



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

“PROPUESTA PARA UN CAMBIO EN LA JORNADA LABORAL EN
MÉXICO CON BASE EN ESQUEMAS FLEXIBLES DE TRABAJO”

DIRECTOR:

M.A. Silvestre Fernández Ruiz

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

Gabriela Fernández Armenta

Puebla, Pue. agosto 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: "**PROPUESTA PARA UN CAMBIO EN LA JORNADA LABORAL EN MÉXICO CON BASE EN ESQUEMAS FLEXIBLES DE TRABAJO**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GABRIELA FERNÁNDEZ ARMENTA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 25 de mayo de 2017



MTRO. SILVESTRE FERNÁNDEZ RUIZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“PROPUESTA PARA UN CAMBIO EN LA JORNADA LABORAL EN MÉXICO CON BASE EN ESQUEMAS FLEXIBLES DE TRABAJO”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GABRIELA FERNÁNDEZ ARMENTA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 30 de junio de 2017

DRA. MARÍA ROSA LÓPEZ MEJÍA



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de Contenido** de la tesis denominada: **“PROPUESTA PARA UN CAMBIO EN LA JORNADA LABORAL EN MÉXICO CON BASE EN ESQUEMAS FLEXIBLES DE TRABAJO”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GABRIELA FERNÁNDEZ ARMENTA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 02 de junio de 2017

M.RO. ALEJANDRO JIMÉNEZ RAMÍREZ

c.c.p. Gabriela Fernández Armenta



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Lectora** de la tesis denominada: “**PROPUESTA PARA UN CAMBIO EN LA JORNADA LABORAL EN MÉXICO CON BASE EN ESQUEMAS FLEXIBLES DE TRABAJO**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GABRIELA FERNÁNDEZ ARMENTA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 30 de junio de 2017



MTRA. ANITA ORTIGOZA HERNÁNDEZ

c.c.p. Gabriela Fernández Armenta





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/027/17
Asunto: Digitalización de Tesis

C. GABRIELA FERNÁNDEZ ARMENTA


PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“PROPUESTA PARA UN CAMBIO EN LA JORNADA LABORAL EN MÉXICO CON BASE EN ESQUEMAS FLEXIBLES DE TRABAJO”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 07 de julio de 2017


M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

80  **AÑOS**
DE UNIVERSIDAD

c.c.p. SIEP
ECA

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espiritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
I. INTRODUCCIÓN	i
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ii
IV. OBJETIVOS.....	xii
V. HIPÓTESIS.....	xii
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	xiii
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES	xiii
MARCO TEÓRICO.....	1
CAPÍTULO 1 ASPECTOS CONCEPTUALES Y LEGALES RELACIONADOS CON LA JORNADA LABORAL	1
1.1 Satisfacción Laboral	1
1.2 Motivación	2
1.3 Calidad de vida.....	3
1.4. Desempeño	7
1.5 Clima organizacional	7
1.6 Cultura organizacional.....	8
1.7 Teoría de campos	9
1.8 Esquema flexible	10
1.9 Desarrollo organizacional.....	11
1.10 Jornada de trabajo	12
1.11. Legislación vigente relacionada con la jornada laboral	12
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS GENERACIONAL DE LA FUERZA LABORAL	19
2.1 Tradicionalistas	19
2.2. <i>Baby boomers</i>	24
2.3. Generación X	34
2.4. <i>Millennials</i>	42
2.5. Generación Z	58
2.6. El reto: inclusión y colaboración entre estas generaciones.....	63
CAPÍTULO 3 ESQUEMAS FLEXIBLES	68

3.1. Trabajo parcial o reducción de jornada laboral	70
3.2. Trabajo comprimido.....	73
3.3 Trabajo desde el hogar	75
3.4. Políticas alternativas de flexibilidad.....	77
3.5. Problemática en la implementación de esquemas flexibles en México y ejemplos de su aplicación en otros países.....	80
3.5.1 México.....	80
3.5.2 Panorama económico y social en México	83
3.5.3 Estadísticas y gráficas de México	88
3.5.4 Implementación de esquemas flexibles de trabajo en México	94
3.5.5 El mexicano en el trabajo	95
3.5.6 Otros países y la flexibilidad en el trabajo	96
CAPÍTULO 4 PROPUESTA PARA FLEXIBILIZAR EL TRABAJO EN MÉXICO .	101
CONCLUSIONES.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	109

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Resumen Capítulo II, Título III LFT: Jornada Laboral	13
Cuadro No. 2: Resumen artículos en LFT relacionados con esquemas flexibles .	15
Cuadro No. 3: Tradicionalistas	20
Cuadro No. 4: Tradicionalistas en el trabajo.....	22
Cuadro No. 5: <i>Baby boomers</i> en el trabajo	30
Cuadro No. 6: Generación X en el trabajo	39
Cuadro No. 7: Resultados de la encuesta aplicada por Ernst & Young	57
Cuadro No. 8: Incidencia de motivos por los que los millennials renuncian	58
Cuadro No. 9: Características de las cuatro generaciones	65
Cuadro No. 10: Cálculo estimado de horas libres al día	90
Cuadro No. 11: Comparativo ingreso y patrimonio de México con el promedio de los otros miembros de la OCDE	91

ÍNDICE DE GRÁFICAS E IMÁGENES

Gráfica No. 1: Porcentaje de los esquemas de flexibilidad aplicados en las empresas conforme a la encuesta anual Millennial	iii
Gráfica No. 2: Representación de los resultados obtenidos por OCDE	6
Gráfica No. 3: Posiciones y flor individual de cada país.....	6
Gráfica No. 4: Razones por las que los millennials quieren ser líderes.....	52
Gráfica No. 5: Tipo de jefes que los millennials quieren.....	53
Gráfica No. 6: Lo que el equilibrio entre vida personal y trabajo significa para los millennials	54
Gráfica No. 7: Cómo los millennials darían prioridad en sus vidas	55
Gráfica No. 8: Cuándo esperan retirarse los millennials	56
Gráfica No. 9: Orden ascendente de países con mejor calidad de vida.....	88
Gráfica No. 10: Horas anuales promedio laboradas en México	89
Gráfica No. 11: Lugar de cada país respecto a la satisfacción de “Balance vida-trabajo”.....	92
Gráfica No. 12: Bienestar de México en comparación con los países de la OCDE y otros países destacados 2015	93
Imagen No. 1: Estereotipo del Baby Boomer	28
Imagen No. 2: Dilema del retiro para la Generación X.....	37
Imagen No. 3: Prioridades de acuerdo a las diferentes generaciones	64
Imagen No. 4. Propuesta de acciones necesarias para cada parte que interviene	103

RESUMEN

Esta tesis tiene como objetivo el proponer hacer el trabajo más flexible en las áreas administrativas de las organizaciones que ofrecen servicios en México para mejorar las relaciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores.

