



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE -CUNOC-



**CUNOC**  
Dirección del Sistema de Investigación  
José Baldomero Arriaga Jerez

Boletín informativo

# Actualidad

DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN (DICUNOC)  
"José Baldomero Arriaga Jerez"  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

BOLETÍN NO. 5 AÑO XXVI

Noviembre 2024



MOISÉS RODAS  
PROFESOR INVESTIGADOR

## La Productividad y los horarios laborales

### INTRODUCCIÓN

La relación entre la productividad y los horarios laborales es algo relevante en el ámbito de las empresas como en el de las instituciones del estado, debido a que en la forma en la que se estructuran las jornadas laborales tiene un impacto en el rendimiento de los colaboradores, muchas personas piensan que entre mas horas trabajadas significa mas producción, pero esto es mas complejo de lo que se piensa, ya que existen muchos factores que intervienen, como el tipo de trabajo, la calidad del tiempo invertido durante el horario laboral y el conocer las necesidades y estado de cada uno de los colaboradores.

Durante décadas el modelo de trabajo ha tenido la idea de que entre mas tiempo laborado corresponde a mas

productividad, pero muchas veces entre mas horas trabajadas equivalen a un menor rendimiento, ya que este tiende a disminuir después de ciertas horas trabajadas, esto debido al cansancio mental y físico, la creatividad disminuye con el tiempo, al pasar tanto tiempo frente a una

*"El bienestar de los colaboradores, la salud física y mental tiene un impacto directo en la productividad".*

computadora o realizando cierta actividad física, el cansancio es evidente, no es lo mismo trabajar a las 08:00 de la mañana y estar realizando la misma actividad a las 17:00 horas, puede influir el clima, la alimentación y diversos factores que hacen que disminuya o aumente la productividad.

El bienestar y la motivación son clave para la productividad y los horarios laborales son un factor fundamental en ambos, trabajar demasiadas horas sin descanso o sin un equilibrio adecuado puede afectar

negativamente la salud de los empleados,

existen varios factores negativos que producen el estar laborando demasiadas horas seguidas, como el estrés, el agotamiento reduce la capacidad de concentración,

Es importante resaltar que el numero ideal de horas trabajadas puede variar según el tipo de trabajo, la industria y el contexto personal de cada persona, existen algunos modelos que favorecen el rendimiento laboral.

El trabajar 8 horas diarias y realizar una pausa de una hora para almorzar, es algo que se ha realizado por décadas, sin embargo en la actualidad se dice que trabajar mas de 40 horas a la semana conlleva a tener efectos de estrés, ya que el cerebro no tiene tiempo suficiente para recuperarse y encima de eso se van acumulando todas las cosas buenas y malas que afecta la productividad. Es importante aclarar que no se trata de cuantas horas se trabajan sino que también de como se gestionan los descansos, la productividad se maximiza cuando se pausa regularmente, esto para recargar energías como se dice coloquialmente, algunas de las estrategias que se pueden utilizar para el mejoramiento de la productividad son las siguientes.

Emplear descansos cortos y frecuente es importante para mejorar la productividad, tomarse algunos minutos para descansar ayuda a mantenerse enfocado en las actividades, así como desconectarse del trabajo y enfocarse en asuntos familiares u otras cosas, ayuda a que el cerebro se olvide un momento del estrés laboral y que cuando regrese a pensar cosas laborales, aumentar la productividad.

En los últimos años las horas laborales tradicionales han iniciado a ser reevaluadas, a raíz de la pandemia del COVID-19 se ha iniciado la implementación del trabajo remoto y flexible, las empresas e instituciones fueron obligadas a generar nuevas formas de optimización de la productividad, sin la necesidad de imponer horarios rígidos.

Asimismo las nuevas tecnologías han generado mas opciones para poder trabajar desde cualquier punto del país e incluso del mundo, en lugar de medir el rendimiento por horas trabajadas de inicio a medir por objetivos alcanzados, o el trabajo realizado, esto ha permitido una mayor flexibilidad y autonomía.

Últimamente las empresas e instituciones han invertido en espacios de trabajo que promuevan el bienestar físico y mental de los empleados, como áreas de descanso, gimnasios y áreas de relajación, algunos países están experimentando con jornadas laborales mas cortas, lo que ha generado que la calidad y la creatividad de los colaboradores ha aumentado, siempre y cuando las horas de trabajo son más equilibradas.

