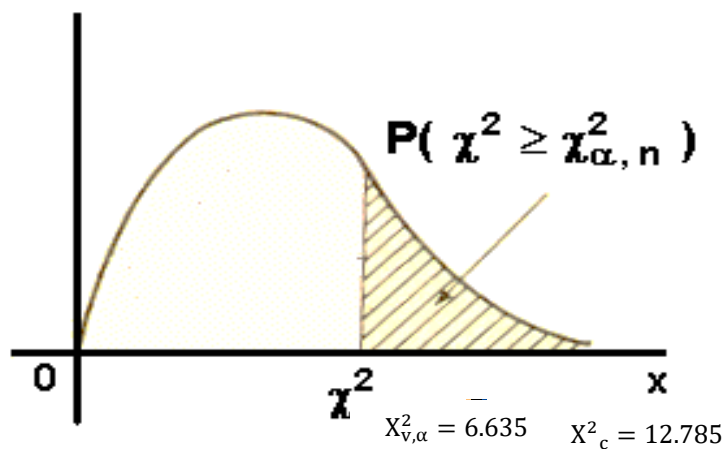
Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,785 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	11,331	1	,000		
Razón de verosimilitud	11,738	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,196	,124
Asociación lineal por lineal	11,723	1	,000		
N de casos válidos	150				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 35,03.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Esto quiere decir que nuestra hipótesis calculada es igual a 12.785 y que nuestro grado de libertad es igual a 1 con un nivel de significancia de 0.99 que nos va a permitir encontrar nuestro chi tabulada a través de la tabla T – Student.

Regiones de aceptación y rechazo de  $H_0$ :



Decisión: Como el valor de  $X^2_c = 12.78$  es mayor que  $X^2_{v,\alpha} = 6.635$  entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

Conclusión: Esto indica que hay suficiente evidencia para demostrar que la flexibilidad laboral influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico-Sura Piura año 2018.

### 5.2.2. Correlación de pearson entre “la flexibilidad laboral” y “desempeño laboral”

		Flexibilidad laboral	Desempeño laboral
Flexibilidad laboral	Correlación de Pearson	,787	,108
	Sig. (bilateral)		,190
	N	150	150
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,108	,787
	Sig. (bilateral)	,190	
	N	150	150

Según los análisis estadísticos de “Correlación de Pearson” sobre “La flexibilidad laboral” y “Desempeño laboral”:

Según la relación entre las variables “La flexibilidad laboral” y “Desempeño laboral” encontramos que el valor de  $r = 0.787$  la cual indica que pertenece a una correlación positiva alta.

## VI. Discusión de resultados

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos y la aplicación de la prueba chi cuadrado, para asociación de variables; donde el  $X^2_c = 12.78$  es mayor que  $X^2_{v,\alpha} = 6.635$ ; se puede corroborar el cumplimiento de la hipótesis científica propuesta, por lo que la flexibilidad laboral influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico-Sura Piura año 2018, tal como ha sido confirmado por el antecedente de Osorio & Quintero (2014) que sostienen que la flexibilidad laboral se advierte como un mecanismo que favorece legalmente la reducción de costos en gastos organizacionales en relación con la capacidad de producción, la oferta y la demanda, disminuyendo así riesgos económicos, pero en detrimento de su desarrollo como unidad social, lo cual, a mediano y largo plazo, potencializa dicha unidad sistemática y productiva, a su vez en el marco teórico Martínez (2011) acota que, en los últimos tiempos, este hecho ha promovido dos importantes debates. El primero trata del impacto de la flexibilidad laboral sobre el curso vital de los individuos. Se arguye que la flexibilidad afecta sobre todo a los jóvenes, ya que los inicios de las carreras laborales son más inestables, y eso repercute en la formación familiar. Pero también se advierte que los adultos y los mayores no están exentos de las consecuencias de la flexibilización. Con respecto a los adultos, se dice que sus carreras se han convertido en caminos fragmentados, inestables y contingentes. Sobre los mayores se afirma que la flexibilidad laboral, de la mano de la globalización económica, adelanta cada vez más su salida del mundo del empleo. El segundo debate atañe a la importancia de las variables clásicas de la desigualdad en este contexto de flexibilidad.

