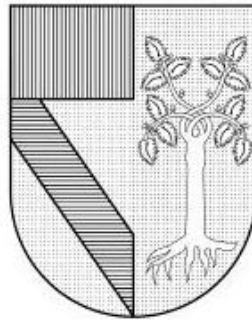


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“PROPUESTA DE GUÍA DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESQUEMAS DE TRABAJO FLEXIBLE EN INSTITUCIÓN FINANCIERA”

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

DANIELA GRACIDAS MARQUET

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL:

Dr. DAVID RENÉ THIERRY GARCÍA

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por ser mi motor y siempre impulsarme a ser mejor.

A Jorge, por su paciencia y el gran trabajo en equipo que hacemos juntos.

A mis profesores, por su gran labor formativa no solo como profesionales, también como seres humanos.

A mis compañeros de la maestría, por todos los momentos compartidos, dentro y fuera del aula.

A mi jefa y compañeros Banxico, por el apoyo y las facilidades que me dieron durante este tiempo.

Al Banco de México, por haberme brindado la oportunidad de seguirme preparando profesionalmente.

A Dios, por recordarme que creer en mí es lo más importante.

A todos, simplemente gracias...

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA	7
I.1. Acerca de la “Institución Financiera”	7
I.2. Contexto interior de la “Institución Financiera”	8
CAPÍTULO II: TRABAJO FLEXIBLE	11
II.1. Antecedentes	11
II.2. ¿Por qué incorporar el trabajo flexible en la organización?	15
II.2.1. Responsabilidad social.....	16
II.2.2. Cumplimiento de la jornada laboral	17
II.2.3. Equidad de género	18
II.2.4. Grupos generacionales	20
II.2.5. Salud y seguridad.....	23
II.3. Flexibilidad y la relación trabajo-familia.....	25
II.4. Flexibilidad y el salario emocional.....	27
II.5. Importancia de la cultura organizacional para la implementación de esquemas de trabajo flexible	29
II.6. Esquemas de trabajo flexible	31
II.7. Beneficios y retos del trabajo flexible	36
II.7.1. Beneficios	36
II.7.2. Retos	37
II.8. Flexibilidad y las tecnologías de información.....	38
CAPITULO III: GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESQUEMAS DE TRABAJO FLEXIBLE.....	40
III.1. Proceso para la implementación de esquemas de trabajo flexible	41
III.2. Propuesta de guía de trabajo para la implementación de esquemas de trabajo flexible en la Institución Financiera	45
III.2.1 Contenido de la guía	46
CONCLUSIONES.....	54
APÉNDICES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	58

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales intereses que tienen actualmente las organizaciones es atraer y retener al talento, para lo cual, recurren a diferentes prácticas de gestión de recursos humanos, entre las que se encuentran las relacionadas con temas de género, diversidad e inclusión. No obstante que existen varias estrategias que permiten orientar a las organizaciones hacia esta cultura, son pocas las empresas que realmente se comprometen y se esfuerzan en incorporar programas formales, invertir en los recursos necesarios, administrar sus particularidades y establecer indicadores para medir los resultados derivados de su implementación.

En la actualidad, resultan insuficientes los factores que atraen y retienen a los empleados, es decir, pese a que algunas organizaciones cuentan con diferentes estímulos como programas de identificación y desarrollo de talento, esquemas de compensación variable, modelos para el desarrollo de habilidades y competencias, entre otras, las nuevas generaciones buscan, adicionalmente, alternativas que les permitan compaginar la vida laboral con la personal, ambientes de trabajo que promuevan la productividad a través de una mayor satisfacción laboral y, sobre todo, tener calidad de vida.

De acuerdo con un artículo de la revista digital Entrepreneur (Mejía, 2016), las empresas que ponen a la persona en el centro de su estrategia, que atraen y retienen el talento mediante un ambiente laboral adecuado y con oportunidades de mejorar el equilibrio entre vida personal y trabajo fueron las que lograron posicionarse en el ranking de las 20 mejores empresas para trabajar en México en 2016, de acuerdo con “Great Place To Work”¹.

¹ Great Place to Work® o Las Mejores Empresas para Trabajar, “es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza” (Great Place to Work México, 2017).

En ese sentido, las demandas que conlleva un mundo globalizado, han orillado a las empresas a optar por estrategias flexibles de recursos humanos que les permitan: 1) atraer personas con talento, que tengan un enfoque distinto del trabajo acerca de dónde, cuándo, cómo y con qué realizarlo, 2) retener a los empleados alineando sus expectativas de vida (personales, sociales, familiares, económicas) con las laborales y 3) promover prácticas para poder afrontar los cambios y retos que se presenten conservando un ambiente de trabajo adecuado.

Esta forma de organización, de alguna manera, también ha obligado a los gobiernos de diferentes países a esforzarse por regular las leyes aplicables a estas estrategias flexibles, a fin de brindar certidumbre y mayor seguridad tanto a las empresas como a los empleados, evitando que se lleven a cabo malas prácticas o actos injustos. En resumen, resulta imperativo que las organizaciones empiecen a adoptar la flexibilidad como estrategia para aumentar la efectividad y fortalecer su ventaja competitiva.

Este informe es relevante para la gestión de recursos humanos de cualquier organización que tenga el objetivo de incorporar un esquema de trabajo flexible orientado a mejorar la calidad de vida de sus empleados y aumentar la productividad.

Dentro de los objetivos que persigue este informe se encuentran:

- Brindar un marco contextual amigable que permita introducir a cualquier persona u organización al tema de flexibilidad laboral.
- Promover un cambio en la apreciación del trabajo flexible a través de un enfoque en el que el empleado resulte el centro de la estrategia.
- Sensibilizar al lector sobre la importancia de impulsar los esquemas de trabajo flexible en cualquier organización, considerando los beneficios y los retos que representa su implementación.
- Contar con una guía de trabajo en la que se especifiquen los pasos a seguir para la implementación de esquemas de trabajo flexible, particularmente, para la Institución Financiera a la que se hace referencia.

Este documento de trabajo se presenta bajo la modalidad de Informe de Actividad Profesional². El tema central al que se hace referencia es Trabajo Flexible, sin embargo, la finalidad es proponer una guía de trabajo que oriente a la Institución Financiera, a la que se hace mención, sobre los pasos a seguir para implementar esquemas de trabajo flexible.

Este informe se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se presenta un acercamiento a la Institución Financiera en el que se describen datos demográficos, de estructura y organización, adicionalmente, se abordan aspectos relacionados con el clima y la cultura organizacional, información que se emplea para el análisis de la propuesta de la guía de trabajo flexible. En segundo lugar, se despliega el fundamento teórico del tema central del informe, la flexibilidad laboral, desde sus orígenes hasta su implementación. Finalmente, en tercer lugar, se plantea la guía de trabajo cuya finalidad es brindar una orientación a la Institución Financiera sobre las actividades a realizar para la implementación de esquemas de trabajo flexible, con base en el análisis realizado de la información previa.

² Documento elaborado para el Posgrado de la Facultad de Pedagogía de la Universidad Panamericana.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

I.1. Acerca de la “Institución Financiera”

Por cuestiones de confidencialidad, la institución en la cual se basa este informe será referida como “Institución Financiera”, no obstante, los datos e información histórica que se exponen son vigentes y se apegan a la realidad.

La Institución Financiera se inauguró el 1 de septiembre de 1925, mediante un acto presidido por el primer mandatario, Plutarco Elías Calles. En ese momento, a la institución le fue entregada la facultad de crear moneda, tanto mediante la acuñación de piezas metálicas como a través de la emisión de billetes. Asimismo, se convirtió al nuevo órgano en agente y asesor financiero y banquero del Gobierno Federal, aunque se dejó en libertad a los bancos comerciales para asociarse o no con el banco central (Banco de México, 2017).

Actualmente, por mandando constitucional, es autónomo en sus funciones y administración. Su finalidad es proveer a la economía del país de moneda nacional y su objetivo prioritario es procurar la estabilidad del poder adquisitivo de dicha moneda. Adicionalmente, le corresponde promover el sano desarrollo del sistema financiero y propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pago (Banco de México, 2017).

La autonomía de la institución, otorgada en abril de 1994, está sustentada en tres pilares: 1) su naturaleza legal. Se sustenta con el mandato constitucional que establece que su misión prioritaria es procurar el mantenimiento del poder adquisitivo de la moneda nacional; 2) la forma en que está integrada su Junta de Gobierno y las normas a que está sujeto su funcionamiento. Dicho órgano colegiado está conformado por un gobernador y

cuatro subgobernadores, todos son designados por el Ejecutivo, 3) la independencia administrativa que la ley concede al banco central (Banco de México, 2017).

Finalmente, la Institución Financiera ha asumido un gran compromiso con la transparencia y la educación financiera. En su recuento histórico se puede decir que es una institución sólida, que goza de amplia credibilidad y reputación, y que, efectivamente, contribuye a la prosperidad de los mexicanos (Banco de México, 2017).

I.2. Contexto interior de la “Institución Financiera”

La estructura organizacional de la Institución Financiera, está conformada por la Junta de Gobierno, a la cual le reportan directamente la Secretaría de la Junta de Gobierno y la Dirección de Auditoría, e indirectamente la Gerencia Técnica, la Unidad de Transparencia, la Coordinación Ejecutiva y Administrativa del Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo y 10 Direcciones Generales.

Para el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones, la Institución Financiera cuenta con 9 ejes rectores, los cuales, buscan dar continuidad a esfuerzos provenientes de años anteriores, además de incorporar las nuevas prioridades y retos que se vislumbran para el futuro. De forma particular, el eje rector 6 hace referencia al capital humano como fuente de excelencia, compromiso ético y servicio público, derivándose de éste una serie de objetivos institucionales encaminados a implementar mejores prácticas de recursos humanos en temas de: atracción de talento, balance vida-trabajo, incentivos alineados a la productividad, liderazgo, desarrollo y retención de talento, equidad de género y responsabilidad social.

En lo que respecta a los datos demográficos, al cierre de 2016, la plantilla quedó conformada por 3,220 empleados, de los cuales, el 53% son profesionistas, 35% operativos y 12% directivos. Por otro lado, de estos 3,220 trabajadores, 2,252 son

hombres y 968 son mujeres, lo que arroja un índice de masculinidad³ igual a 43, es decir, por cada 100 hombres en la institución hay 43 mujeres. En cuanto a la edad promedio de los empleados, ésta se situó en 39 años, por otro lado, el promedio de antigüedad fue de 14 años.

La Institución Financiera cuenta con una plantilla heterogénea en lo que respecta a grupos generacionales, conformándose de la siguiente manera: Tradicionalistas 1%, Baby Boomers 12%, Generación X 56% y Generación Y o Millennials 31%. Como se puede apreciar, estos últimos grupos generacionales resultan los más representativos, por lo cual, se recomienda centrar el foco de atención en ellos al momento impulsar nuevas y mejores prácticas de recursos humanos.