## LA SITUACION EN GUATEMALA

Mientras que en Guatemala la jornada laboral estándar es de 8 horas diarias y 44 horas semanales para los trabajos diurnos, para los trabajos nocturnos es de 6 horas diarias y 36 horas semanales. El trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día, así como la jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis

horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana, se entiende como trabajo nocturno aquel que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente. En Guatemala se contempla de igual manera una jornada de trabajo mixta, la cual no puede ser mayor de siete horas diarias, tampoco puede exceder de un total de cuarenta y dos horas semanales, la jornada laboral mixta es la que se ejecuta durante un tiempo del periodo diurno y otra parte del periodo nocturno.

En el artículo 121 del código de trabajo, establece que el trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de tiempo para la jornada ordinaria, o que exceda el límite inferior que se pacte en el contrato, se constituye como una jornada extraordinaria, esta debe ser remunerada por lo menos con un 50% más de los salarios mínimos, al mismo tiempo se establece que no se consideran horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables cometidos durante la jornada laboral ordinaria, que las que sean consecuencia de su falta de actividad durante su jornada.

En cuanto a la duración de las jornadas, se exceptúan los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde se labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador, pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajan quinientos o más trabajadores. La jornada ordinaria que se ejecute en trabajos que por su propia naturaleza no sean insalubres o peligrosos,

puede aumentarse entre patronos y trabajadores, hasta en dos horas diarias, siempre que no exceda a la semana las 48, 36 y 42 horas correspondientes a las jornadas diurna, nocturna o mixta.

Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de 12 horas diarias, salvo casos de excepción muy calificados que se determinen en el respectivo reglamento o que por siniestro ocurrido o riesgo inminente peligran lasa personas, establecimientos, maquinas, instalaciones, productos o cosechas y que sin evidente perjurio no sea posible sustituir a los trabajadores o suspender las labores de los que estén trabajando.

Los patronos deben consignar en sus libros de salarios o planillas separando de lo que se refleja a trabajo ordinario, lo que paguen a cada uno de sus trabajadores por concepto de trabajo extraordinario.

La jornada de trabajo puede ser continua o dividirse en dos o más periodos con intervalos de descanso que se adopten racionalmente a la naturaleza del trabajo de que se trate y a las necesidades del trabajador.

Aumentar la productividad laboral es una de las tareas más demandadas en el lugar del trabajo, tanto para obtener el máximo rendimiento de la empresa como también para orientar mejor a los equipos de trabajo.

La productividad laboral es el grado de eficiencia de la producción económica por hora de trabajo, esta puede medirse por el numero

de bienes que se producen en una empresa o de servicios que prestan en un tiempo determinado, la productividad laboral es un importante indicador económico que está relacionado con el crecimiento económico, la competitividad y el nivel de vida de una economía. La productividad laboral representa el volumen total de producción generado por unidad de trabajo, medido en términos de número de personas empleadas durante un periodo de referencia temporal determinado; De igual manera es un factor que se exige tanto en cada departamento de una compañía, como en el área de recursos humanos para impulsarla de forma transversal.

Una buena productividad laboral impulsa el crecimiento de una empresa, lo que significa que es capaz de producir más bienes o servicios con la misma cantidad de recursos o incluso con menos recursos, ya que los colaboradores se sienten bien en la empresa, esto puede influir en el ambiente laboral, la satisfacción de los colaboradores al estar en la empresa o el horario en que prestan sus servicios, para las empresas el aumento de la productividad supone un mayor beneficio y la oportunidad de realizar más inversiones.

Para los colaboradores de una empresa o institución, el aumento de la productividad laboral puede verse reflejado en un mejor salario, como en un mejor ambiente de trabajo, otros beneficios de la productividad pueden ser los siguientes.

**Mayor rentabilidad:** cuando los colaboradores son productivos son capaces de completar más

tareas en menos tiempo, lo que representa un aumento en la productividad general de una empresa.

**Mejora de la moral de los empleados:** Cuando los colaboradores sienten que son capaces de la realización de su trabajo de manera eficiente pueden sentir una mayor satisfacción en el trabajo y estar más motivados para seguir laborando a un alto nivel de productividad.

**Mayor satisfacción del cliente:** Cuando una empresa es capaz de producir bienes y servicios con efectividad y eficacia, es probable que se pueda incrementar la satisfacción del cliente con los productos y servicios que reciben.

**Ventaja Competitiva:** La productividad laboral puede dar a una empresa ventajas competitivas sobre otras del mismo sector, al permitirle producir bienes y servicios de forma más eficiente y a un costo menor.

**Mayor innovación:** La forma de producir centrada en las tareas, tiene más probabilidades de identificar y buscar soluciones innovadoras a los problemas, lo que ocasiona nuevos productos, servicios y procesos dentro de la empresa.