El primer objetivo específico de la investigación fue “Identificar las estrategias de flexibilidad laboral utilizadas por la empresa de seguros Pacifico – Sura Piura en el año 2018.” Y según el análisis documental realizada a la empresa podemos afirmar que la entidad en el año 2017 utilizaba solo una estrategia de flexibilidad laboral que es el teletrabajo móvil ya que los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura trabajan desde diferentes puntos y viajan habitualmente según la naturaleza de sus funciones, por otro lado en el año 2018 se sumaron

dos estrategias de flexibilidad más que son: Las prestaciones flexibles entre ellas tenemos los seguros médicos adicionales y seguros de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral, los programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos, los días libres adicionales a los que marca la ley y los permisos para asistir a ceremonias escolares, asimismo, la empresa utiliza la subcontratación en la modalidad de contrato por obra o faena, estos datos concuerdan con los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores debido que en la tabla 2 el 70% respondieron que los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura si trabajan desde diferentes puntos y viajan habitualmente según la naturaleza de sus funciones, en la tabla 3 un 82% acota que los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura no realizan las tareas encomendadas desde su domicilio, en la tabla 4 el 97% afirma que la empresa Pacifico Sura- Piura no destina un lugar para que sus trabajadores puedan desarrollar las actividades que previamente fueron definidas como teletrabajables, asimismo en la tabla 5 un 95% asevera que la empresa Pacifico Sura – Piura no ha ajustado los salarios de acuerdo a la situación económica de la organización, en la tabla 6 un 89% sostiene que la empresa Pacifico Sura – Piura si brinda seguros médicos adicionales a los básicos que exige la legislación laboral, en la tabla 7 el 93% afirma que la empresa Pacifico Sura – Piura si brinda seguro de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral, en la tabla 8 el 76% sostiene que la empresa Pacifico Sura – Piura si brindan programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos, a su vez en la tabla 9 un 77% afirma que la empresa Pacifico Sura – Piura si brinda días libres adicionales a los que marca la ley, en la tabla 10 el 73% acota que la empresa Pacifico Sura – Piura si brinda permisos para asistir a ceremonias escolares y en la tabla 11 el 74% acota que la empresa Pacifico Sura – Piura si han requerido de la mano de obra externa para el cumplimiento de sus objetivos. Nuestros resultados son similares a los hallazgos en el marco teórico de Madero & Flores (2009) que afirman que el teletrabajo es una estrategia que se caracteriza por el alto grado de flexibilidad que se ofrece al trabajador, a su vez Milkovich, Newman & Gerhart (2014) aseveran que la flexibilidad salarial es la capacidad de ajustar los salarios de acuerdo con la situación económica de la empresa, de tal manera que en situaciones de baja producción la administración salarial pueda ser una buena estrategia con el fin de evitar la pérdida de empleo e incrementar las tasas



de retención del mismo, asimismo Madero (2010) sostiene que las prestaciones flexibles permiten a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones de acuerdo a sus necesidades muy particulares, por otro lado, afirma que la subcontratación es la que se refiere al empleo de tiempo parcial que muchas empresas han recurrido a utilizar, además en el antecedente de Osorio & Quintero (2014) Flexibilidad laboral: una concepción desde las áreas de gestión humana en organizaciones colombianas sostiene que la flexibilidad laboral se advierte como un mecanismo que favorece legalmente la reducción de costos en gastos organizacionales en relación con la capacidad de producción, la oferta y la demanda, disminuyendo así riesgos económicos, pero en detrimento de su desarrollo como unidad social, lo cual, a mediano y largo plazo, potencializa dicha unidad sistemática y productiva.

El segundo objetivo planteado en la investigación fue “Analizar el desempeño en los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico – Sura Piura en el año 2018”. Y en el marco teórico Chiavenato (2006) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, además Amia (2016) acota que el desempeño laboral de los colaboradores es necesario, ya que permite medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback al trabajador sobre su comportamiento y desempeño, por otro lado, en el antecedente de Sum (2015) Motivación y desempeño laboral sostiene que el desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad, asimismo se acota que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades. Y de acuerdo con la tabla 12 el 70% sostiene que los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura si tienen disciplina e iniciativa en las labores encomendadas y en la tabla 13 un 72% afirma que los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura si tienen el conocimiento del trabajo sus labores, además en el análisis documental se puede afirmar que la empresa ha realizado

una evaluación de 360° sobre el desempeño laboral de diez competencias sosteniendo que las competencias: Liderazgo decisivo de equipo, análisis y planificación, toma de decisiones, enfoque en el negocio, coaching para el desempeño, iniciativa y asunción de responsabilidad, gestión de personas e impacto e influencia tienen un promedio de calificación alto, por otro lado en la entrevista se puede observar que la organización está de acuerdo que el desempeño de los colaboradores se ve influenciado con la flexibilidad laboral permitiendo que realicen su trabajo en el tiempo acordado o uno mejor y presentarlo de forma cabal es decir de una forma eficaz y eficiente.