En la última encuesta de clima organizacional realizada en el 2014, como principales fortalezas se identificaron un elevado sentido de pertenencia, así como una relación sobre el impacto del trabajo que se realiza en beneficio del país; así mismo los trabajadores perciben que cuentan con los recursos y la información necesaria para hacer su trabajo; y, las oportunidades de capacitación y desarrollo están siempre presentes. Por otro lado, como principales áreas de oportunidad, se identificaron robustecer el sistema de reconocimiento por desempeño otorgado por los líderes, fortalecer y clarificar la relación entre desempeño y compensación, desarrollar mecanismos de comunicación para fortalecer la tutoría y retroalimentación a los colaboradores por parte de sus jefes y analizar el diseño del trabajo, los procesos y las cargas de trabajo a fin de distribuirlas de mejor manera. No obstante a estos hallazgos generales, se identificaron áreas de oportunidad específicas en algunas dimensiones, que valían la pena ser consideradas:

Temas de las preguntas con mayor índice de favorabilidad:

- Orgullo de trabajar en la Institución Financiera
- Retos y adecuado uso de habilidades

³ El índice de masculinidad mide el número de mujeres por cada 100 hombres y se calcula como:
mujeres / # hombres * 100

- Contribución al bienestar de la población

Temas de las preguntas con un menor índice de favorabilidad

- ***Cargas de trabajo y balance vida-trabajo***
- Reconocimiento
- Desarrollo de colaboradores por parte del jefe

En lo que respecta a la cultura organizacional, se trata de una institución tradicionalista en la que existen varias creencias, algunas de ellas muy arraigadas, transmitidas de generación en generación, una de éstas es la estabilidad, la cual se puede corroborar con el promedio de antigüedad (14 años). Otro rasgo que caracteriza a la institución es el paternalismo, la organización brinda bienestar a los trabajadores y sus familias, sobre todo en lo que respecta a la salud. Del mismo modo, se asegura que los empleados puedan acceder a oportunidades de estudios en instituciones educativas de excelencia, tanto nacionales como internacionales, con el objetivo de consolidarse como una institución con alta capacidad técnica.

Por otro lado, debido a su firme marco jurídico y normativo, puede resultar rígida y con poca apertura para promover el cambio y la innovación. El tipo de estructura institucional es piramidal, las relaciones jerárquicas y funcionales se encuentran perfectamente definidas e identificadas. Finalmente, el estilo de liderazgo predominante es el autocrático que está directamente relacionado con el tipo de estructura antes mencionado.

En virtud de esto, Institución Financiera, como cualquier organización, cuenta con fortalezas y áreas de oportunidad, sin embargo, lo importante es saber ¿qué iniciativas o mejoras estaría dispuesta a implementar para consolidarse como una institución de excelencia centrada en el capital humano y en su razón de ser?.

CAPÍTULO II: TRABAJO FLEXIBLE

II.1. Antecedentes

Es en Europa, en los años setenta, cuando surgen las primeras prácticas relacionadas con la flexibilidad laboral, no obstante, su implementación comenzó a adquirir un carácter más formal al fomentarse el desarrollo de incentivos para atraer y retener una fuerza laboral que resultara más productiva y competitiva (Madero Gómez & Barboza, 2015), sin embargo, también se afirma que surgió como una medida para contrarrestar el desempleo de esa época, resultado de la segmentación del mercado y las diferencias de carácter social y económico (Loría Díaz de Guzmán, Ramírez Guerra, & Salas, 2015). En México, este tipo de prácticas surgieron durante la década de los noventa y se han incrementado de forma gradual en los últimos años, aunque en menor proporción que en los países europeos.

Los autores Kanchanda y Ussahawanitchakit, se han dedicado a analizar las dimensiones básicas de la flexibilidad en las organizaciones, destacando las siguientes tres: 1) flexibilidad organizacional, la cual se refiere a la administración eficiente del recurso humano y la elasticidad para organizar el trabajo, 2) flexibilidad estructural, es la posibilidad que tiene la organización para hacer cambios ya sea en tareas, procesos, políticas, entre otras y 3) flexibilidad estratégica, es la que surge a partir de las decisiones directivas sobre la participación de la empresa en el mercado (como se citó en Madero Gómez & Barboza, 2015). Según los mismos autores, estas dimensiones de flexibilidad en las empresas constituyen “la base para diseñar estrategias en procesos de transformación y cambio organizacional” (como se citó en Madero Gómez & Barboza, 2015, p. 738).

Para fines de este informe, sólo se abordará la flexibilidad laboral, también llamada flexibilidad organizacional o, menormente mencionada, flexibilidad empresarial, como práctica para mejorar la satisfacción en el trabajo y fomentar el balance vida-carrera.

Otros autores como Aaker y Mascharenhas, Ibarra-Cisneros, Gonzalez-Torres y Hatum, definen la flexibilidad organizacional como:

“... la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones.” (como se citó en Madero Gómez & Barboza, 2015, p. 738)

Desde la perspectiva de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos⁴ (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo⁵ (OIT), la flexibilidad laboral se refiere a la capacidad de la fuerza de trabajo para adaptarse o, en su caso, ajustarse al entorno económico, tecnológico y social (como se citó en Loría Díaz de Guzmán, Ramírez Guerra, & Salas, 2015).

En el artículo *Nuevos Horizontes. Tendencias de Capital Humano* (Deloitte, 2013), se presentan algunas estadísticas en relación a la flexibilidad laboral que vale la pena retomar:

- “Las mujeres sin hijos prefieren tener más tiempo libre a ganar más dinero (68%), incluso más que las que tienen hijos (62%).
- Un 40% de los trabajadores varones trabaja más de 50 horas semanales. De este porcentaje, el 80% preferiría trabajar menos horas.
- Uno de cada cinco empleados cuida de sus padres ancianos, un número que podría incrementarse a casi la mitad de la población activa en los próximos años.

⁴ “Es un foro único en donde los gobiernos de 30 economías democráticas trabajan conjuntamente para enfrentar los desafíos económicos y sociales de la globalización al mismo tiempo que aprovechar sus oportunidades” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, s.f.).

⁵ “Única agencia tripartita de la ONU, la OIT reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres” (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

- En 2025, los trabajadores de la Generación Y, que ahora están en la década de los 20, aumentarán hasta representar el 75% de la población activa. Para esta generación incipiente, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo es más valioso que ganar más dinero o seguir formándose” (Deloitte, 2013).

En los párrafos anteriores se abordó el concepto de flexibilidad organizacional para entender sus principios, ahora bien, ¿qué es trabajo flexible?. El término “trabajo flexible” se refiere a una práctica laboral que permite a los empleados un cierto grado de libertad para tomar decisiones sobre el tiempo y la forma en la que realizarán su trabajo, siendo el empleador el responsable de su adecuada administración.

El trabajo flexible puede resultar una excelente opción para muchos empleados y empresas, no obstante se aplique de forma adecuada, es por ello que debiera considerarse desde una perspectiva estratégica.

Uno de los referentes en la aplicación de un modelo de trabajo flexible, es el Reino Unido con la expedición de la Ley de Flexibilidad Laboral (*Flexible Working Law* en inglés). El objetivo de esta ley es regular: cambios de horario, acuerdos de trabajo compartido, transición contractual y trabajo en casa o teletrabajo.

En lo que respecta a los cambios de horario permitidos por esta legislación, se encuentran: flexibilidad en la jornada laboral, semana comprimida y flexibilidad en las horas de entrada y salida. Más adelante se explicarán cada una de estas modalidades. Por otro lado, los acuerdos de trabajo compartido pueden ser: rotar trabajadores, ya sea por la mañana o por la tarde o, incluso, semanalmente. Para esta modalidad es importante considerar la opinión y el consenso de los empleados involucrados. Finalmente, la transición contractual se refiere al cambio o modificación del contrato fijado en horas o de tiempo completo, a contratos de tiempo parcial o mixto, en los que el lugar de trabajo se alterna entre la oficina y el domicilio del empleado (Llano Restrepo, 2014).

De acuerdo con el informe de *Actualidad Internacional Sociolaboral* No. 181, emitido en julio de 2014 por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno de España, en ese mismo año, la legislación en materia laboral del Reino Unido estableció que todos los trabajadores con más de 26 semanas de antigüedad, tienen derecho a solicitar trabajo flexible, estimando que alrededor de 20 millones de trabajadores se vieran beneficiados con dicha medida, especialmente aquellos de mayor edad que quisieran optar por un esquema de trabajo diferente en preparación a su jubilación, o bien, jóvenes que desearan ampliar su formación profesional.

Adicionalmente, este derecho obliga legalmente a los empleadores británicos a estudiar todas las solicitudes de registro, con la opción a rechazar únicamente aquellas en las que:

- Implique una inversión o costos adicionales
- Exista una imposibilidad para redistribuir el trabajo entre el resto de los trabajadores
- Exista incapacidad para contratar personal adicional o haya exceso de materia laboral
- Se vulnere la calidad del producto o servicio ofrecido
- Se ponga en riesgo la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes
- Exista una repercusión negativa en el rendimiento laboral
- Se presente insuficiencia de trabajo
- Exista incompatibilidad de expectativas entre el solicitante y los cambios planificados por la organización

Posteriormente, el proceso de solicitud de trabajo flexible se tiene que llevar a cabo formalmente mediante un escrito en el que se especifique:

- Fecha en la que se realiza la solicitud
- El cambio solicitado, su justificación y el impacto que conllevaría en a la organización
- Periodo en el que se trabajará bajo el nuevo esquema

Una vez presentada la solicitud, tanto el empleado como la persona o el área que la organización haya asignado para la administración de este proceso, deben analizar la petición, para la cual se recomienda que se organice una reunión de trabajo.

Finalmente, la ley solicita que esta actividad se concluya en un plazo no mayor a tres meses, incluyendo cualquier apelación. Las solicitudes aceptadas son puestas en marcha, considerando que se debe hacer una modificación al contrato del trabajador. Al respecto, a diferencia de otros países europeos, en el Reino Unido, la flexibilidad se considera dentro de los propios contratos indefinidos y no en los contratos temporales, lo cual, muchas veces deriva en malas prácticas o injusticias por parte de los empleadores (Martínez Pastor & Bernardi, 2011).

II.2. ¿Por qué incorporar el trabajo flexible en la organización?

De acuerdo con un artículo de Great Place to Work México titulado *Esquemas flexibles: ¿Sí o no?*, la autora señala que el trabajo flexible es un tema controversial, aunque de interés para muchas empresas y ha surgido, primordialmente, en respuesta a las demandas del mundo globalizado y competitivo en el que nos desenvolvemos (Amozorrutia, 2013).