Con los ítems anteriores se pretende evidenciar que cuando una empresa es productiva es capaz de minimizar los residuos y las ineficiencias, lo que puede ayudar a reducir los costos y mejorar los resultados finales, las empresas generan un gran valor adicional a todo lo que realizan cuando las personas son productivas, ya que con esto se evita que las personas se aburran o generen demasiado ocio dentro de su horario laboral.

La productividad laboral puede medirse a través de la producción por trabajador, se debe medir la cantidad de producción obtenida por cada colaborador, esto debe expresarse en unidades producidas por hora trabajada, esto dependerá de los productos o procedimientos que hace cada trabajador dentro de su unidad, asimismo que tan laborioso este cada producto o procedimiento.

Existen factores que influyen en la productividad laboral, tales como el salario: Este es un factor muy importante ya que se puede analizar desde dos puntos de vista, el trabajo puede ser mucho y no ser muy bien remunerado como todo lo contrario, el trabajo puede que no sea tan laborioso pero la responsabilidad que se toma es demasiada y no es bien remunerado, por lo tanto es necesario realizar un análisis de cuanto están dispuestas las personas a percibir económicamente por realizar ciertas actividades. De igual manera es importante analizar si una persona con bachillerato puede realizar las mismas actividades que una persona que ya cuenta con estudios universitarios, lamentablemente muchas personas con estudios universitarios deben aceptar trabajos que son menos remunerados y no están acorde a sus estudios debido a la necesidad.

El clima laboral es muy importante tomarlo en cuenta cuando hablamos de productividad, ya que el clima o ambiente laboral es un factor que hace que las personas ya no se comprometan con la empresa o institución, debido a que sus jefes o subalternos generan chismes, calumnias o simple y sencillamente tratan de opacarlos,

esto puede que sea con comentarios mal intencionados, en dado de que la persona sea jefe, los subalternos no realizan las tareas como deben de ser y debido a ello existe un ambiente laboral que se torna complicado y todo eso hace que los colaboradores ya no sean productivos.

Equipamiento y recursos: las empresas o instituciones deben de contar con las instalaciones adecuadas para cada área, ya que si los colaboradores se sienten incómodos o no cuentan con todo el equipamiento necesario para la realización de sus actividades ya que se torna incomodo que muchas veces los colaboradores tengan que realizar las tereas a medias o tengan mucho tiempo de ocio debido a la falta de materiales o equipo que es necesario para realizar las labores diarias.

Liderazgo y Gestión: Para tener un equipo activo, contento y productivo, la empresa o institución debe de contar con personas que sean líderes en sus campos respectivos, ya que cuando un líder no tiene una forma adecuada de dirigirse a los demás, o no pueda dar ordenes, lo invade la arrogancia, es muy difícil poder mantener el control de un equipo, ya que el líder es la persona que debe de poder entender y saber en primer lugar lo que cada persona debe de realizar en su puesto, debe de reflejar empatía por los demás y debe de tener el don de saber dar órdenes, si esto no lo logra provoca que los colaboradores no sean productivos, ya sea porque se sienten incómodos respeto a la persona que les da las órdenes o porque quieren que les llamen la atención a sus jefes.

**Horario Laboral.** El horario laboral es una variable que influye mucho en la productividad de los colaboradores, ya que si cuentan con un horario muy extendido se puede tornar a que las personas trabajan cierto tiempo y luego ya no laboran, únicamente están en su puesto de trabajo por la obligación de cumplir un horario, sin embargo muchos de los colaboradores ya no están realizando sus labores, es importante mencionar que las empresas e instituciones deben de tener horarios acordes, donde les permitan convivir con su familia o dedicarse a otras actividades como estudiar, ya que muchas personas no tienen tiempo de realizar otras actividades por tener un horario laboral muy extenso, esto provoca que los colaboradores ya no sean productivos e incluso se vean afectados, pues esto puede provocar insatisfacción laboral.

Los horarios fijos; estos pueden ser buenos en entornos donde las condiciones se puedan adaptar, este tipo de horario facilita la planificación operativa y puede mantener una cultura de disciplina o rutina, al mismo tiempo puede limitar la creatividad y la flexibilidad que estos son los aspectos mas importantes en el mundo laboral en la actualidad.

Horarios flexibles; Estos horarios permiten a los colaboradores adaptar a su jornada laboral su vida personal, lo que aumenta la satisfacción y el compromiso en su trabajo, esto es muy valioso para los colaboradores como para sus familias, en equipos que manejan proyectos creativos es muy importante establecer estos horarios, no obstante este tipo de horarios presenta desafíos como la coordinación de tareas y el

rendimiento o productividad de cada colaborador, en especial en equipos de trabajo donde se necesita la colaboración constante.