Al analizar los principios teóricos que aplican a este tema y lo que la legislación laboral mexicana establece, se sientan las bases de este trabajo.

Dada la diversidad de personas que forman parte en la fuerza laboral activa en México, es necesario entender los principales grupos de edad que intervienen y cómo su mentalidad influye en las nuevas tendencias en la cultura laboral.

Al explicar los principales esquemas flexibles de trabajo y mencionando algunas opciones de flexibilidad laboral se logra una mejor comprensión del tema.

Este trabajo se trata de un estudio descriptivo para poderlo aplicar en México y los resultados muestran que se requiere empezar a considerar los esquemas flexibles de trabajo como una herramienta para mejorar la relación laboral patrón-trabajador.

ABSTRACT

This thesis aims to propose to make the work more flexible in the administrative areas of the organizations that offer services in Mexico to improve the labor relations and the quality of life of the workers

By analyzing the theoretical principles that apply to this topic, and what Mexican labor law it sets the bases of this work

Given the diversity of people who are part of the active labor force in Mexico, it is necessary to understand the main age groups involved and how their mentality influences in new trends in the labor culture.

In explaining the main flexible work arrangements and mentioning some options of labor flexibility, a better understanding of the subject is achieved.

This work is about a descriptive study in order be able to implement it in Mexico and the results show that is necessary starting to consider flexible work arrangements as a tool to improve the employer-worker relationship.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza con el propósito de elaborar una propuesta que permita flexibilizar la forma de trabajo dentro de las organizaciones que prestan algún servicio administrativo dentro México que represente un beneficio para los involucrados en una relación laboral.

Al conocer los conceptos básicos que se manejan a lo largo de este trabajo de investigación es posible obtener una mejor comprensión del tema que se está tratando; al indicar lo que fija la legislación en materia laboral se pretende señalar que lo planteado en esta tesis no vulnera o pone en peligro los derechos tanto de trabajadores como de patrones.

Es necesario señalar que México se encuentra en un punto en el que es necesario empezar a adaptar los mecanismos de trabajo para brindar mayores oportunidades a quienes ya se encuentran laborando y así facilitar la integración de las nuevas generaciones que se unen a la fuerza laboral nacional, teniendo en cuenta que no sólo las brechas generacionales influyen, sino también la mentalidad propia de nuestra cultura.

Exponiendo los esquemas flexibles de trabajo que ya se aplican en otras partes del mundo y los resultados que han arrojado, se llega al punto focal de este trabajo: conocer y entender en qué consisten estos mecanismos. De igual manera se propondrán alternativas para iniciar un cambio dentro de las organizaciones.

Por último, se señala la necesidad que existe actualmente en México de empezar a adoptar estos esquemas, mencionando los datos que han arrojado los últimos estudios en cuanto a calidad de vida, situación económica y social y se intenta describir el comportamiento de los mexicanos en los centros de trabajo.

Esta tesis se integra por cuatro capítulos, de los cuales los tres primeros corresponden al marco teórico y el capítulo número cuatro contiene la propuesta para flexibilizar el trabajo en México.

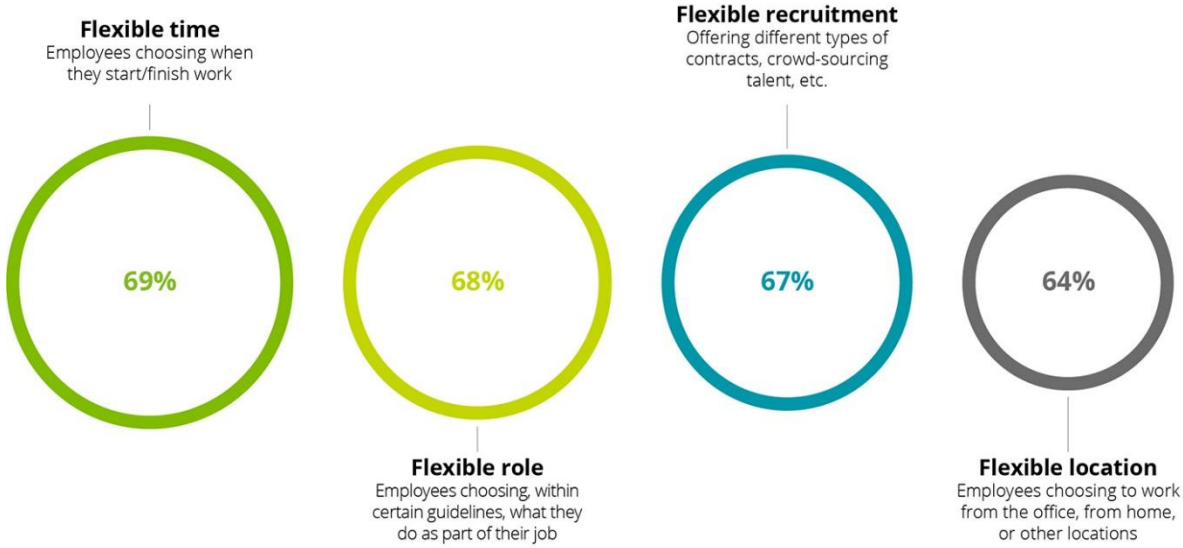
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día cada vez más empresas ven la necesidad de colaborar para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores; las nuevas generaciones que se van integrando a la fuerza laboral han manifestado cierta antipatía a pasar demasiadas horas y días a la semana encerrados en sus centros de trabajo, especialmente cuando ya han realizado sus actividades del día y tienen que permanecer en sus oficinas para cumplir las horas por las que han sido contratados, perdiendo o sacrificando la oportunidad de seguir preparándose, dedicar tiempo a sus familias o realizar actividades de su interés.