Por último, el tercer objetivo de la investigación fue “Identificar el nivel de influencia de la flexibilidad laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico- Sura Piura año 2018”. Al realizar el análisis estadístico mediante la correlación de Pearson entre las prácticas de flexibilidad laboral y el desempeño laboral se obtuvo un valor de  $r = 0.787$  indicando que pertenece a una correlación positiva alta y un  $p = 0.0001$  mostrando que la influencia es significativamente alta, por otro lado al hacer una comparación entre los promedio totales de las evaluaciones de 360° de desempeño donde el valor de 1 es a bueno y 10 a malo podemos observar una mejoría ya que en el año 2017 se obtuvo de calificación 8 (se usó solo una estrategia de flexibilidad laboral) y en el año 2018 se tuvo una calificación de 3 (se implementaron dos estrategias de flexibilidad más). Estos resultados concuerdan con el antecedente de Crisóstomo (2016). Programa de flexibilidad laboral para reducir la rotación de personal de la empresa Jell -E.I.R.L -Villa el salvador-2015 que sostiene que un programa de flexibilidad laboral reducirá la rotación de los colaboradores de la empresa “JELL” E.I.R.L, asimismo Espejo (2016) Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección regional de agricultura Junín – 2014 sostiene que las recompensas o estímulos que reciben los colaboradores influyen de manera directa y significativa en su desempeño laboral.

## CONCLUSIONES

Dados los resultados arrojados, podemos cumplir de la siguiente manera:

1. La flexibilidad laboral influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico- Sura Piura año 2018, ya que al comprobar la hipótesis empleando la prueba chi cuadro se obtuvo que el valor de  $X^2_c = 12.78$  el cual es mayor que  $X^2_{v,\alpha} = 6.635$  en este sentido se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis afirmativa donde la variables tienen una influencia directa.
2. Las estrategias de flexibilidad laboral utilizadas por la empresa de seguros Pacifico – Sura Piura en el año 2018 son el teletrabajo móvil, las prestaciones flexibles entre ellas tenemos los seguros médicos adicionales y seguros de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral, los programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos, los días libres adicionales a los que marca la ley y los permisos para asistir a ceremonias escolares, asimismo, la empresa utiliza la subcontratación en la modalidad de contrato por obra o trabajo.
3. El desempeño en los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico – Sura Piura en el año 2018 es bueno debido a que los colaboradores tienen disciplina e iniciativa y conocimiento del trabajo, además tienen un promedio alto de calificación en las competencias de liderazgo decisivo de equipo, análisis y planificación, toma de decisiones, enfoque en el negocio, coaching para el desempeño, iniciativa y asunción de responsabilidad, gestión de personas e impacto e influencia tienen un promedio de calificación medio.
4. El nivel de influencia de la flexibilidad laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico- Sura Piura año 2018 es alto ya que al hacer una comparación entre los promedio totales de las evaluaciones de 360° de desempeño donde el valor de 1 es a bueno y 10 a malo podemos observar una mejoría ya que en el año 2017 se obtuvo una calificación de 8 (se usó solo una estrategia de flexibilidad laboral) y en el año 2018 se tuvo una calificación de 3 (se implementaron dos estrategias de flexibilidad más).