Específicamente en Guatemala se utiliza la jornada laboral tradicional de ocho horas (8 horas), muchas empresas o instituciones varían la hora de entrada como a las 7:00 hrs y otras hasta las 9:00 o 10:00, dependiendo en donde y como sea el trabajo, pero regularmente se entra a las 08:00 hrs, tienen un tiempo de diez a quince minutos de refacción y regularmente una hora de almuerzo, esto depende de la empresa o institución.

La idea tradicional ha sido que “entre más horas se trabajen, existirán más horas productivas”, pero actualmente se ha demostrado que la calidad y estructura del tiempo de trabajo tiene un impacto más significativo en el rendimiento y bienestar de los colaboradores, la idea de las grandes empresas de optimizar las horas de trabajo ha renovado la idea que se mencionaba anteriormente, ya que trabajar demasiadas horas produce agotamiento y por ende disminuye la productividad, las empresas mas grandes del mundo han empezado a implementar horarios más flexibles y jornadas laborales reducidas.

Así también se han incorporado las pausas regulares, como la técnica Promodoro, esta consiste en trabajar 25 minutos consecutivos y tener 5 minutos de descanso, esto puede ayudar a que los colaboradores se mantengan enfocados y puedan rendir de una mejor manera, ya que en esos intervalos se reduce el desgaste físico y mental.

Actualmente se han podido adaptar horarios más flexibles, considerando las necesidades individuales y colectivas, esto ha permitido que los colaboradores trabajen en los momentos en que se sienten más productivos, esto puede implicar la opción de trabajo remoto o flexible para acomodar las necesidades personales, otra de las técnicas que han sido muy utilizadas ha sido la de enfocarse en los resultados, no en horas, las grandes empresas han iniciado a centrarse en el cumplimiento de objetivos y resultados, que en el tiempo exacto que puedan pasar los empleados encerrados en una oficina, esto promueve la eficiencia y la responsabilidad, en lugar de medir el éxito por el tiempo invertido, se mide por los resultados que puedan generar teniendo menos tiempo de ocio y haciendo las actividades conforme ellos quieran y se vayan requiriendo según el área.

Existen grandes empresas como Microsoft que han reducido la semana laboral a 4 días, estas empresas han indicado que, al reducir las horas los empleados tienden a ser más productivos, enfocados en el logro de los resultados, así mismo es importante mencionar que estas empresas logran niveles similares de productividad en menos tiempo.

Es importante mencionar que ser flexible en una empresa o institución puede fomentar la eficiencia, asimismo puede ser más efectiva la productividad de los empleados, al contrario que una jornada estricta y prolongada, ya que esto insita a tener más tiempo de ocio, además, mejorar la relación entre horarios y productividad también

ayuda a reducir el estrés e incrementa la satisfacción laboral, lo cual es positivo tanto para la empresa o institución, como para los colaboradores.

Es importante mencionar que mucha de la frustración laboral se debe a los horarios extendidos, pues los colaboradores viven en el estrés constante que no tienen tiempo de hacer sus propias cosas, que no les pueden dedicar tiempo a su familia, hijos o amigos, que si bien es cierto, así es el trabajo, pero siempre es de suma importancia la convivencia social de las personas.

La importancia de la planificación.

Planificar los horarios es una manera en la que se puede garantizar el buen funcionamiento de cualquier empresa o institución, la buena planificación permite el aprovechamiento de los recursos humanos, el poder evitar la sobrecarga laboral, así como el mantener a los colaboradores motivados, satisfechos y con buenas condiciones de trabajo, la buena planificación de los horarios laborales consiste en analizar lo siguiente.

Es importante tener claro cuáles son las necesidades reales de la empresa o institución, analizar la carga laboral de cada uno de los colaboradores y sus respectivos departamentos o dependencias, es necesario el poder determinar la cantidad de colaboradores que se requieren para cada uno de los procesos para poder satisfacer la demanda y si la cantidad de colaboradores que están al momento de realizar el análisis son suficientes o no para poder lograr la productividad de la empresa o institución

Es necesario poder evitar la sobrecarga laboral o tener personal que realice demasiadas horas extras, ya que las jornadas muy largas, ya que estas afectan el rendimiento y bienestar físico de los colaboradores, de igual forma es importante mencionar que se afecta emocionalmente al colaborador, es importante distribuir equitativamente la carga laboral y así asegurarse de que los colaboradores tengan suficiente tiempo para descansar de forma adecuada.