La firma Deloitte realiza la Encuesta anual *Millennial*, teniendo en mente que esta generación es quien integrará la mayor población de la fuerza laboral en los años por venir, y en la edición de 2017 los resultados arrojados por la misma respaldan en cierta medida lo planteado en el párrafo anterior pues en el apartado de “Flexibilidad de *freelance* con estabilidad de tiempo completo” se señala que el

trabajo flexible (ver gráfica No. 1) sigue siendo una característica de la vida laboral para esta generación.

Gráfica No. 1: Porcentaje de los esquemas de flexibilidad aplicados en las empresas conforme a la encuesta anual *Millennial*



Fuente: Deloitte (2017)

Es cierto que siempre existirán personas dispuestas a permanecer más de ocho horas en sus trabajos; ya sea por necesidad, por pasión a las actividades que realizan o por el nivel de complejidad de las labores que llevan a cabo las cuales pueden requerir se destine mayor tiempo a realizarlas.

Por otra parte, los avances tecnológicos que se utilizan actualmente en las empresas (computadoras, teléfonos inteligentes, internet) han reducido u optimizado el tiempo y el esfuerzo que los empleados deben dedicar en la oficina para desarrollar sus funciones, aumentando los periodos en que no realizan

actividades que sean productivas o representen un beneficio a la empresa dentro del horario laboral y generando en algunas ocasiones frustración por el tiempo que se tiene que pasar en la oficina para cumplir con las horas establecidas en contrato y que marca la ley.

Los mismos adelantos en la tecnología permiten hoy en día realizar desde casa varias funciones que en décadas pasadas requerían de un centro de trabajo que contara con máquinas especializadas, actualmente hay tareas que cualquiera puede realizar con una laptop o incluso con un celular, incluso haciendo posible automatizar ciertas actividades para un mejor desempeño.

Las nuevas generaciones “reconocen los obvios beneficios potenciales de la automatización en términos de productividad y crecimiento económico; también lo ven suministrando oportunidades de valor añadido o actividades creativas, o el aprender nuevas habilidades. En varios aspectos, por lo tanto, la automatización puede ser vista como una ruta a través de la cual, si se adaptan como corresponde, *millenials* (y otros empleados) puede aumentar su influencia dentro de las organizaciones en vez de verla disminuir” (Deloitte, 2017)

Existe una consecuencia que deriva de lo antes señalado y que está relacionada directamente con el manejo del tiempo, al contar con cierta holgura del mismo para entregar el trabajo asignado, se tiende a postergar las actividades generando estrés cuando la fecha de entrega se aproxima y se tienen que realizar con premura las actividades relegadas, esto a su vez aumenta la posibilidad de que se cometan errores; es cierto que cada persona maneja a su manera el tiempo asignado para entregar su trabajo pero el periodo perdido al posponer las

actividades no es sólo un desperdicio de los recursos de la empresa también representa una fuga de oportunidades para el trabajador.

Acosta respecto a la pérdida de tiempo señala lo siguiente:

“La mayoría de nosotros solemos perder del orden de tres horas al día... La mayor parte de ésta pérdida de tiempo es, por supuesto, involuntaria e incluso inconsciente... hemos perdido parte de él a causa de hábitos que resultan inadecuados, de trabajo realizado de modo negligente, de actividades desarrolladas con una perfección innecesaria, o que ni siquiera hubiera resultado necesario emprender.”
(Acosta, 2012, p. 24)

De igual manera, Acosta menciona que la acumulación de pendientes tiene como consecuencia la prolongación de la jornada laboral, considerando el pago de horas extras como una práctica poco rentable pues “se pagan con sobreprecio unas horas en las que el rendimiento es claramente inferior a las normales” (Acosta, 2012, p. 26), lo anterior lo menciona pues la concentración de las personas tienen un ciclo y después de determinado tiempo, la capacidad de realizar las tareas con la misma efectividad, disminuye.

Considerando que en ocasiones (y de manera más frecuente en México) las personas llegan a pasar alrededor de diez horas en sus centros de trabajo, de acuerdo a un estudio realizado por Forbes “el 29 por ciento de la población labora más de 50 horas semanales” (Echeverría , 2015) hay que tener en cuenta que sólo les son remuneradas ocho.

Ponce (2011) menciona que “82% de los encuestados laboran en empresas en donde no se pagan horas extras”.

Partiendo del supuesto que por lo general una jornada laboral diurna debería constar de ocho horas de trabajo, como lo señala la Ley Federal de Trabajo (LFT), quedan 16 horas para realizar las actividades que se deseen, a éstas hay que restarles las horas de sueño necesario (o recomendado) para que una persona pueda descansar de forma apropiada, por lo tanto queda, que de las 16 horas se restan ocho horas promedio para obtener un buen descanso, la Secretaría de Salud aconseja entre “siete y nueve horas para los adultos” (Secretaría de Salud, 2016), dejando sólo ocho horas al día para realizar las actividades cotidianas o que el individuo desee hacer, estas horas restantes no consideran el tiempo invertido en desplazarse de un lado a otro y el destinado para comer.

Podría decirse que existe una distribución equilibrada bajo el supuesto de que todas las personas laboran ocho horas, duermen ocho horas y les quedan ocho horas para realizar actividades de su propio interés.

Lo anterior cambia drásticamente considerando que conforme a la LFT (2015) hay periodos de descanso que el patrón debe conceder al trabajador durante la jornada de trabajo, tomando como ejemplo en las áreas administrativas de algunas empresas se laboran unas cinco o seis horas, se dan dos horas para comer y después se regresa a trabajar otras dos o tres horas para terminar de computar el tiempo necesario para completar la jornada laboral de ocho horas diurnas.

Suponiendo que una persona se despierta a las seis de la mañana para poder desayunar adecuadamente, prepararse y llegar a tiempo para entrar a trabajar a las ocho de la mañana, sale a comer de dos a cuatro de la tarde y regresa a su lugar de trabajo de cuatro a seis de la tarde, a esta persona le quedan poco menos de cuatro horas para realizar cualquier otra actividad de su interés. Ahora, no se está considerando si tiene hijos a los cuales pasa a dejar y a recoger a la escuela, el tránsito pesado para llegar al lugar de trabajo o a su casa, y realizar labores propias del hogar, todo lo anterior resultando en que el tiempo “libre” se reduzca considerablemente.