Del mismo modo, la autora señala que existen varios esquemas de trabajo flexible, unos más formales que otros, no obstante todos tienen la finalidad de promover la calidad de vida y el balance vida- trabajo de los empleados.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) en su artículo *Trabajo y Familia. Establecer un lugar de trabajo compatible con la vida familiar*, existen distintas modalidades de trabajo flexible entre las que destacan: horario flexible, trabajo a distancia, trabajo compartido, semana de trabajo concentrada y lugares de trabajo flexibles. Otros autores, hacen referencia al teletrabajo, trabajo temporal y la subcontratación como prácticas flexibles (Madero Gómez & Barboza, 2015), incluso hay autores que comparten

iniciativas propias de las empresas como es el caso de IBM y su programa Habilidades para el crecimiento (*Skills for growth* en inglés) (Cervantes, 2005).

¿Por qué incorporar esquemas de trabajo flexible en las organizaciones?. No existe una respuesta específica para esta pregunta ya que depende de varios factores, entre ellos, el propósito de la propia empresa. Algunas razones pueden ser las siguientes (Amozorrutia, 2013):

- Constituirse como una empresa con responsabilidad social
- Promover el cumplimiento de la jornada laboral regular
- Fomentar la equidad de género
- Inclusión de las nuevas generaciones al mercado laboral
- Salud y seguridad

II.2.1. Responsabilidad social

Amozorrutia (2013), explica que uno de los principales factores que motiva a las organizaciones es poder consolidarse como una empresa con “responsabilidad social corporativa”.

En México, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social⁶, otorga el Distintivo Empresa Familiarmente Responsable (DEFER) a “los centros de trabajo que acrediten ser promotores de buenas prácticas laborales en materia de conciliación trabajo-familia, prevención del hostigamiento sexual y de la violencia laboral”.

Particularmente, en lo que respecta al tema de la conciliación trabajo-familia, la STPS señala que:

⁶ “Como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República” (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2016).

“... está dirigida a promover que las empresas establezcan políticas de flexibilidad en espacios laborales, jornadas de trabajo, y otorguen servicios que apoyen a las y los trabajadores en atención de sus responsabilidades familiares.” (STPS, 2016)

Y contempla lo siguiente:

- Planificación del horario de trabajo, de tal forma que favorezca al cumplimiento de las responsabilidades familiares, sin detrimento de la seguridad laboral.
- Adelantar o atrasar las horas de entrada y salida de los empleados.
- Combinar las jornadas u horas de trabajo, para que éstas se realicen en el domicilio del empleado en alternancia a su desarrollo presencial en las instalaciones de la organización.
- Permitir el trabajo con base en resultados, dependiendo de las funciones del puesto.
- Permisos para atender responsabilidades familiares, como pueden ser el cuidado de los hijos, personas mayores o discapacitados.

Según cifras de la STPS (2016), este organismo entregó reconocimientos a 384 empresas por implementar y promover políticas laborales que contribuyen a que los trabajadores se desarrollen de forma integral y puedan equilibrar su vida familiar-laboral.

II.2.2. Cumplimiento de la jornada laboral

Otra razón por la cual las empresas adoptan esquemas de trabajo flexible es lo que Amozorrutia (2013) denomina “presentismo laboral”, muy común en organizaciones latinoamericanas, y se refiere a que los empleados “buscan hacerse visibles” en sus centros de trabajo extendiendo significativamente su jornada laboral, ya que existe la creencia de que entre más tiempo permaneces en tu lugar de trabajo, más productivo eres, lo cual no necesariamente llega a ser cierto o positivo (Arredondo Trapero, Velázquez Sánchez, & de la Garza García, 2013).

Según la *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*, en México, más de 13 millones de personas, económicamente activas, trabajaron más de 48 horas a la semana, durante el 2012 (como se citó en Amozorrutia, 2013), sin considerar el tiempo que les toma trasladarse de un lugar a otro, el cual se puede incrementar significativamente en zonas como la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, entre otras.

A pesar de que el concepto de presentismo laboral suele derivarse de una cuestión cultural, no deja de ser preocupante los casos de agotamiento físico y psicológico que afrontan muchos trabajadores debido a las jornadas de trabajo extendidas.

II.2.3. Equidad de género

De acuerdo con el informe de la OIT (2016), sobre *Las mujeres en el trabajo. Tendencias de 2016*, desafortunadamente no se presentan buenas noticias en relación a la participación de las mujeres en la fuerza laboral.

“Entre 1995 y 2015, la tasa mundial de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo cayó del 52.4 al 49.6 por ciento [...]. A escala mundial, la probabilidad de que las mujeres participen en el mercado laboral sigue siendo casi 27 puntos porcentuales menor que las de los hombres.” (OIT, 2016).

Esto se debe, entre otros aspectos, a que aún se observan factores de segregación que limitan el posicionamiento de las mujeres en los círculos laborales, sociales, familiares y económicos en los que se desenvuelven.

El mismo artículo señala que la “protección social inadecuada y la existencia de medidas para conciliar la vida laboral y familiar” por parte de los gobiernos, son algunas de las razones que dificultan el que las mujeres puedan acceder a más y mejores empleos y que, en lugar de ello, tengan que seguir asumiendo de manera exclusiva, la responsabilidad del hogar y el cuidado de la familia. Al respecto, se plantea que los gobiernos, entre otras

medias, debieran “garantizar la protección de la maternidad” y “aumentar las prestaciones de licencia de paternidad”, esto aunado al

“establecimiento de unas modalidades de trabajo flexibles y orientadas a la familia, que ayuden a las familias a compartir las responsabilidades de cuidado de manera más equitativa entre ambos padres...” (OIT, 2016, p.12).

Esto se vuelve aún más complejo en Latinoamérica, debido a que las familias en las que la madre es el único sostén económico han incrementado, por lo que el tema de la flexibilidad laboral adquiere mayor relevancia.

Es amplia la literatura que aborda la flexibilidad laboral desde una perspectiva de género, sin embargo, en su mayoría está enfocada hacia las mujeres y su rol en la conciliación trabajo-familia, muy poca es la que hace referencia al rol masculino.

En la actualidad, el modelo dominante de familia es aquel en el que el padre trabaja, siendo el principal proveedor económico, mientras que la madre se dedica al hogar y cuidado de los hijos, no obstante, existen familias en las que los roles han cambiado, ya sea en sentido inverso, o bien, parejas de doble ingreso lo que hace que el enfoque cambie completamente. Por ejemplo, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática⁷ (INEGI), el 46% de los de los hogares que son familia, “cuentan con más de 2 integrantes que forman parte de la Población Económicamente Activa dentro de su estructura” (como se citó en Amozorrutia, 2013).

Por otro lado, un estudio realizado en España a 10 padres de familia entre los 34 y 50 años, con hijos cuyas edades oscilaban entre 0 (casos en los que sus parejas estaban embarazadas) y 16 años, reveló que quienes se habían implicado por diferentes circunstancias económicas y laborales o mera convicción personal, en el cuidado de los

⁷ “Organismo público autónomo responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía, así como de captar y difundir información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y economía, que permita dar a conocer las características de nuestro país y ayudar a la toma de decisiones” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.).

hijos, en algún momento de su vida, acababan valorando de forma muy positiva la experiencia y optaron por encaminar su trayectoria laboral hacia esquemas de trabajo flexible, de modo que les permitieran poder dedicarse personalmente al cuidado de sus hijos, sobre todo durante la etapa preescolar (Miyar Cruz & Rimbau Gilabert, 2012).

Este estudio apoya la creencia de que la conciliación trabajo-familia, a través de un esquema de flexibilidad laboral, no es una cuestión exclusiva de género, es decir, la experiencia puede resultar positiva y benéfica tanto para mujeres como para hombres, más bien, tiene que ver con la forma en que cada quien lo vive así como con el acuerdo que se tenga con la pareja, entre otras condicionantes.

II.2.4. Grupos generacionales

Otro aspecto a considerar para la implementación de políticas de flexibilidad en una organización tiene que ver con los grupos generacionales. Hablar de diversidad generacional es hablar de cultura, es imposible pensar que exista una organización que sea capaz de evitar este fenómeno siendo que es un proceso natural relacionado, entre otras características, con la edad de las personas que en ella laboran.

El éxito para que exista un entendimiento generacional radica en diseñar y administrar modelos flexibles de trabajo tomando en cuenta sus diferencias. Como lo señala Amozorrutia (2013) “Los colaboradores demandan cada vez más lugares de trabajo donde puedan tener la autonomía suficiente para auto-gestionarse”.

La realidad es que el mercado laboral está viviendo con 4 generaciones de profesionistas que, en la mayoría de los casos, convergen en una misma organización. A continuación, se describen las características de cada grupo generacional, cabe mencionar que los límites a los que se hace referencia en este informe no son coincidentes en todas las bibliografías, no obstante, con base en la revisión de la literatura existente, se puede observar lo siguiente:

Tradicionalistas (1926-1945): Algunos autores la llaman generación silenciosa. La mayoría de sus integrantes se encuentran en algún proceso de jubilación.

En el ámbito laboral, algunas de sus características son:

- Estrictos en el apego a normas y procedimientos
- Son rígidos
- Predomina la racionalidad y predictibilidad
- Muy respetuosos de la autoridad
- Baja autonomía
- La lealtad con valor primordial

Baby Boomers (1946-1964): Se caracteriza por el “boom” de nacimientos en esa época, particularmente en Estados Unidos. El tema de la educación es importante al hablar de esta generación y, en el caso específico de México, los integrantes fueron educados principalmente en universidades públicas y preparados para ocupar posiciones de liderazgo.

En el ámbito laboral, algunas de sus características son:

- Compromiso con su trabajo
- Deseos de trascender, de reconocimiento y liderazgo
- Son competitivos
- Muestran un enfoque de resultados
- Aceptan las figuras de autoridad
- Muestran dificultad para adaptarse a los cambios con facilidad

Generación X (1965-1979): La realidad en la que creció esta generación estuvo marcada por desaceleración económica, crisis financieras y reestructuraciones, entre otros aspectos; por lo que algunos autores la señalan como una generación escéptica.

En el ámbito laboral, algunas de sus características son:

- Aprenden rápidamente
- Son realistas y pragmáticos
- Buscan un balance vida-trabajo
- Bien formados y actualizados
- Son individualistas y autónomos
- Con iniciativa

Generación Y o Millennials (1980-1994): Es la primera generación en la historia en conocer las nuevas tecnologías de información a temprana edad.

En el ámbito laboral, algunas de sus características son:

- Aprender rápido no obstante requieren supervisión
- Cuentan con conocimientos tecnológicos
- Buscan un trato respetuoso y justo
- Requieren de multiplicidad de metas
- Esperan retroalimentación inmediata
- Son audaces y confiados

Particularmente, para la generación Millennial sus necesidades personales y laborales se transforman constantemente y buscan empresas en las que la flexibilidad, el lugar de trabajo, el desarrollo en temas de innovación así como la utilización de herramientas tecnológicas, sean factores para atraerlos y retenerlos.