Tener una comunicación constante y efectiva es importante para tener una buena planificación de horarios, es necesario informar a los colaboradores con suficiente tiempo de antelación los horarios que tendrá, estos se pueden definir de manera semanal o mensual, para que cada uno de los colaboradores pueda planificar los labores dentro y fuera de la empresa o institución, es importante fomentar la comunicación bidireccional, esto para que cada colaborador pueda expresar las necesidades y preocupaciones que tiene y de ser necesario poder apoyarlo en algún cambio de horario y así hacer que se sienta comprometido con la empresa o institución.

Es importante estar en constante seguimiento para evaluar la efectividad de los horarios planificados, observar si existen desequilibrios en la carga laboral o dificultades en la cobertura en las diferentes jornadas laborales y así poder corregir cualquier desfase que se pueda generar, es preciso poder encontrar un equilibrio entre las necesidades de la empresa o institución y las distintas dependencias, asimismo las necesidades personales de cada uno de los colaboradores, ofrecer opciones flexibles para que cada

quien pueda realizar sus actividades.

La relación entre la productividad y el horario laboral, significa realizar un arduo estudio sobre el rendimiento, en muchos casos lo que más influye en el rendimiento es como se organiza el trabajo, la autonomía de los colaboradores y como se gestionan los descansos de cada colaborador, es importante encontrar un equilibrio entre el tiempo laborado y el tiempo para descansar y poder desconectarse.

El bienestar de los colaboradores, la salud física y mental tiene un impacto directo en la productividad, el cansancio, la falta de sueño, el estrés, afectan el rendimiento inmediato, también tienen efectos a largo plazo, como el ausentismo laboral, menor creatividad, los descansos regulares y un buen equilibrio entre la vida personal y profesional es necesario para poder tener altos niveles de productividad y rendimiento.

No es solo la cantidad de trabajo si no que es la calidad del mismo, la productividad no se mide únicamente por las horas trabajadas, sino por la calidad y eficiencia de las tareas realizadas durante cierto tiempo, el trabajo enfocado y sin distracciones es más efectivo comparado con trabajar largas horas de forma continua, la técnica como el método pomodoro, demuestra que los periodos de trabajo concentrado de corta duración pueden superar a las largas jornadas sin descanso, en términos de eficiencia la flexibilidad es un factor muy importante para mejorar la productividad, los modelos de trabajo como los horarios escalonados, la jornada de 4 días, permiten a los empleados a tener una mejor

gestión de su tiempo, esto conlleva a aumentar la motivación, reducir el agotamiento y la mejora de la satisfacción laboral, lo que produce un mayor rendimiento y compromiso con la empresa o institución.

La clave para encontrar un equilibrio entre las horas de trabajo, el descanso y tiempo personas es crucial para la maximización de la productividad, las jornadas ideales para trabajar no son necesariamente la de 8 horas sino que tendrá que depender de las necesidades y características del trabajo y de los colaboradores y de los objetivos que tiene la organización, las empresas e instituciones, deben de enfocarse en crear entornos que favorezcan la productividad, el bienestar y en lugar de estar imponiendo horarios sin considerar la salud y el rendimiento.

## Bibliografía

### Fuentes consultadas

- [Gestión de horarios laborales: Herramientas y consejos para una planificación eficiente - FichaHoy](#)
- <https://mcd.gob.gt/wp-content/uploads/2013/07/codigo-de-trabajo.pdf>
- <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ingytec/productividadydesarrollo.pdf>
- [https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- [https://planetadelibrosec0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/42/41842\\_La\\_tecnica\\_Pomodoro.pdf](https://planetadelibrosec0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/42/41842_La_tecnica_Pomodoro.pdf)

*Los artículos publicados en este boletín son responsabilidad exclusiva de sus autores, en contenido y forma.*

#### DIRECTORIO

**Director Dicunoc:** Raúl Bethancourt

**Autor:** Moisés Rodas (Profesor Investigador)

**Diseño y Estilo :** Fred Rivera (Profesor Investigador)

La Dirección General de Investigación del Centro Universitario de Occidente (Dicunoc)

"José Baldomero Arriaga Jerez",

es una dependencia del Centro Universitario de Occidente, cuya misión es el desarrollo de la Investigación Científica en todos los campos del conocimiento. Se interesa especialmente en impulsar la investigación científica y tecnológica vinculada al desarrollo regional y local en el área de influencia del CUNOC que comprende los Departamentos del Sur-Nor-Occidente del país.