Hay que tener en cuenta la naturaleza de cada empresa para determinar si el tiempo que se pasa en la oficina requiere mantener a su personal durante un periodo mayor al señalado en la legislación laboral e incluso establecer turnos para cubrir adecuadamente las necesidades de los usuarios o, al contrario, poder concentrar en menos días las actividades que se realizan en la semana o poder reducir las horas de la jornada laboral en la semana sin afectar sueldos o incluso poder implementar que se trabaje desde casa.

Con las nuevas generaciones que se van uniendo a las plantillas de trabajadores en las empresas se vienen presentando nuevos retos por superar y a la par llegan nuevos empleados a los cuales hay que retener y motivar.

En México se tiene la idea de que, si el jefe no ve a sus empleados sentados en sus respectivos escritorios, no están trabajando, y de igual manera muchos empleados piensan que si el jefe no los ve dentro de la oficina va a creer que no están trabajando.

Echeverría (2015) hace énfasis en que Fernando Calderón señala que “los empleados mexicanos relacionan tener una jornada larga de trabajo o estar disponibles en todo momento como una señal de compromiso y lealtad ante sus jefes, pero también refleja miedo a perder el trabajo”

Se han hecho enormes esfuerzos y han existido grandes avances para erradicar las prácticas de explotación y defender los derechos de los trabajadores en México, pero lo cierto es que el mundo laboral ha evolucionado a un paso muy rápido y aunque se ha ido actualizando la legislación, no ha sido al mismo paso y no contemplan los nuevos desafíos a los que se enfrentan las empresas de hoy en día.

Desde que se redactaron las primeras leyes que buscaban evitar los abusos por parte del patrón han pasado varias décadas y a pesar de la existencia de una legislación que vela por los derechos de los trabajadores, se siguen presentando abusos hacia los empleados afectando la calidad de vida que éstos tienen.

No es objeto de este trabajo catalogar como inútil, insuficiente u obsoleto lo que ampara la Ley Federal de Trabajo (LFT) sino que se procura trabajar bajo el marco de ésta misma ley empezando a considerar las nuevas modalidades de jornadas laborales y esquemas que han surgido alrededor del mundo, a la par de exponer que una jornada laboral de ocho horas puede ser reducida sin afectar los sueldos de los empleados ni la calidad del trabajo.

La falta de flexibilidad de las jornadas de trabajo en las organizaciones provoca una alta rotación de personal, baja moral y productividad, mal ambiente de

trabajo, desperdicio de los recursos de la empresa, calidad de vida deficiente para los empleados, falta de oportunidades para pasar tiempo con la familia o realizar otras actividades del interés de cada individuo.

Preguntas de investigación

Aunque se paga una remuneración económica a los trabajadores tanto por el nivel de conocimientos que poseen y por el tiempo que destinan a su trabajo, surgen las siguientes preguntas de investigación acerca de cuál es el esquema que puede flexibilizar una empresa:

- ¿Es posible flexibilizar la jornada de trabajo para los empleados?
- ¿Es posible flexibilizar el espacio en el que se desarrollan las actividades de las áreas administrativas cumpliendo las metas de la organización?
- ¿Es necesario comprender los cambios generacionales y culturales para poder aplicar un esquema flexible de trabajo?
- ¿La flexibilización del trabajo puede beneficiar a los involucrados en la relación laboral?
- ¿Por qué es necesario contemplar como una opción los esquemas flexibles de trabajo para modificar la jornada laboral en México?
- ¿es posible elaborar una propuesta para flexibilizar el trabajo en México?

III. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años varias empresas se han dado a la tarea de conocer y detectar qué motiva a sus empleados, pues entienden que si cuentan con empleados leales y satisfechos con su trabajo, apoyándolos a encontrar un equilibrio con su vida personal, existe un mejor desempeño en sus actividades laborales; muestra de esta tendencia es la aparición de diversas consultoras que recaban la información sobre la opinión que tienen los empleados acerca de las compañías para las que trabajan, analizando la eficiencia y eficacia de los procedimientos que utilizan y el cumplimiento de sus objetivos.

Es importante señalar que en este trabajo también se menciona, sin llegar a un análisis a fondo, lo dispuesto por la legislación vigente en materia laboral pues se tiene que observar la misma dado que afecta de manera directa o indirecta lo estipulado por la Ley Federal de Trabajo.

Esta investigación busca exponer que los esquemas flexibles de trabajo para modificar la jornada laboral sin afectar sueldos y/o prestaciones, representan un beneficio no sólo para el trabajador pues le permite un mayor desarrollo personal sino también favorecen a las empresas las cuales podrían tener una menor tasa de rotación de su personal y aumentar su productividad.

De la misma manera se pretende exponer los esquemas flexibles de trabajo ya existentes y que se han puesto en práctica en otras partes del mundo, adicionalmente se presentan ideas de políticas de flexibilidad a modo de ejemplo para demostrar que, como bien lo indica su nombre, no es necesario limitarse

únicamente a una sola propuesta, se pueden buscar opciones que se adapten a cada empresa.

México se encuentra en una situación delicada en materia laboral, muchas empresas pierden dinero, no sólo por el entorno económico y social en que se encuentra el país y a nivel mundial actualmente, sino por la alta rotación de personal que se va presentando con mayor frecuencia en los centros de trabajo, los bajos índices de productividad y el desperdicio de recursos que no se emplean adecuadamente.

Al caso Silvia Olvera (2016) señala que “las empresas deberán ajustar la forma en que nutren la lealtad entre los *millennials*, de lo contrario se arriesgarán a perder un alto porcentaje de su plantilla de trabajo”.

De igual manera Olvera cita a Plácido Garza con lo siguiente:

“La antigüedad es un fenómeno que se ha ido reduciendo alarmantemente en México desde el año 2000, cuando la retención era del 80 por ciento anual; en el 2005 bajó al 76 por ciento, en el 2010 al 70 por ciento y en el 2015 fue del 65 por ciento” (Olvera, 2016)

Por lo antes mencionado se puede comprender la necesidad de implementar nuevos esquemas laborales como flexibilizar la jornada laboral.