¿Cómo se aplicaría el trabajo flexible en los diferentes grupos generacionales?, por ejemplo, un Millennial quizá elegiría la modalidad de viernes corto o viernes de vestimenta casual, mientras que un Generación X probablemente aprecie jornadas flexibles o intercambiar el trabajo, y finalmente los representantes de la generación Baby Boomer, se sientan beneficiados con el esquema de trabajo en casa, de forma que facilite su transición a la jubilación.

II.2.5. Salud y seguridad

La OIT refiere que un horario de trabajo digno no sólo es el que favorece al empleado, también a su familia, al mismo tiempo que promueve la equidad de género y propicia una sana competencia empresarial. Contrario a esto, algunas investigaciones han observado un incremento en la jornada laboral, principalmente en países en desarrollo, esto con el fin de mantener la competitividad entre organizaciones con el objetivo de ganar mercado. Relativo a esto, en el 2004, la Organización Mundial de la Salud, estableció como factores de estrés laboral: los horarios de trabajo estrictos e inflexibles, las jornadas de trabajo extensas o fuera del horario establecido, los horarios de trabajo imprevistos y los turnos mal administrados (como se citó en Llano Restrepo, 2014).

De acuerdo con lo anterior, vale la pena explicar ¿qué es el estrés? y ¿de qué forma impacta en el ámbito laboral?. Para Colligan y Higgins, el estrés se define como:

“... el cambio en el estado mental o físico de una persona en respuesta a situaciones (estresores) que representan un desafío o una amenaza” (como se citó en Hermosa R. & Perilla T., 2014).

Estos autores retoman los postulados de Hans Selye, quien divide al estrés en dos categorías: eustress y distress. Si el estresor que originó la reacción es cognitivamente evaluado como positivo o retador, entonces es eustress; en cambio, si el estresor es evaluado de forma negativa se trata de distress. El sentido de hacer esta aclaración, es para demostrar que el estrés no sólo puede generar desgaste o, en su caso, derivar alguna enfermedad, también puede ser un estímulo que nos impulse a alcanzar nuestros objetivos.

En el ámbito laboral, existen otros factores que entran en juego en una situación de estrés, es decir,

“... no es solamente una respuesta fisiológica a una situación estresante, sino también a una interacción entre las demandas percibidas (evaluación cognitiva) en la situación, los recursos que el trabajador tiene para amortiguar el estresor y las características individuales del mismo. De esta interacción depende la respuesta fisiológica, comportamental, cognitiva y emocional del trabajador al estrés (Hermosa R. & Perilla T., 2014).

Sin duda, el estrés laboral llega a ser un síntoma de las malas prácticas de trabajo que se llevan a cabo en las organizaciones, sin embargo, existe un componente totalmente determinante y se trata de la persona que lo vive.

Con base en un consenso de la literatura que aborda el estrés laboral y sus efectos en los empleados y las organizaciones, se pueden mencionar los siguientes efectos negativos:

Cuadro 1. Efectos negativos del estrés laboral

En el empleado	En la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en el rendimiento y la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el índice de ausentismo
<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento social 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la rotación de personal
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de conductas inapropiadas o malos hábitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los incidentes o accidentes de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción laboral y falta de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en los gastos de servicios médicos o de salud
<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de la salud 	

Fuente: (Hermosa R. & Perilla T., 2014)

¿A qué se debe que un empleado tenga estrés laboral?. Generalmente, el pasar largas jornadas en el trabajo, por mucho que el empleado tenga afinidad hacia éste, le resta tiempo para llevar a cabo otras actividades personales, familiares o sociales que también son parte importante de su vida y que no hay que olvidar que, en ocasiones, también éstas

pueden llegar a ser una fuente de estrés. En cambio, si un empleado tiene la oportunidad de atender sus asuntos personales organizando de diferente forma su jornada de trabajo, los resultados son invaluable.

Según Golden, cuando un empleado excede, de manera significativa, el límite de la jornada laboral establecida se considera como “exceso de trabajo”, el cual puede afectar negativamente tanto la salud como la seguridad (aumenta el riesgo de accidentes y lesiones de trabajo debido a que disminuye su estado de alerta), no sólo de la persona, también de las familias y las organizaciones (como se citó en OIT, 2017).

Además de afectar la salud y seguridad, las jornadas de trabajo extendidas también repercuten en la productividad del empleado, debido al agotamiento que presentan pero también a la falta de motivación e insatisfacción que les genera pasar todo ese tiempo en el trabajo. Evidentemente, el costo que las empresas tienen que absorber por este tipo de afectaciones es alto.

II.3. Flexibilidad y la relación trabajo-familia

Autores como Burgess y Waterhouse refieren que la idea de la relación entre trabajo-familia surgió durante la década de los ochenta, cuando se empezaron a estudiar los conflictos derivados de la interacción entre ambos conceptos, particularmente en aspectos como la falta de atención en la formación de los hijos, el descuido de las labores domésticas por cuestiones de trabajo, la situación conyugal, entre otras (como se citó en Arredondo Trapero, Velázquez Sánchez, & de la Garza García, 2013).

Según Moen, para este caso, entiéndase conflicto como:

“... la interferencia entre el trabajo y la vida privada que crea tensión o problemas a los individuos como el resultado directo de la existencia de presiones incompatibles entre ambos roles” (como se citó en Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, & Cegarra-Navarro, 2011).

No existe una línea divisoria entre el trabajo y la familia, al contrario, son elementos que se entrelazan y en lugar de entrar en conflicto, deben generar sinergia. En ese sentido, así como existe el conflicto trabajo-familia, también existe el término enriquecimiento trabajo-familia que abordan Gareis, Barnett, Ertel y Berkman, refiriéndose a cómo los aprendizajes adquiridos en el entorno laboral enriquecen la vida familiar, por ejemplo, la forma en la que una persona soluciona un problema en su trabajo, podría ayudarle a resolver, de forma similar, alguno que se presente en su hogar (como se citó en Arredondo Trapero, Velázquez Sánchez, & Garza García, 2013).

Según la OIT (2015), un adecuado establecimiento de medidas flexibles orientadas a la atención de la vida familiar de un empleado, pueden beneficiar a las organizaciones de la siguiente manera:

1. Mejoran la dedicación del empleado. El hecho de que un empleado pueda atender asuntos familiares en combinación con su trabajo, incrementa su compromiso hacia la organización, lo hace sentirse menos estresado y más satisfecho, lo que a su vez deriva en una reducción del ausentismo y aumento en la productividad.
2. Aumentan la posibilidad de retener a las mujeres. La decisión de formar una familia u optar por un crecimiento y desarrollo profesional, no deberían ser argumentos que entren en conflicto. En la medida en la que las organizaciones promuevan esquemas de trabajo donde las mujeres puedan compaginar ambos roles, permitirán reforzar su decisión de permanencia en la empresa.
3. Reducen el costo de funcionamiento. Si bien algunos esquemas de trabajo flexible requieren determinada inversión para poder funcionar, a mediano o largo plazo pueden impactar en una reducción de costos para la organización (instalaciones físicas, mobiliario, equipo de oficina, entre otros). No obstante, también existen otros esquemas cuyo costo o inversión inicial es muy pequeña o nula.
4. Disminuyen la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres. Una administración adecuada del trabajo flexible, podría llegar a promover el mejor reparto de las responsabilidades laborales y reducir la brecha salarial por motivo de género.

II.4. Flexibilidad y el salario emocional

Hay autores que al momento de explorar la flexibilidad laboral y sus efectos sobre la conciliación trabajo-familia, identifican un factor que incide significativamente en la satisfacción, se trata del salario emocional también llamado compensación psicológica⁸.

Aunque al principio es el salario económico el que atrae al talento, en muchas ocasiones, lo que fortalece la decisión de permanencia en una organización es el salario emocional. De acuerdo con un artículo de Forbes (2016), el sitio de información laboral flexjobs.com realizó un estudio reciente entre 1,200 padres de familia estadounidenses, con actividad laboral, en el que se les cuestionó acerca de los factores más importantes de decisión para aceptar o descartar un empleo. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 75% de los encuestados mencionó al salario como un componente muy importante, sin embargo, el 93% refirió la flexibilidad laboral, argumentando que les permite pasar más tiempo con sus hijos y participar en sus actividades escolares.

Para Mercer (2014), el salario emocional es, actualmente, un componente fundamental en los planes de salud y bienestar que las organizaciones tienen para sus empleados, además que forma parte esencial de la estrategia de atracción y retención de talento.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, la flexibilidad laboral tiende a ser un componente del salario emocional, he ahí la importancia de que las empresas consideren implementar esquemas de este tipo.

⁸ “El término se refiere a todos aquellos atributos que la organización ofrece al colaborador, pero que son esencialmente intangibles y están destinados a satisfacer necesidades de tipo profesional, personal y familiar” (Sancho, 2012).

Cuadro 2. Beneficios de un plan de salario emocional

Flexibilidad de tiempo	Lugar de trabajo	Balance vida/trabajo	Desarrollo profesional	Otros beneficios
Horario flexible	Salas de descanso	Espacios de relajación	Programas de reconocimiento	Gimnasios
Trabajo remoto	Guardería infantil	Día libre por cumpleaños	Programas de coaching	Convenio descuento nómina
Días libres para temas personales	Cafetería	Reposición de tiempo personal por viaje laboral	Plan de carrera	Vestimenta casual
Jornada reducida	Tienda comida/casino	Días de vacaciones extralegales	Promoción de empleados de alto desempeño (<i>High Potentials</i> en inglés)	Regalos
Salida temprano los viernes	Máquinas dispensadoras	Eventos de bienestar		Asesorías (legales, psicológicas, etc.)
	Refrigerios	Licencia de maternidad/paternidad		Créditos empresa

Fuente: (Mercer, 2014)

Como se aprecia en el cuadro anterior, en cualquier organización, el salario emocional se puede presentar de muchas formas y estar orientado a necesidades específicas, su objetivo es mantener motivados y altamente productivos a los trabajadores. No obstante a lo anterior, es importante señalar que el salario emocional es difícil de medir por su propia

naturaleza, sin embargo, sus efectos podrían estar asociados directa o indirectamente a otros indicadores de recursos humanos como las bajas por maternidad, el ausentismo, la satisfacción laboral, entre otros (Mercer, 2014).

II.5. Importancia de la cultura organizacional para la implementación de esquemas de trabajo flexible

La cultura organizacional juega un papel muy importante al momento de adoptar un esquema de trabajo flexible, es decir, es imprescindible que la organización y sus directivos apoyen a los empleados que recurren a este tipo de modalidad, al mismo tiempo que se valore la vida familiar. También implica que ambos estén de acuerdo y se esfuercen por trabajar en conjunto para encontrar los puntos en común entre las necesidades del empleado pero también las de la propia organización. ¿Qué tipo de organización eres vs. qué tipo de organización quieres ser?.