## RECOMENDACIONES

1. La empresa de seguros Pacifico- Sura Piura debe realizar estudios con la finalidad de determinar cuál de las estrategias de flexibilidad laboral empleadas por la organización tiene más influencia directa con el desempeño de los colaboradores.
2. La empresa de seguros Pacifico- Sura Piura debe optar por crear nuevas estrategias de flexibilidad laboral y aplicarlas para aumentar el desempeño de sus trabajadores.
3. La empresa de seguros Pacifico- Sura Piura debe llevar a cabo la evaluación de 360° del desempeño de los colaboradores cada trimestre con el objetivo hallar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
4. Los jefes de la empresa de seguros Pacifico- Sura Piura deben implementar otros procedimientos que les brinden con más precisión la influencia de las estrategias de flexibilidad laboral y el desempeño de los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Chiavenato, I (2006) *Gestión del Talento Humano*. 3ª Ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2000) *Administración de recursos humanos*. 5ª Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Draker P. (2007). *Administración en una época de cambios*. México: Editorial McGraw Hill.
- Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart, B. (2014). *Compensation 11º* Edición. New York: Mc. Graw Hill.
- Robbins, S & Timothy, J (2013). *Dimensiones del clima laboral*. España: Planeta

### Tesis y trabajos de grado

- Ballona, D; Huamaní, L. & Palomino, N. (2016) *Las Remuneraciones, Las Condiciones Laborales, La Cultura Organizacional Y El Rendimiento Empresarial De La Financiera Edyficar, Período 2011-2014*. (tesis de titulación). Universidad Inca Garcilaso de la vega.
- Benites, I (2012) *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C* (Tesis de titulación). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Calderón, P (2008) *La flexibilidad laboral y su repercusión en el derecho al descanso de las personas trabajadoras del sector privado costarricense*. (Tesis de titulación). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Crisóstomo (2016). *Programa de flexibilidad laboral para reducir la rotación de personal de la empresa Jell -E.I.R.L -villa el salvador-2015*. (Tesis de titulación). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.

- Espejo, M (2016) *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección regional de agricultura Junín – 2014* (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de los Andes, Huancayo, Perú.
- Frías, J. & García, D. (2010) *Instrumento de medición de la flexibilidad de la implementación estratégica* (Trabajo de investigación). Universidad de Camagüey, Cuba.
- Ibarra, M & González. L (2010) *La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo* Contaduría y Administración. (trabajo de grado). Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México.
- Osorio, A & Quintero, D (2014) *Flexibilidad laboral: una concepción desde las áreas de gestión humana en organizaciones colombianas* (Tesis de maestría). Universidad de Manizales, Colombia
- Robles, M (2017). *Flexibilidad Laboral y su incidencia en la Rentabilidad del Proyecto Hidroenergético Central Hidroeléctrica Maraón, de la empresa Hydro Power Andina EIRL.* (Tesis de titulación) Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Saldaña, H (2016) *Efectos de la contratación laboral a plazo determinado, en las organizaciones sindicales en el Perú.* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Sum, M (2015) *Motivación y desempeño laboral* (Tesis de pregrado) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

## Revistas

- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502-517. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2307/1556407>
- Hatum, A & Pettigrew, A (2004) Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family-owned firms. *Family Business Review*, 17 (3), pp. 237-258

Madero, S (2010) Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración UNAM*, 232, pp. 109-130

Madero, S. & Flores, R (2009) Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo. *Investigación y Ciencia*, 43, pp. 46-52

Martínez, J (2011). La flexibilidad laboral: significados y consecuencias. *Política y Sociedad* (48)

Suárez, J (1967). Jornada de Trabajo. *Revistas Universidad Pontificia Bolivariana*. 41-43.

## **Blog**

Amia (27 de julio del 2016) La importancia de la evaluación del desempeño laboral. [Mensaje en blog]. Recuperada de <https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Curi , P ( 10 de mayo del 2013) Flexibilización laboral en el Perú – Una rápida mirada a la década de los noventa [Mensaje en blog]. Recuperada de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/percycuri/2013/05/10/flexibilizaci-n-laboral-en-el-per-una-r-pida-mirada-a-la-d-cada-de-los-noventa/>

Pérez, O. (13 de mayo del 2015) Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa [Mensaje en blog]. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

Universia Uruguay (25 de octubre del 2012) ¿Por qué la flexibilidad laboral es importante? [Mensaje en blog]. Recuperado de <http://noticias.universia.edu.uy/empleo/noticia/2012/10/25/977087/que-flexibilidad-laboral-es-importante.html>

**ANEXOS**



## ANEXO 1: CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, el presente es el cuestionario sobre una investigación que estamos llevando a cabo, agradecemos su colaboración por responder a las siguientes preguntas:

1. Género:

Masculino	Femenino
-----------	----------

	<b>TELETRABAJO O TRABAJO DESDE CASA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura trabajan desde diferentes puntos y viajan habitualmente según la naturaleza de sus funciones?		
2	¿Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura realizan las tareas encomendadas desde su domicilio?		
3	¿La empresa Pacifico Sura- Piura destina un lugar para que sus trabajadores puedan desarrollar las actividades que previamente fueron definidas como teletrabajables?		
	<b>FLEXIBILIDAD SALARIAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
4	¿La empresa Pacifico Sura – Piura ha ajustado los salarios de acuerdo a la situación económica de la organización?		
	<b>PRESTACIONES FLEXIBLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
5	¿La empresa Pacifico Sura – Piura brinda seguros médicos adicionales a los básicos que exige la legislación laboral?		
6	¿La empresa Pacifico Sura – Piura brinda seguro de vida adicionales a los básicos que exige la legislación laboral?		
7	¿La empresa Pacifico Sura – Piura brinda programas de ahorro para estudios universitarios de los hijos?		
8	¿La empresa Pacifico Sura – Piura brinda días libres adicionales a los que marca la ley?		
9	¿La empresa Pacifico Sura – Piura brinda permisos para asistir a ceremonias escolares?		
	<b>SUBCONTRATACION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

10	¿La empresa Pacifico Sura – Piura ha requerido la mano de obra externa para el cumplimiento de sus objetivos?		
	<b>FACTORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
11	¿Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura tienen disciplina e iniciativa en las labores encomendadas?		
12	¿Los colaboradores de la empresa Pacifico Sura – Piura tienen el conocimiento del trabajo a realizar?		
13	¿Las estrategias de flexibilidad laboral ayudan a mejorar el desempeño de los colaboradores?		

## ANEXO 2: ALFA DE CRONBACH

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,772	,765	13

**Interpretación:** Se validó en una muestra piloto de ocho trabajadores obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 77%, razón que nos autoriza que se aplique la encuesta.

### **ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA**

1. ¿Cree usted que la flexibilidad laboral motiva más a los trabajadores?
2. ¿Cree usted que la flexibilidad laboral propicia un entorno de trabajo agradable?
3. ¿Cree usted que la flexibilidad contribuye al desarrollo de una comunicación efectiva?
4. ¿Cree usted que la flexibilidad laboral aporta a la resolución de conflictos y a la creación de mejores tácticas estratégicas para solucionar los problemas?
5. ¿Cree usted que la flexibilidad laboral mejora el desempeño de los empleados, en tiempo y forma?
6. ¿Cree usted que la flexibilidad laboral es una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales, en el plazo establecido?

**ANEXO 4: SOLICITUD DE PERMISO PARA REALIZACION DE TESIS EN LA  
EMPRESA DE SEGURO SURA – PIURA**

Trujillo, 05 de marzo del 2018

Sr. Bojanini García, David

**GERENTE DE LA EMPRESA DE SEGURO PACIFICO SURA**

Estimado señor

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle, me concede la autorizacion para desarrollar la tesis de grado para la titulación en la carrera de Administración en la empresa de su digna Gerencia.

El tema a desarrollar se basa “La flexibilidad laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Seguros Pacifico - Sura Piura año 2018”, de lo cual es necesario información con respecto al trabajo desarrollado dentro de la empresa.

Por la gentil atención a la presente solicitud, le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente

---

GUZMÁN AGURTO, Almendra del Pilar  
[guzmanagurtoa@gmail.com](mailto:guzmanagurtoa@gmail.com)

---

RODRÍGUEZ SEMINARIO, María Pía  
[mrodriguezseminario@gmail.com](mailto:mrodriguezseminario@gmail.com)

## **ANEXO 5: AUTORIZACION PARA REALIZAR TESIS EN LA EMPRESA DE SEGURO SURA – PIURA**

Trujillo, 12 de marzo del 2018

Estimadas

Guzmán Agurto, Almendra del Pilar

Rodríguez Seminario, María Pía

Por medio de la presente les hago de su conocimiento que autorizamos utilizar información confidencial de la empresa para la tesis denominada “La flexibilidad laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Seguros Pacifico - Sura Piura año 2018”. Como condiciones contractuales, los estudiantes no deben divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y (3) no utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico, asimismo, el material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Administración.

---

Atentamente  
Sr. Bojanini García, David  
GERENTE DE LA EMPRESA DE SEGURO PACIFICO SURA

## ANEXO 6: EVIDENCIAS