IV. OBJETIVOS

Objetivo general

El objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta que muestre la conveniencia de flexibilizar las formas de trabajo dentro de las organizaciones que proporcionan algún servicio administrativo dentro México y que se traduzca en un beneficio para los involucrados en una relación laboral.

Objetivos particulares

- Estudiar y analizar el marco teórico y aspectos legales que se relacionan con la jornada laboral
- Investigar en qué consisten los esquemas flexibles de trabajo existentes y su aplicación en otros países.
- Definir los conceptos básicos de satisfacción laboral, etc. y mencionar la legislación que se relaciona directamente con este tema.
- Describir los tipos de generaciones que se pueden encontrar en los centros de trabajo del país.
- Señalar la necesidad de implementar esquemas flexibles de trabajo en México a través de una propuesta.

V. HIPÓTESIS

Los esquemas flexibles de trabajo para modificar la jornada laboral, favorecen no sólo al trabajador para un mayor desarrollo personal sino también

benefician a las empresas las cuales podrían tener una menor tasa de rotación de su personal y aumentar su productividad; sin afectar sueldos y/o prestaciones.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación que se realizó fue principalmente documental y descriptiva, pues se hizo uso de fuentes primarias y secundarias para justificar los argumentos planteados en el desarrollo del trabajo, así mismo se puede considerar exploratorio dado que con este trabajo se desea proporcionar una mayor comprensión y profundizar en el tema abordado.

Se ocupó el método analítico al estudiar el fenómeno descomponiendo los factores que lo integran (motivación, eficiencia, etc.) y también el método analógico pues a partir de fenómenos presentados en otras regiones del mundo y áreas dentro de las empresas se basa la premisa de que se puede aplicar lo mismo en las áreas administrativas de empresas mexicanas.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente trabajo de investigación tiene los siguientes alcances:

- Menciona y describe las diferentes generaciones que convergen en los centros de trabajo actualmente en México.
- Analiza los esquemas flexibles de trabajo ya existentes así como señalar otras políticas de flexibilidad.

- Plantea la viabilidad de aplicar esquemas flexibles de trabajo en las áreas administrativas de las organizaciones en México para mejorar la calidad de vida de los empleados cumpliendo con las metas establecidas para su trabajo.

Limitaciones:

- La falta de estudios realizados en México concernientes al análisis del ambiente laboral y cómo interactúan las diferentes generaciones que se encuentran trabajando en la actualidad.
- La cultura y la influencia que tienen las generaciones en el país en lo que respecta a la cultura laboral (o falta de ésta).

MARCO TEÓRICO

En esta tesis el marco teórico está integrado por tres capítulos que hablan de aspectos conceptuales y legales de la jornada laboral, análisis generacional y esquemas flexibles de trabajo.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS CONCEPTUALES Y LEGALES RELACIONADOS CON LA JORNADA LABORAL

En este capítulo se expondrán las concepciones y la teoría de campos que sentarán la base para lograr una mejor comprensión del tema que se expone en este trabajo de investigación.

Posteriormente se mencionará de manera breve la legislación vigente en materia laboral que intervienen con aspectos fundamentales de los esquemas flexibles de trabajo.

1.1 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral representa un pilar en cuanto al desempeño de los empleados, relacionada directamente con las actividades realizadas en el trabajo y las condiciones bajo las cuales tienen que llevarlas a cabo.

Según la “Teoría de eventos afectivos” se entiende por satisfacción laboral:

“Satisfacción es un juicio evaluativo acerca del trabajo de uno mismo que en parte, pero no por completo, resulta de las experiencias emocionales en el trabajo. También es en parte resultado de creencias más abstractas acerca del trabajo de uno mismo. En conjunto, las experiencias afectivas y las estructuras de creencias resultan en la evaluación que llamamos satisfacción laboral”. (Weiss & Cropanzano, 1996, p. 2)

1.2 Motivación

Un concepto de motivación indica que se trata de “... procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.” (Robbins, 2013, p. 156)

De lo anterior se entiende que la motivación es el motor que mueve a las personas para realizar una acción determinada, haciendo la pregunta ¿qué hace que las personas hagan algo? Se puede conocer las razones del actuar de un individuo. Hablando en materia laboral ¿Qué es lo que estimula a la gente para trabajar? ¿Qué les impulsa a hacer su trabajo de una cierta manera?

Dado que las acciones dependen de las necesidades de las personas, se podría concluir que habrá personas más motivadas para realizar algún trabajo que otra persona pues las necesidades cambian de individuo a otro, por ello habrá

quienes actuarán con mayor o menor ímpetu obedeciendo a la magnitud de sus necesidades.

1.3 Calidad de vida

En 2011 la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE) lanzó una iniciativa para comenzar un estudio que diera seguimiento a cómo las naciones se encuentran en cuanto a lo que “bienestar” de su población concierne, de ahí nació el índice de “vida mejor”, el cual hace referencia directamente a lo que es la calidad de vida.

El índice ocupado por la OCDE para medir la calidad de vida de los países se basa en medir 11 áreas que considera esenciales para el bienestar de las personas:

“ ...

- Ingresos y riqueza: mide los recursos económicos que la gente puede usar hoy o en el futuro para satisfacer varias necesidades humanas para protegerse de vulnerabilidades y riesgos de diversos tipos.
- Disponibilidad y calidad de trabajos: son relevantes para el bienestar de las personas, no sólo porque la calidad en los trabajos aumenta la demanda de las personas sobre los recursos sino porque también ofrecen la oportunidad de cumplir las ambiciones de los individuos, desarrollar habilidades y capacidades, el sentirse útil para la sociedad y construir autoestima.