De acuerdo con Monteferrante (2006) y su artículo *¿Vivir para trabajo o trabajar para vivir?*, en el 2001, Pharma Consult Services llevó a cabo un estudio en el que se identificaron tres tipos de cultura organizacional relacionadas con la flexibilidad laboral: las orientadas al poder, a las personas y a los resultados.

En lo que respecta a las empresas orientadas al poder, tan solo la palabra flexibilidad está fuera de su vocabulario, por lo que el equilibrio entre la vida laboral y personal es difícil de conciliar. Este tipo de empresas predominan en el sur de Europa y su enfoque al trabajo es tan alto que se puede considerar como una adicción. Posteriormente, las empresas con orientación a las personas, se caracterizan por brindar bienestar a sus empleados y ofrecerles condiciones de flexibilidad. Estas organizaciones se encuentran en el norte de Europa y algunas ciudades en Estados Unidos, su filosofía está basada en la equidad. Finalmente, las organizaciones orientadas a resultados, ofrecen esquemas de flexibilidad mientras éstos no dificulten el logro de objetivos o perjudiquen el desempeño del

empleado. Este tipo de empresas forman parte de las grandes multinacionales que se encuentran en países como Alemania, Holanda, Inglaterra, Irlanda, entre otras.

De acuerdo con lo descrito por Cervantes (2005), IBM tiene 6 principios bajo los cuales se constituye como una organización flexible:

- “La flexibilidad es una necesidad de negocio”. Las organizaciones de hoy en día requieren adaptarse a las necesidades de su entorno, particularmente a las de sus clientes, no obstante, es necesario que el cambio inicie desde la propia organización, es decir, ayudar a los empleados a equilibrar su vida con el trabajo, facilita el que puedan enfocar sus esfuerzos y mostrar todo su talento para el cumplimiento de los objetivos.
- “Igualdad no significa tratar a todo el mundo igual”. Cada persona es única, al igual que sus necesidades, y es desde sus diferencias y la forma en la que éstas se complementan con las de los demás, como se consolida el valor agregado a la organización.
- “La presencia no es lo mismo que el rendimiento”. El valor de un empleado radica en su talento y cómo éste impacta en los resultados del negocio, y no en el tiempo que pasa en su lugar de trabajo. Esto implica forjar una cultura organizacional basada en la confianza y no en el control.
- “Las opciones de flexibilidad no son un derecho”. En el Reino Unido, por ejemplo, la ley sobre flexibilidad laboral es muy clara, todos tienen derecho a solicitarla pero no es obligación de la empresa otorgarla. En ese sentido, las organizaciones que cuentan con programas o políticas de flexibilidad, deben darlas a conocer a todos los empleados, sin embargo, cada solicitud debe ser analizada individualmente para determinar su aprobación o rechazo, ya sea por motivos de desempeño, funciones a realizar, desarrollo de competencias, etc.
- “Es bueno utilizarlas, pero también es bueno no utilizarlas”. Dependiendo de cada organización, las opciones de flexibilidad no necesariamente son aplicables a cualquier tipo de trabajo, ya que no todos los puestos tienen las mismas

características, por lo que habrá algunos que requieran otro tipo de prácticas de gestión de recursos humanos.

- “Utilizar opciones de flexibilidad no perjudican el desarrollo de la carrera profesional”. Es responsabilidad de la organización clarificar a los empleados el hecho de que estar en un esquema de trabajo flexible no repercute en su desarrollo profesional ni en las oportunidades de rotación o ascenso que se le puedan presentar, más bien, son sus competencias, capacidades y el enfoque a resultados que demuestren, los factores a considerarse.

Ser una organización flexible implica un verdadero compromiso, no es únicamente dar respuesta a los resultados derivados de encuestas de clima organizacional o a las demandas de las nuevas generaciones, se trata de construir una relación de confianza entre la empresa y el empleado, es involucrarse con las necesidades individuales de quienes en ésta trabajan y valorar el entorno familiar en el que se desenvuelven, a fin de que el tiempo que le dediquen a sus actividades laborales sea el más efectivo y esté orientado al cumplimiento de los objetivos.

II.6. Esquemas de trabajo flexible

Algunas modalidades de trabajo flexible que señalan diferentes autores son:

- Teletrabajo, homologado al trabajo a distancia o trabajo desde la casa (*home office* en inglés). Esta modalidad es una de la que existe más literatura al respecto, por lo tanto, es en la que más se profundizará en este informe.

Desde 1990, la OIT reconoce al teletrabajo y en el año 2005 lo define como “trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” (como se citó en García Flores, s.f.). El teletrabajo puede tener dos modalidades, una, en la que el empleado labora 100% en espacios alternos, y otra, en la que combina su presencia en la oficina y su domicilio, siempre en apego al cumplimiento de la jornada laboral exigible. Por ejemplo, en México

está establecida una jornada máxima de 8 horas diarias, según el Artículo 123 de la Ley Federal del Trabajo (LFT).

En el cuadro 3, se describen los principales objetivos que persigue el trabajo a distancia en una organización, así como las ventajas que ofrece y las desventajas que puede generar su implementación.

Cuadro 3. Generalidades del teletrabajo o trabajo a distancia

<p>Objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impacta en la distribución de la población. • Facilita la inserción laboral a personas con discapacidades físicas. • Genera el desarrollo de nuevas economías que no han sido exploradas en algunos países. • Promueve la conciliación trabajo-familia.
<p>Ventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización asume menos riesgos tanto de inversión en infraestructura como de costos de mano de obra. • Mayor flexibilidad en el proceso de selección, ya que esta modalidad no limita a las personas que viven en diferentes zonas o aquellas que presentan alguna discapacidad. • La organización puede volverse más competitiva al ofrecer otras alternativas de trabajo. • Mayor autonomía del empleado, mejorando su calidad de vida.
<p>Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puede limitar el desarrollo personal y profesional de los empleados respecto a sus demás compañeros. • Puede producir sensación de aislamiento social hacia el empleado y en consecuencia, afectar su rendimiento. • Falta de identidad laboral debido a una limitada integración con la empresa.

Fuente: (Madero Gómez & Barboza, 2015)

A continuación, se enlistan algunas reglas de operación sugeridas para lograr una adecuada adopción del trabajo a distancia, aplicables a jefes, empleados y a la propia organización.

Relativo a los jefes y empleados:

- Las medidas de seguridad en un entorno de teletrabajo deben abarcar: sistemas, tecnologías de la información, dispositivos de almacenamiento, equipos de telecomunicaciones, así como documentos o archivos físicos, siendo responsabilidad del empleado proteger y administrar adecuadamente cualquier tipo de información, incluyendo la de carácter sensible o confidencial (como se citó en www.telework.gov).
- Es responsabilidad del empleado participar en la capacitación relativa a: seguridad de los sistemas, conocimientos técnicos para el uso de herramientas tecnológicas, tratamiento de información confidencial, entre otros.
- Los empleados tendrán que gestionar su desempeño conforme a los parámetros establecidos por la empresa y demostrar que cuentan con las competencias requeridas para este esquema particular de trabajo.
- Es responsabilidad del trabajador observar las normas de seguridad e higiene en los sitios de trabajo alternos que elija, a fin de mitigar riesgos, accidentes o enfermedades de trabajo.
- El jefe será el responsable de coordinar y distribuir las cargas de trabajo de su área, a fin de evitar inequidad entre los trabajadores que adopten el esquema de trabajo a distancia de los que no.
- Es importante asegurar que tanto jefes como colaboradores cumplan con los acuerdos formalizados, por lo que se sugiere establecer un plan de seguimiento a fin de evaluar el nivel de cumplimiento de los entregables.

Relativo a la organización:

- Si bien es un derecho de los empleados hacer su solicitud de trabajo a distancia, no es obligación de la empresa otorgarla, por ello, su adopción es opcional y voluntaria.
- Para los nuevos ingresos, se sugiere pasar al menos 6 meses en la empresa antes de adoptar el trabajo a distancia, tiempo durante el cual el empleado empieza a conocer la organización.
- Es responsabilidad de la empresa proporcionar todos los sistemas de seguridad necesarios, así como capacitar a los empleados sobre su cumplimiento.
- Es importante que la empresa brinde el mismo trato a todos los empleados, independientemente que trabajen a distancia o no, esto incluye tanto capacitación como oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- La empresa podría revocar el trabajo a distancia, en caso de que el empleado no cumpla con los lineamientos establecidos.
- La organización podría proporcionar equipo de cómputo y de telefonía al empleado que solicite trabajar a distancia, siempre y cuando haya habido una adecuada planeación para su otorgamiento. También es facultad de la empresa exhortar al empleado para el buen uso de dichas herramientas de trabajo.
- Definir al responsable de cubrir los gastos asociados al uso del equipo de cómputo y telefonía, como pueden ser: energía eléctrica, servicio de internet, sustituciones o reparaciones es caso de que los equipos sufrieran algún tipo de daño, etc.
- La empresa pondrá a disposición del trabajador información de consulta relativa a la salud ocupacional y prevención de riesgos que se debe observar en sitios de trabajo alternos.
- La organización debe evitar convertir el trabajo a distancia en una herramienta para extender indiscriminadamente la jornada laboral, incluidos los periodos de descanso y vacaciones.

Otras modalidades de trabajo flexible son:

- Año sabático. En esta modalidad, el empleado puede disfrutar de un año sin trabajar en la organización para atender cuestiones personales, como puede ser el cuidado de un recién nacido o un adulto mayor, entre otras razones, y por lo cual solamente percibe un porcentaje de sueldo. Es importante resaltar que esta iniciativa debe ser muy bien analizada, ya que generalmente se aplica a empleados cuyo talento es difícil de ser reemplazado en el corto plazo, poseen un grado de especialización importante o se les ha invertido significativamente a su formación profesional.
- Jornada flexible. El empleado puede diseñar su propia jornada en acuerdo con la empresa y en apego a lo establecido por la normatividad aplicable. Por ejemplo, se puede variar la hora de entrada y salida o ampliar o reducir el tiempo dedicado a la comida.
- Semana de trabajo comprimida/concentrada. Organizar la semana de trabajo de tal forma que las horas de trabajo reglamentadas, se cubran en cuatro o en cuatro días y medio elegibles. O, puede darse el caso, que la jornada varíe semanal o mensualmente, siempre y cuando se cumplan las horas anuales contratadas.
- Trabajo compartido. El trabajo o los proyectos a desarrollar se comparten entre dos o más empleados. En esta modalidad, se requieren personas con competencias desarrolladas en sinergia de equipos, comunicación y apertura al cambio, principalmente.
- Viernes corto. Es muy similar a la organización de la semana de trabajo comprimida, sólo que para esta modalidad se considera que los días de descanso sean los viernes.