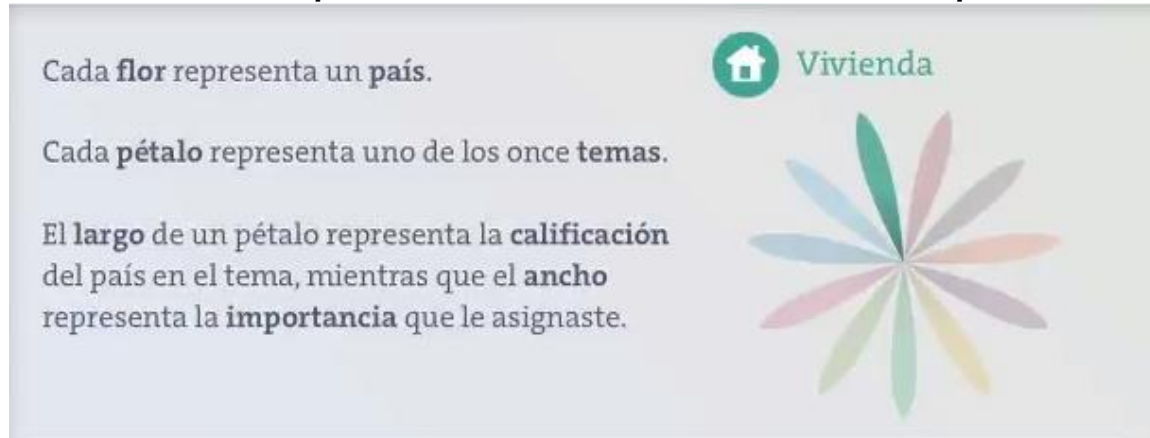
- Vivienda: el acceso a ésta y su calidad satisfacen las necesidades básicas de las personas. Más allá de su importancia intrínseca, también son importantes para determinar la salud y el bienestar subjetivo.
- Salud: tanto física y mental son importantes por sí mismas para el bienestar de la gente pero también lo son porque les permite realizar una variedad de actividades personales y sociales que contribuyen a su bienestar.
- La educación y capacidades: ambas pueden ser vistas como necesidades básicas y algo a qué aspirar por todos los seres humanos, a la par de ser un instrumento para lograr muchos otros logros para su bienestar tanto económicos como no económicos.
- Equilibrio entre trabajo y vida personal: es importante para el bienestar en términos de vida familiar, por lo general la cantidad de tiempo que las personas pueden dedicar para esparcimiento, cuidado personal y otras actividades no relacionadas con el trabajo ayudan a los individuos a permanecer saludables y productivos.
- El involucramiento cívico; tener una voz política en la sociedad en donde la gente vive les permite ser considerados en las decisiones políticas que afectan sus vidas y el contribuir en las deliberaciones que dan forma al bienestar de las comunidades. De igual manera tener una buena gobernanza es necesaria para traducir la voz del

pueblo en políticas que apoyen sus aspiraciones para una buena vida.

- Las interacciones sociales son importantes en sí mismas dado que mucha gente reporta que las actividades más placenteras se realizan con otras personas, pero también son un instrumento para lograr un número de otras metas importantes como encontrar un trabajo, o apoyo en caso de necesidad.
- La calidad del medio ambiente del lugar de donde la gente vive y trabaja es importante por derecho propio pero también es importante para la salud de las personas y su capacidad para encargarse de varias actividades.
- Por las mismas razones vivir en un ambiente seguro, por ejemplo en dónde el riesgo de ser robado o asaltado sea bajo, es importante para generar bienestar.
- Finalmente, además de aspectos objetivos de las condiciones para vivir y la calidad de vida, es importante considerar como se siente la gente acerca de su vida y experiencia, es decir, su bienestar subjetivo...” (OCDE, 2013)

Con esos 11 rubros la OCDE presenta un gráfico de flor (Ver gráfica No. 2)

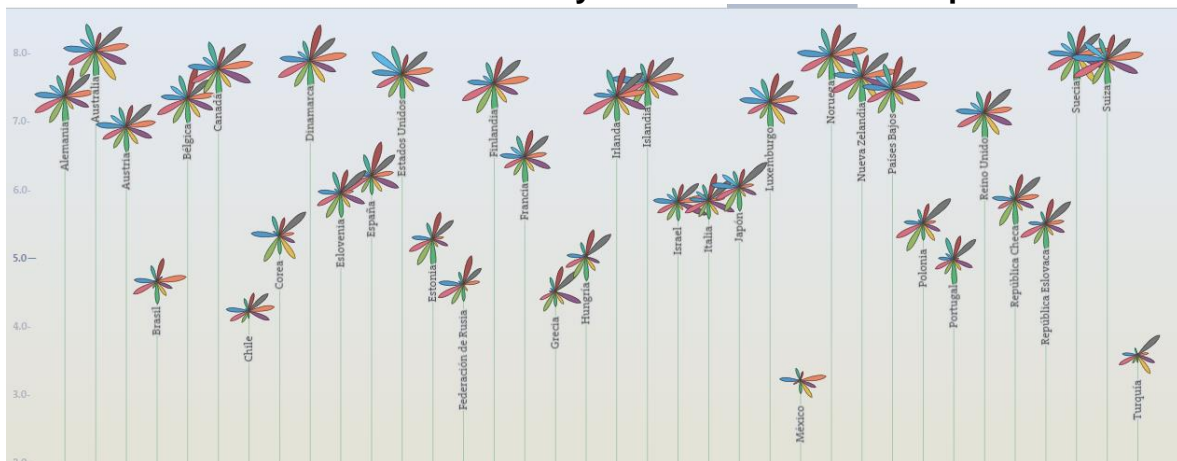
Gráfica No. 2: Representación de los resultados obtenidos por OCDE



Fuente: OCDE (2013)

En el sitio web de la OCDE se muestran las “flores” de cada país y la posición en la que se encuentra cada uno. (Ver gráfica No. 3)

Gráfica No. 3: Posiciones y flor individual de cada país



Fuente: OCDE (2013)

1.4. Desempeño

“Es el resultado de un patrón de acciones llevadas a cabo para satisfacer un objetivo según un estándar...

... consiste de tres elementos:

1. El individuo (¿Quién?)
2. La actividad (¿Qué?)
3. El contexto (¿En dónde?)” (Bailey, 1996, p. 4)

Puede entonces inferirse que el desempeño es consecuencia de las acciones de las personas en el lugar o situación que las realizan.

Existen las denominadas “evaluaciones de desempeño” las cuales tienen la finalidad de “valorar la eficacia con la que su ocupante [del puesto] lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo” (Serrano, 2011, p. 110). De lo anterior entonces se entiende que el desempeño puede afectar de una manera positiva o negativa (al poderse valorar) la forma de trabajar de las personas.

1.5 Clima organizacional

Puede definirse como “percepciones compartidas y el significado que van unidas a las políticas, prácticas y procedimientos que los empleados experimentan y los comportamientos que observan son recompensados y que son apoyados y esperados...” (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2012, p. 362)

Es decir, el clima organizacional se refiere al entorno que impera en un centro de trabajo; la dinámica que existe entre lo establecido, ya sea por contratos, reglamentos o procedimientos, y las personas involucradas en el desarrollo cotidiano de las actividades propias de la empresa.

1.6 Cultura organizacional

“... refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención a los detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.” (Robbins, 2013, p. 512, 513)

1.7 Teoría de campos

Kurt Lewin y su “teoría de campos” han sido ampliamente estudiados, en dicha teoría Lewin plantea que:

“...el comportamiento grupal es un conjunto intrincado de interacciones y fuerzas simbólicas que no sólo afectan a las estructuras grupales, sino que también modifican el comportamiento individual. Por lo tanto, el comportamiento individual es una función del ambiente grupal o «campo», cómo él lo denominó” (Burke, Lake, & Waymire Paine, 2009, p. 230)

Lo que nos aporta la teoría de campos de Lewin es que las acciones de las personas son influenciadas (en mayor o menor medida) por el ambiente en el que se encuentran y cómo los individuos interactúan con ese ambiente y les es permitido manejarse.

De lo anterior, aplicado a este trabajo de investigación, se puede deducir que un empleado se verá influenciado por el ambiente que impera en su centro de trabajo y ello afectará de alguna u otra manera la forma en que realiza sus actividades, y a la vez, afectará el modo en que le es permitido desenvolverse en ese medio.

1.8 Esquema flexible

En 2002 la Dra. Bárbara L. Rau y y la profesora Maryanne Hyland realizaron un estudio en el cual señalan que los esquemas flexibles de trabajo son “arreglos que permiten que el trabajo sea cumplido fuera de los límites tradicionales y espaciales del día laboral estándar” (Rau & Hyland, 2002, p. 117).

De acuerdo al Centro de Derecho de la Universidad de Georgetown (2010) se entiende por esquemas flexibles de trabajo como “cualquier espectro de estructuras de trabajo que altera el tiempo y/o el lugar en el que el trabajo se realiza regularmente”.

De igual manera señala que:

“...un esquema flexible de trabajo incluye:

1. Flexibilidad al programar las horas laboradas, tal como horarios de trabajo alternativos (por ejemplo, horarios flexibles y semanas laborales comprimidas) y arreglos respecto a los horarios de turnos y descansos;
2. Flexibilidad en la cantidad de horas trabajadas, tal como trabajo de medio tiempo y trabajo compartido; y
3. Flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo, tal como lo es trabajar desde casa o en una locación vía satélite” (Georgetown University Law Center, 2010)

1.9 Desarrollo organizacional

Según Andrew Smith es “un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los «procesos» de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento” (Ricky, 2011, p. 207)

Otro concepto interesante es el propuesto por Warren Bennis, quien señala que el desarrollo organizacional es:

“...una respuesta al cambio, una complicada estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”. (De Faria Mello, 2004, p. 27)

La importancia de este concepto reside en que al comprenderlo, aquéllos jefes o patrones interesados en implementar algún esquema flexible de trabajo podrán apoyarse del desarrollo organizacional para buscar la mejor manera para adoptar un nuevo formato de trabajo de manera tal que los involucrados se adapten de la mejor manera posible al cambio.

1.10 Jornada de trabajo

Apegándose a lo que estipula la ley, el artículo 58 de la LFT señala que la jornada de trabajo "...es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo." (LFT, 2015)

Manuel Alonso Olea señala que se entiende por jornada de trabajo como "el tiempo que cada día se dedica por el trabajador a la ejecución del tiempo de trabajo; el tiempo de trabajo diario...La ejecución del trabajo convenido constituye «La obligación principal del trabajador»" (Lastra, 1997, p. 425)

Apegándonos a lo anterior, podría entenderse que una vez ejecutado el trabajo aun siendo en un menor tiempo que el fijado por contrato, lo que importa es que ya se realizó la actividad objeto del contrato, por lo tanto, la obligación principal está cumplida y por ello el tiempo pasa a segundo término.

1.11. Legislación vigente relacionada con la jornada laboral

En cuanto a lo que la ley dispone, se señalan los aspectos que tendrán que considerarse en esta materia, dado que pueden representar un punto de conflicto entre lo propuesto en este trabajo con lo fijado por la legislación vigente.

Específicamente se mencionará lo que estipula la legislación en el tema de jornada laboral.

En el artículo 5° fracción II de la LFT establece:

“...no producirá efecto legal, ni impedirá el goce y el ejercicio de los derechos, sea escrita o verbal, la estipulación que establezca:

I. ...

II. Una jornada mayor que la permitida por esta Ley...” (LFT, 2015)

En el capítulo II del título III de la misma ley se contempla lo que respecta a la jornada laboral. (Ver cuadro No.1)

Cuadro No. 1: Resumen Jornada Laboral de acuerdo a Ley Federal de Trabajo

Cuadro Resumen Capítulo II, Título III LFT: Jornada Laboral	
Artículo	Resumen
58	Concepto de Jornada Laboral
59	Acuerdo entre patrón y trabajador sobre la duración de la jornada de trabajo sin exceder máximos permitidos por ley.
60	Tipos de jornada: Diurna, nocturna y mixta
61	Duración máxima de cada jornada
62	Observación de que la jornada laboral no sea inhumana por lo excesiva, dependiendo del tipo de trabajo.
63	Descanso de media hora por lo menos durante la jornada continua de trabajo.