Como se logra apreciar, existen varias modalidades de trabajo flexible que pueden ser implementadas en una organización, algunas implican la inversión de recursos y otras, simplemente una adecuada gestión del tiempo. Como ya se ha mencionado, la elección de una o varias de estas modalidades dependerá de las características de cada empresa así como el propósito que se tenga.

II.7. Beneficios y retos del trabajo flexible

II.7.1. Beneficios

Arredondo, Velázquez y de la Garza (2013), señalan que los beneficios de la flexibilidad pueden impactar en todas las áreas de un ser humano, desde la salud psicológica y física hasta su condición económica y emocional.

Muchas veces sólo es cuestión de que la organización ofrezca un programa de trabajo flexible, aunque algunos empleados no hagan uso de éste por decisión propia, para que perciban que existe una preocupación por ellos, los haga sentirse valorados y con una actitud positiva hacia ésta, sin perder de vista las ganancias para la propia organización, haciéndola más atractiva, competitiva y posicionándola como una marca empleadora⁹ para los candidatos potenciales.

“La flexibilidad es, por tanto, una política de doble sentido. Es un arma para que las empresas generen efectividad y eficacia; y es un instrumento básico para que la carga de trabajo no se convierta en un obstáculo insuperable en el desarrollo individual, personal y familiar de los trabajadores” (Cervantes, 2005).

La flexibilidad ayuda a fomentar el balance vida-trabajo, adicionalmente, de acuerdo con Amozorrutia (2013), “provee autonomía para que los colaboradores puedan planear sus actividades y monitorear su desempeño, [...] los involucra en decisiones que los afectan

⁹ “Marca Empleadora: es el conjunto de estrategias de construcción de la marca corporativa desde el rol de empleador en la sociedad, con la finalidad de atraer, motivar y retener a los mejores talentos del mercado” (Great Place to Work México, 2017).

directamente". Del mismo modo, mejora la calidad de vida de los trabajadores al ofrecerles alternativas con las que puedan administrar su tiempo como mejor lo requieran, ya sea para convivir con su familia, estar más presentes en la vida de sus hijos, atender algún familiar que requiera de cuidados especiales, dedicarse a ellos mismos, etc.

Por otro lado, hay autores que consideran a los clientes como un eslabón más que goza del beneficio de una organización flexible, ya que para muchas de éstas, la flexibilidad se traduce en disponibilidad, ya sea de tiempo, de recursos o bien de respuesta. Un cliente, generalmente, busca empresas que le brinden un producto o servicio de calidad, con una relación costo-beneficio adecuada y de manera oportuna. Las organizaciones flexibles tienen la ventaja de poder apoyar a sus clientes a hacer frente a cualquier eventualidad en cualquier momento, al dotar a sus empleados de recursos, principalmente tecnológicos, para poder hacerlo. No obstante a ello, las organizaciones que cuentan con este tipo de políticas de flexibilidad deben considerar las implicaciones que esto conlleva y debieran compensar a sus empleados por este esfuerzo adicional (Cervantes, 2005).

Finalmente, se fomenta el uso de la tecnología en la empresa, orillándola a estar a la vanguardia y posicionándola en el mercado global.

II.7.2. Retos

No obstante que existen esquemas de trabajo flexible en las organizaciones, algunos empleados no las utilizan debido que perciben que podrían ser excluidos de participar en asensos, oportunidades de capacitación, proyectos colaborativos, o sentirse limitados en el desarrollo de relaciones personales y profesionales con los demás empleados.

Por otro lado, existe la creencia de que la flexibilidad implica reducción o aumento de cargas de trabajo o incluso de ingresos económicos, lo cual puede afectar la percepción entre empleados, ya sea que se encuentren, o no, bajo algún esquema de trabajo flexible.

Otro reto que enfrenta la incorporación de esquemas flexibles, particularmente el trabajo a distancia, es que los jefes pueden llegar a percibir que no tienen el suficiente control hacia sus colaboradores, ya sea por la disminución o falta de interacción con ellos, o incluso, que “se muestren preocupados por la posibilidad de que los empleados que tele trabajan pierdan tiempo” (Deloitte, 2013). En ese sentido, es importante que la empresa oriente a sus líderes para gestionar adecuadamente a los empleados que se encuentren en dicha modalidad.

La colaboración podría verse afectada al reducir la interacción entre las personas. Por una parte, el empleado pudiera llegar a sentir aislamiento social y esto perjudicar su desempeño y, por la otra, se pudiera percibir una separación en los equipos de trabajo trayendo como consecuencia actitudes de individualismo.

Si bien una política de flexibilidad debiera ser un derecho de cualquier empleado, no es obligación de la empresa concederlo a toda la población, lo cual podría generar desmotivación o descontento en aquellos trabajadores que, por motivos particulares, no pudieran verse beneficiados.

II.8. Flexibilidad y las tecnologías de información

Para algunos esquemas de trabajo flexible, las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones (TIC) juegan un papel muy importante, aunque también implica el rediseño de algunos procesos y la modificación o desarrollo de ciertas políticas.

En la actualidad, las posibilidades que ofrecen las TIC son tan amplias y variadas que han empezado a cambiar la concepción del trabajo. Por ejemplo, el acceso a Internet a través una red inalámbrica, moviliza a las personas haciendo que cada vez, un mayor número de éstas tengan la posibilidad de desempeñarse fuera de su sitio convencional de trabajo (oficina). En ese sentido, para algunos autores como Mann, Varey y Button, resulta importante redefinir el concepto de lugar de trabajo ya que, al menos en lo que respecta al

trabajo a distancia, se le ha relacionado con: trabajo desde casa, oficinas itinerantes, oficinas con escritorios compartidos o telecentros (como se citó en Miyar Cruz & Rimbau Gilabert, 2012).

Finalmente, hay otro tema que asocia a las TIC con el trabajo flexible, se trata de las competencias técnicas. Necesariamente, los trabajadores que opten por el trabajo a distancia deben estar actualizados y capacitados en el uso de estas herramientas ya que la gestión de su desempeño depende de ellas. Los anterior, permite a los trabajadores mantenerse actualizados y a la vanguardia en cuestiones tecnológicas.

CAPITULO III: GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESQUEMAS DE TRABAJO FLEXIBLE

Antes de querer implementar un esquema de trabajo flexible, es necesario que cada organización deba plantearse algunas preguntas como: ¿mi organización está preparada para ese reto?, ¿cuál es el propósito de incorporar la flexibilidad laboral en mi organización?, ¿cómo aplicaría la política de flexibilidad?, ¿qué acciones de gestión del cambio tendría que considerar?, ¿cuáles son las modalidades de flexibilidad que aplican a mi organización?, ¿cuento con la tecnología necesaria para poder enfrentar el reto?. Una vez hecho este análisis, se deben llevar a cabo una serie de pasos para lograr una ejecución exitosa. Finalmente, es necesario considerar el establecimiento de ciertos controles que permitan medir los resultados obtenidos y, de ser necesario, establecer las acciones para corregir u optimizar lo ya implementado.

En el artículo de Deloitte (2013), se recomienda definir parámetros amplios para, posteriormente, acotar las expectativas de acuerdo con la realidad de la propia empresa. Del mismo modo, se propone que sean los líderes de la organización los facultados para aprobar un menú de opciones que se adapten mejor a las necesidades de la misma. Dado que la flexibilidad laboral es un tema de reciente adopción para algunas empresas, y la legislación aplicable para ésta presenta ciertas carencias o inconsistencias, será necesario establecer lineamientos claros y específicos que preserven un clima organizacional adecuado.

Como se hizo mención en el capítulo anterior, la cultura organizacional juega un papel muy importante al momento de llevar a cabo este tipo de iniciativas, dada esta circunstancia, la manera en la que la organización trasmite el propósito de la estrategia, así como el interés que demuestre en las necesidades reales de sus colaboradores, determinarán el éxito o el fracaso de la implementación.

III.1. Proceso para la implementación de esquemas de trabajo flexible

Todo proceso, conlleva una serie de pasos, actividades o tareas que deben realizarse con el objetivo de obtener o transformar algo. En ese sentido, para poder implementar esquemas de trabajo flexible en cualquier organización, es necesario considerar ciertas acciones. Es importante mencionar que el llevar a cabo estas acciones, no garantiza el éxito de la implementación, ya que, adicionalmente, la empresa necesita “estar preparada”, he ahí la importancia de hacer una reflexión honesta previo a tomar la decisión de cambiar.

Entre las actividades clave para la implementación de esquemas flexibles, según Amozorrutia (2013), destacan los siguientes:

- “Analizar la viabilidad de la implementación”. Es cierto que no todas las empresas cuentan con las facilidades o recursos para adoptar esquemas de flexibilidad laboral, y también es cierto que no todas las modalidades de esta opción de trabajo se adecúan a las necesidades de la organización. Por ello, el primer paso es evaluar la viabilidad de la implementación, lo cual se puede llevar a cabo planteando algunas preguntas de diagnóstico y haciendo una valoración honesta de las mismas. En este sentido, se recomienda la conformación de un equipo de trabajo representado por varias áreas (recursos humanos, sistemas, jurídico, entre otras), y, en caso de ser factible, contar con un especialista en gestión del cambio. La intención es que este grupo de expertos en su materia, brinde una opinión objetiva sobre el tema.
- “Analizar cuáles son las necesidades organizacionales y las de los trabajadores”. Ninguna estrategia de flexibilidad laboral sería factible sin la opinión o aportaciones de los empleados. La importancia de este paso es alinear el propósito de la organización con las expectativas de quienes en ella laboran y evitar plantear objetivos equivocados o iniciativas aisladas. Para esta actividad, se puede

considerar llevar a cabo una encuesta o sesiones de trabajo con grupos heterogéneos de empleados a fin de que compartan sus puntos de vista, necesidades, expectativas, etc., en relación a la flexibilidad laboral. La información obtenida, deberá ser analizada y empleada para las decisiones a tomarse más adelante.

- “Analizar la compatibilidad de los puestos de trabajo y el trabajo flexible”. Es importante considerar que no todos los puestos de la organización son compatibles con los esquemas flexibles. En ese sentido, la empresa debe contar con las descripciones de todos los puestos actualizadas y el equipo de trabajo responsable de la implementación debe hacer un análisis general por familias para determinar el tipo de esquema que puede resultar más adecuado o, en el último de los casos, qué puesto o puestos no podrían ser considerados. De presentarse esta situación, la empresa tendría que evaluar la posibilidad de recurrir a otro tipo de prácticas.

- “Una vez determinada la viabilidad de la implementación de esquemas de trabajo flexible, establecer las políticas y procesos necesarios para su administración, seguimiento y medición”. Todos los pasos del proceso son importantes, sin embargo, en esta fase es en la que se debe poner mayor énfasis. Es en esta parte en la que se generan las políticas, lineamientos, controles, cuestionarios y, de ser requerido, desarrollos tecnológicos, necesarios de acuerdo al tipo de esquema flexible elegido. En ese sentido, se recomienda formalizar por escrito los compromisos establecidos entre la organización y el empleado, mediante un acuerdo, el cual, de ser necesario podría contar con carácter jurídico. El equipo de trabajo responsable será el encargado de ejecutar todos y cada uno de los entregables y garantizar que lo que se planteó al inicio del proceso se pueda llevar a cabo. De ser necesario, puede ampliar su red de trabajo.

- “Asegurar que se cuenta con la infraestructura requerida”. Hay esquemas de trabajo flexible que no requieren inversión tecnológica, sin embargo, para otros como el

trabajo a distancia o teletrabajo es imprescindible. Ya sea que la empresa proporcione los recursos tecnológicos y de comunicación necesarios, o tenga que ser el empleado el que los aporte, es muy importante asegurarse de establecer las políticas y lineamientos requeridos en materia de seguridad informática, uso de equipos de cómputo y de telecomunicaciones así como de aplicaciones o herramientas institucionales, entre otras. Del mismo modo, se deben considerar los componentes asociados al uso de tecnología como es el caso de la capacitación (técnica o funcional).

- “Diseñar una campaña de comunicación adecuada”. Todo proceso de cambio o transformación requiere, entre otras cuestiones, una adecuada estrategia de comunicación. Saber transmitir de forma apropiada y a través de los canales correctos de comunicación, sin duda, facilitará la incorporación de los esquemas de trabajo flexible que hayan sido elegidos. La importancia de este paso es transparentar los procesos y brindar confianza a los empleados a fin de que su percepción de la flexibilidad laboral sea positiva desde el inicio. Es fundamental que el equipo de trabajo responsable esté apropiadamente preparado para atender y resolver cualquier duda o inquietud que se genere derivado de la campaña de comunicación.
- “Establecer un sistema de seguimiento efectivo”. En este paso se busca contar con herramientas que faciliten la administración de las diferentes modalidades de trabajo flexible. Estas herramientas pueden ser desde formatos de retroalimentación, lectoras de entrada y salida hasta aplicaciones o herramientas tecnológicas para monitorear el tiempo laborado, entre otras. En este seguimiento también se incluyen a los líderes, a fin de que cuenten con las herramientas necesarias para gestionar adecuadamente a los empleados que se encuentren en alguno de estos esquemas.

- “Medir resultados y obtener retroalimentación”. No es posible conocer los resultados obtenidos de la implementación de esquemas de flexibilidad laboral si éstos no se miden, por eso, es importante establecer indicadores y mecanismos que lo puedan evaluar. Es un hecho que, por la propia naturaleza del trabajo flexible, habrán resultados difíciles de medir como la motivación o la calidad de vida, sin embargo, sus efectos podrían estar asociados directa o indirectamente a otros indicadores como el ausentismo, la satisfacción laboral, las bajas por paternidad, entre otros. Los empleados beneficiados por los esquemas de trabajo flexible y sus jefes, son la fuente de retroalimentación más importante que permitirá obtener información sobre los aspectos, ya sea, bien o mal ejecutados antes, durante y después de la implementación y, en su caso, establecer las acciones correctivas necesarias.

Los roles también forman parte esencial de este proceso, es por eso que a continuación se describen las principales responsabilidades de cada uno:

Cuadro 4: Roles y responsabilidades en la implementación de esquemas de trabajo flexible

Rol	Responsabilidades
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar los esquemas de trabajo flexible y su implementación. ▪ Fomentar una cultura de flexibilidad en toda la organización. ▪ Dar a conocer los resultados obtenidos derivado de la implementación de esquemas de trabajo flexible.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las actividades requeridas como encuestas, grupos de evaluación, sesiones de retroalimentación, capacitaciones, etc. ▪ Apegarse a las políticas y lineamientos establecidos así como cumplir con los acuerdos formalizados.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostrar apertura y participación hacia una cultura flexible.
Jefes o líderes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Involucrarse en la gestión de los empleados beneficiados por algún esquema de trabajo flexible y capacitarse en la administración de éstos. ▪ Dar seguimiento oportuno al desempeño del empleado que se encuentre en alguna modalidad de trabajo flexible. ▪ Cuidar la equidad laboral entre los trabajadores que se encuentran en una modalidad de trabajo flexible y los que no.
Equipo de trabajo responsable de la implementación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar la viabilidad de implementar esquemas de trabajo flexible, asegurándose de contar con la tecnología requerida y que las necesidades organizacionales y las de los trabajadores estén alineadas hacia un objetivo común. ▪ Diseñar y administrar las políticas, lineamientos, controles, cuestionarios y, de ser requerido, desarrollos tecnológicos, necesarios de acuerdo al tipo de esquema flexible elegido. ▪ Asegurar una correcta implementación de los esquemas de trabajo flexible y, en su caso, corregir desviaciones.

Fuente: Autoría propia

Como se puede apreciar, implementar esquemas de trabajo flexible no es una tarea fácil aunque tampoco resulta imposible. A continuación se propone una guía para la implementación de trabajo flexible en la Institución Financiera.

III.2. Propuesta de guía de trabajo para la implementación de esquemas de trabajo flexible en la Institución Financiera

Con base en la información presentada en el primer capítulo, en relación a las características generales y particulares de la Institución Financiera, a continuación se

propone una guía que servirá como referencia para la implementación de trabajo flexible en dicha organización.

Las modalidades de trabajo flexible que fueron elegidas para Institución Financiera son:

- Jornada Flexible
- Semana de trabajo comprimida
- Viernes corto

Las razones por las cuales se eligieron estas modalidades se debe a: 1) al ser una cultura tradicionalista, rígida y estructuralmente piramidal, se recomienda que el cambio se lleve a cabo de forma sutil y gradual 2) son propuestas cuyo costo es bajo o casi nulo, las cuales se pueden llevar a cabo con los recursos con los que la institución cuenta actualmente, 3) su administración es relativamente sencilla, ideal para empezar a abrirle camino a otros esquemas más complejos como el trabajo a distancia.

Los objetivos que persigue esta guía son los siguientes:

- Establecer un marco de referencia que facilite la comprensión e incorporación del trabajo flexible a toda la institución.
- Dar a conocer las modalidades de trabajo flexible que ofrece la institución y brindar información, de forma amigable, sobre los pasos a seguir para poder solicitarlo.
- Informar a los trabajadores sobre la administración de cada modalidad de trabajo flexible elegida por la institución.

III.2.1 Contenido de la guía

GUÍA DE TRABAJO FLEXIBLE



¿Qué es el trabajo flexible?

El trabajo flexible es una práctica laboral que permite a los empleados tomar decisiones sobre el tiempo y la forma en la que realizan su trabajo, siendo responsables de su adecuada administración. En la Institución Financiera, es una herramienta de gestión cuyo objetivo es contribuir a mantener la satisfacción laboral, promover un balance vida-trabajo y mejorar la calidad de vida del recurso más valioso, sus empleados.

El éxito de esta iniciativa se basa en: 1) el seguimiento periódico de las actividades y tareas que lleven a cabo tanto el jefe como el trabajador, siempre enfocado al cumplimiento de los objetivos planteados, 2) respetar la jornada laboral establecida.

Con el objetivo de establecer condiciones favorables y lograr la aplicación adecuada de las diferentes modalidades de trabajo flexible que se presentan en esta guía, se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- Todas las peticiones de trabajo flexible serán tratadas de forma equitativa, sin cuestionar las razones que tenga el trabajador para solicitarlo.
- La elección del esquema de trabajo flexible deseado puede variar, dependiendo de las funciones y responsabilidades del puesto.

- Todos las modalidades de trabajo flexible están sujetas a un seguimiento periódico para valorar su cumplimiento, por lo cual, se podrá establecer un periodo a prueba para evaluar si el esquema elegido es el adecuado.
- En cualquier modalidad de trabajo flexible, se espera que el empleado siga cumpliendo con los estándares de desempeño requeridos por la institución. En caso de incumplimiento, la solicitud de trabajo flexible podría revocarse.
- Debe existir compromiso de los jefes para gestionar adecuadamente a los colaboradores que opten por cualquier modalidad de trabajo flexible.

Los beneficios y retos del trabajo flexible son:

Beneficios	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Puedo tener una mejor administración del tiempo que dedico a mi trabajo y a mi vida personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puedo no estar disponible ante una urgencia, por lo que se tendría que considerar un plan de acción para atenderla.
<ul style="list-style-type: none"> • Puedo ser más productivo porque me siento motivado por las facilidades que me brinda la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puedo crear dificultades al momento de que se programen reuniones o se coordinen proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> • Puedo reforzar mi decisión de permanencia en la institución ya que no creo tener las mismas facilidades en otro empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puedo sentirme excluido del equipo de trabajo, incluso considerar que no seré tomado en cuenta para alguna oportunidad de capacitación o desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Puedo desplazarme a la oficina tranquilamente y en horas en las que el tráfico disminuye. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puedo llegar a mostrar dificultad para organizarme y reducir mi productividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Puedo eficientar el uso de mi equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Puedo estar en un puesto en el que

de cómputo y de las herramientas de trabajo que utilizo.

mis funciones y responsabilidades no me permiten ser beneficiado por el trabajo flexible.

¿Cómo puedo saber si soy candidato para un esquema de trabajo flexible?. Para responder esta pregunta, es necesario hacer un análisis y evaluación sobre las funciones y responsabilidades de cada puesto. El siguiente banco de preguntas tiene el objetivo de orientar a los trabajadores hacia una auto reflexión y así poder determinar si son candidatos o no para solicitar trabajo flexible.

1. ¿Cuáles son mis principales funciones y responsabilidades?
2. ¿Tengo personal a mi cargo?, ¿cómo impactaría el trabajo flexible en la supervisión a otros?
3. ¿De qué manera podría contribuir el trabajo flexible a mejorar mi trabajo?
4. ¿Quiénes son mis principales usuarios?, ¿cómo se verían afectados por el uso de esquemas de trabajo flexible?
5. ¿Cuál sería el impacto para mi jefe y compañeros de trabajo si decido trabajar de forma flexible?
6. ¿Cómo será evaluado mi desempeño?
7. ¿Cómo me siento trabajando sin supervisión?
8. ¿Trabajo con información sensible o confidencial?, ¿cómo me aseguraría de protegerla?
9. ¿Soy auto dirigido?
10. ¿Gestiono bien mi tiempo?

¿Cómo hacer una solicitud de trabajo flexible?

- a. Evaluar si mi puesto no interfiere con alguna de las modalidades de trabajo flexible.
- b. Llenar una solicitud de trabajo flexible (apéndice 1).

- c. Comentar con mi jefe las diferentes opciones de trabajo flexible y entregarle la solicitud.
- d. El jefe evalúa la petición y debe responder, en un plazo no mayor a 10 días hábiles, al Equipo de trabajo responsable de la implementación.
- e. En caso de que la respuesta sea positiva, el Equipo de trabajo responsable de la implementación, fija la fecha para la firma del acuerdo de trabajo flexible (apéndice 2) en el que se deberá especificar:
 - Modalidad de trabajo flexible seleccionado
 - Días y horarios de tiempo flexible
 - Duración del esquema de trabajo flexible. En caso de establecerse un periodo a prueba, también se deberá especificar en este apartado.
 - Actividades generales y entregables que garanticen la efectividad del desempeño en alineación a los objetivos planteados, así como los mecanismos de seguimiento que se utilizarán.
 - Competencias y comportamientos que deberá demostrar el trabajador en el desempeño de sus actividades.

A continuación se muestran las diferentes modalidades de trabajo flexible elegibles:

- Jornada flexible. El jefe y el trabajador, en colaboración, diseñan la jornada laboral en apego a lo establecido por la normatividad aplicable (8 horas diarias).

Ejemplos:

HORARIO LABORAL														
07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	
Trabajador 1							C							
	Trabajador 2						C							
		Trabajador 3					C							
			Trabajador 4				C							
				Trabajador 5			C							
					Trabajador 6				C					

C Hora de comida (variable)

HORARIO LABORAL														
07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	
Trabajador 1														
	Trabajador 2													
		Trabajador 3												
			Trabajador 4											

Horario de comida elegible

JORNADA LABORAL				
09:00				
10:00	Lunes			
11:00				
12:00				
13:00		Martes	Miércoles	
14:00		Jueves	Viernes	
15:00				
16:00				
17:00				
18:00				

- Semana de trabajo comprimida. El jefe y el trabajador, organizan la semana de trabajo de tal forma que la horas de trabajo reglamentadas (40 horas), se cubran en cuatro o en cuatro días y medio elegibles.

Ejemplos:

JORNADA LABORAL					
08:00					
09:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					

JORNADA LABORAL					
08:00					
09:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00	Lunes	Martes		Jueves	Viernes
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					

- Viernes corto. Es muy similar a la organización de la semana de trabajo comprimida, sólo que para esta modalidad se considera que los días de descanso sean los viernes.

Ejemplo:

JORNADA LABORAL					
09:00					
10:00					
11:00					Viernes
12:00					
13:00	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					

¿Qué aspectos debo considerar?

La administración de las diferentes modalidades de trabajo flexible está a cargo del Equipo de trabajo responsable de la implementación, es decir, son los encargados de monitorear que tanto jefes como trabajadores cumplan adecuadamente con lo establecido en el acuerdo de trabajo flexible. En ese sentido, a continuación encontrarás las causales de modificación o, en su caso, de revocación de cualquier modalidad de trabajo flexible elegido.

- Si los objetivos planteados no se están cumpliendo
- Si las necesidades del trabajador o de la institución cambian
- Si no se demuestran las competencias requeridas o el desempeño del trabajador no es el esperado
- Si se dificulta la supervisión del trabajo
- Si las cargas de trabajo aumentan

Se espera que esta información sea de utilidad para la implementación de esquemas de trabajo flexible, no obstante, el Equipo de trabajo responsable de la implementación se encuentra disponible para cualquier duda o pregunta relacionada a este tema.

CONCLUSIONES

La vida es flexible, ¿tu trabajo lo es? (*Life is flexible. Is Your job?* en inglés) es el *slogan* de la empresa flexjobs.com. Hoy en día, la globalización, la competitividad, las nuevas generaciones y las tecnologías de la información están presentes, en lo que se puede considerar, una de las esferas más importantes del ser humano, el trabajo.

La flexibilidad laboral es el componente de la organización que nos permite adaptarnos a este nuevo entorno y poder tomar decisiones en relación al tiempo y la forma en la que realizamos nuestro trabajo, así es como surge el concepto de “trabajo flexible”. No obstante que existen diferentes modalidades, unas más formales que otras, el común denominador de todas es promover el balance vida-trabajo y fomentar la calidad de vida de los empleados.

Son varios los factores por los que una empresa decide implementar esquemas de trabajo flexible, no obstante, siempre es necesario considerar el propósito de ésta. Una organización flexible se vuelve atractiva para personas con talento, mejora las expectativas de vida de sus empleados y la hace abierta a los cambios.

Una de las principales aportaciones del trabajo flexible es regular la jornada laboral, es decir, evitar el exceso de horas trabajadas, lo cual puede impactar negativamente al empleado en aspectos como la salud, la seguridad, la productividad y la relación trabajo-familia, siendo ésta última una de las más significativas.

La cultura de una organización es uno de los elementos más importantes al momento de querer implementar esquemas de trabajo flexible, ya que puede facilitar u obstaculizar el proceso. Lo importante es alinear las expectativas de la empresa con las de los empleados y construir una relación de confianza.

Cada modalidad de trabajo flexible tiene beneficios y retos, los cuales, podrían cambiar dependiendo la forma en la que se gestione su implementación. Un último aspecto que ha cambiado la concepción del trabajo, son las tecnologías de información y las comunicaciones, si bien no todos los esquemas de flexibilidad las requieren, es importante considerar que su utilización requiere el rediseño de procesos y la modificación de políticas.

Antes de implementar esquemas de trabajo flexible en una organización, es importante hacer un análisis sobre su conveniencia. Una vez que se haya tomado la decisión, se requiere considerar una serie de pasos, llevar a cabo ciertas acciones y definir el rol que tendrán los responsables, no obstante a esto, es necesario preparar a la organización para el cambio a fin de garantizar el éxito de la implementación.

Finalmente, cada organización es independiente de adoptar el esquema de trabajo flexible que mejor se adecue a su estrategia, así como de gestionarla en apego a los lineamientos laborales que mejor convengan a ambas partes: trabajador-empresa.

En ese sentido, ¿qué tipo de organización eres vs. qué tipo de organización quieres ser?.

APÉNDICES

Apéndice 1: Solicitud de trabajo flexible

A quien corresponda:

Derivado de las iniciativas que la Institución Financiera ha dispuesto para mejorar la satisfacción laboral, promover el balance vida-trabajo y la calidad de vida de los trabajadores, pongo a consideración esta solicitud de trabajo flexible.

La modalidad de trabajo flexible que me interesa es: *[jornada flexible, semana de trabajo comprimida, viernes corto]*. A continuación, se muestra la jornada de trabajo que considero que más se adapta a mis necesidades, sin verse afectado mi trabajo o el del área a la que pertenezco, en apego a la normatividad aplicable.

[Favor de llenar el calendario anexo de acuerdo a la modalidad de trabajo elegida]

SEMANA LABORAL					
HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
07:00					
08:00					
09:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					
19:00					
20:00					

Nombre y firma del empleado

Nombre y firma del jefe

Apéndice 2: Acuerdo de trabajo flexible

El presente documento tiene la finalidad de garantizar el buen funcionamiento del trabajo flexible en cualquiera de sus modalidades, para ello, a continuación se establecen los compromisos que el empleado adquiere con este esquema:

Modalidad de trabajo flexible elegido:	
Días y horarios de tiempo flexible:	
Duración: (en caso de establecerse un periodo a prueba, especificarlo en este apartado)	
Actividades general y entregables:	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪▪▪▪▪
Competencias y comportamientos:	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪▪▪

Declaro que conozco las causales de modificación o, en su caso, de revocación de este acuerdo, por lo que me comprometo a cumplirlo íntegramente.

Nombre y firma del empleado

Nombre y firma del jefe

BIBLIOGRAFÍA

- Amozorrutia, J. (10 de julio de 2013). *Great Place to Work*. Obtenido de www.greatplacetowork.com.mx
- Arredondo Trapero, F. G., Velázquez Sánchez, L. M., & de la Garza García, J. (7 de septiembre de 2013). *Estudios Gerenciales*. Obtenido de www.elsevier.es/estudios_gerenciales
- Banco de México*. (2017). Obtenido de www.banxico.org.mx
- Cervantes, M. (2005). Las Ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review*, 112-119.
- Deloitte. (2013). *Nuevos Horizontes. Tendencias de Capital Humano*.
- Forbes. (s.f.). *Forbes*.
- García Flores, J. (s.f.). *vlex*. Obtenido de <http://doctrina.vlex.com.mx/vid/carencia-regulatorio-especa-teletrabajo-527371178>
- Great Place to Work México*. (2017). Obtenido de www.greatplacetowork.com.mx
- Hermosa R., A. M., & Perilla T., L. E. (2014). *Retos investigativos en psicología de la salud ocupacional: el estrés laboral*. Bogotá.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. (s.f.). Obtenido de www.inegi.org.mx
- Ley Federal del Trabajo*. (12 de 16 de 2015). Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf
- Llano Restrepo, P. (2014). *La flexibilidad laboral y el salario emocional*.
- Loría Díaz de Guzmán, E. G., Ramírez Guerra, E. A., & Salas, E. (2 de julio de 2015). *www.sciencedirect.com*. Obtenido de www.revistas.unam.mx/index.php/rca/
- Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (15 de agosto de 2015). *Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial*. Obtenido de www.sciencedirect.com: www.cya.unam.mx/index.php/cya
- Martínez Pastor, J. I., & Bernardi, F. (2011). *La flexibilidad laboral: significados y consecuencias*. España: Política y Sociedad.

- Mejía, G. (20 de mayo de 2016). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/276210>
- Mercer. (14 de mayo de 2014). *Mercer*. Obtenido de <http://www.merceramericalatina.com/es/blog/la-gestion-de-talento/salario-emocional-un-extra-que-vale-oro>
- Ministerio de empleo y seguridad social. (2014). *Actualidad internacional sociolaboral*. Madrid.
- Miyar Cruz, D., & Rimbau Gilabert, E. (2012). *Nuevas tecnologías, trabajo y paternidad: Las nuevas formas de flexibilidad laboral y sus efectos sobre la implicación de los hombres en el cuidado de los hijos*. España.
- Monteferrante, P. (2006). ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir? *Debates IESA*, 50-54.
- Organización Internacional del Trabajo. (2007). *Tiempo de trabajo decente. El equilibrio entre las necesidades del trabajador con las exigencias de los negocios*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_438278.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo*. (2017). Obtenido de www.ilo.org
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. (s.f.). Obtenido de www.oecd.org
- Sánchez-Vidal, M., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, 100-115.
- Sancho, A. (7 de mayo de 2012). *IPADE*. Obtenido de <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/el-valor-del-salario-emocional.aspx#>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. (2016). Obtenido de www.gob.mx/stps
- Strauss, K. (2 de septiembre de 2016). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/tienes-un-hijo-como-seria-tu-empleo-ideal/#gs.H5bTcXk>
- Telework.gov*. (s.f.). Obtenido de www.telework.gov