64	Se computará como tiempo efectivo de la jornada de trabajo aquél en el que el empleado no pueda salir del lugar de trabajo para descansar o comer.
65	En caso de siniestro o de que peligre la vida del empleado, sus compañeros, patrones o la existencia de la empresa, puede extenderse la jornada de trabajo sólo el tiempo necesario para evitar los males.
66	En circunstancias especiales podrán trabajarse horas extra, nunca más de tres horas por día ni por más de tres veces por semana (tres horas por día X tres veces por semana = nueve horas extras).
67	Las horas laboradas por el riesgo al que refiere el artículo 65 se pagarán igual que cada una de las horas de la jornada. Las horas extras a las que se refiere el artículo 66 se pagarán al doble de lo que corresponde a la hora en la jornada. (ciento por ciento más = 100 % + 100 % = 200 % = dos veces el costo de la hora normal)
68	No se permite obligar al trabajador a laborar por más horas de las que permite la ley. Si se exceden las nueve horas extras semanales, el excedente de horas se pagará al triple (doscientos por ciento más = 100 % + 200 % = 300 % = tres veces el costo de la hora normal)

Fuente: LFT (2015)

Al relacionar el cuadro anterior con esquemas flexibles de trabajo se considera que sólo algunos artículos deberán tenerse en mayor consideración. (Ver cuadro No. 2)

Cuadro No. 2. Análisis de los artículos relacionados con la jornada laboral

Artículo	Contenido	Análisis
58	Concepto de Jornada Laboral	La legislación mexicana sostiene que es “el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón”, y no toma en cuenta que la importancia reside en cumplir con el trabajo.
59	Acuerdo entre patrón y trabajador sobre la duración de la jornada de trabajo sin exceder máximos permitidos por ley y que permitan el descanso del trabajador.	En el caso de modificar la jornada laboral para reducir días trabajados aumentando las horas laboradas por día, hay que respetar los límites establecidos en el artículo 66 LFT. De igual manera habrá que buscar una negociación pues si se excediera el límite permitido por la ley, el patrón podría encontrar poco conveniente reducir los días laborados si le va a implicar un pago extraordinario por brindar facilidades a los empleados.
61	Duración máxima de cada jornada	Al señalar que la jornada máxima es de determinadas horas, dependiendo del tipo de jornada, ya se estaría yendo en contra de lo estipulado por la ley al exceder los límites establecidos.

62	Observación de que la jornada laboral no sea inhumana por lo excesiva, dependiendo del tipo de trabajo.	Con la frase “dada la índole del trabajo” podría facilitar de cierta manera que se manejaran bajo este concepto las empresas para poder alargar las jornadas laborales y poder disminuir los días trabajados.
63	Descanso de media hora por lo menos durante la jornada continua de trabajo.	Lograr una negociación que satisfaga tanto a patrón como a trabajador en cuanto al tiempo adecuado que se requiere para una jornada prolongada o reducida.
64	Se computará como tiempo efectivo de la jornada de trabajo aquél en el que el empleado no pueda salir del lugar de trabajo para descansar o comer.	Respetar que los descansos proporcionados forman parte del cálculo total de horas laboradas.
66	En circunstancias especiales podrán trabajarse horas extra, nunca más de tres horas por día ni por más de tres veces por semana (tres horas por día X tres veces por semana = nueve horas extras).	Ver observación artículo 59.
67	Las horas laboradas por el riesgo al que refiere el artículo 65 se pagarán igual que cada una de las horas de la jornada. Las horas extras a las que se refiere el artículo 66 se pagarán	Ver observación artículo 59.

	al doble de lo que corresponde a la hora en la jornada. (ciento por ciento más = 100 % + 100 % = 200 % = dos veces el costo de la hora normal)	
68	No se permite obligar al trabajador a laborar por más horas de las que permite la ley. Si se exceden las nueve horas extras semanales, el excedente de horas se pagará al triple (doscientos por ciento más = 100 % + 200 % = 300 %= tres veces el costo de la hora normal)	Ver observación artículo 59. Adicionalmente es necesario señalar que lamentablemente la tendencia en varios centros de trabajo es que los empleados laboren más de ocho horas al día sin que gocen del pago correspondiente por horas extra.

Fuente: LFT (2015)

Dado que para aplicar ciertos esquemas flexibles de trabajo es necesario ajustar la jornada laboral para que se desempeñen las actividades en el tiempo pactado es importante verificar que esto se realice con apego a los límites que marca la legislación.

También habrá que considerar lo que esté señalado por la Ley del Seguro Social pues en cuanto a riesgos de trabajo habrá una modificación al no tener que estar en un centro de trabajo específico para algunos esquemas o en el tema del salario base de cotización por las horas extra que se consideren para los esquemas que contemplen horas “extra” de las permitidas por la LFT como sucede en el caso del esquema de trabajo comprimido.

Es necesario recalcar la importancia de mantener en observancia la legislación laboral vigente aplicable a cada esquema y a cada empresa, es decir, también considerar lo que aplique en materia de seguridad social, se menciona únicamente lo relativo a la jornada laboral pues es el punto focal sobre el que se desarrolla este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 2 ANÁLISIS GENERACIONAL DE LA FUERZA LABORAL

Hoy en día se está presentando una situación importante en casi todos los centros de trabajo del país (en realidad a nivel mundial), se encuentran convergiendo las diferentes generaciones en los centros de trabajo: tradicionalistas, *baby boomers*, generación X y *millennials* (y poco a poco se va integrando la generación Z).

Cada uno de estos grupos tiene características específicas y es necesario conocer las más importantes pues el capital humano es la base con la que se trabaja y a la que se enfocan principalmente los esquemas flexibles de trabajo, de igual manera hay que recordar que con estos mecanismos se pretende brindar un apoyo a las personas para mejorar su calidad de vida.

Es necesario comprender estas generaciones para poder implementar cualquier estrategia, pues se requiere estar consciente de que no se pueden abordar de la misma manera ni con los mismos mecanismos a todos los individuos que conforman las plantillas de trabajo de las empresas.

2.1 Tradicionalistas

Esta generación en la actualidad es la que menos presencia tiene en los centros de trabajo, nacidos antes de 1946 lo que los coloca alrededor de los 70 años de edad, y por esto para muchas organizaciones no son considerados los

candidatos idóneos para trabajar dentro de la empresa del siglo XXI. (Ver cuadro No. 3)

Cuadro No. 3. Tradicionalistas

¿Quiénes?	Población	Características	En el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Crecieron durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. - Ya sea que pelearon o eran niños durante la Segunda Guerra Mundial. - Típicamente los hombres trabajaban mientras las mujeres se quedaban a cuidar el hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> - 55 millones. - La mayoría ya se ha retirado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Su comportamiento está basado en experiencias de la Gran Depresión. - Quieren sentirse necesitados. - Buscan la seguridad financiera. - Actitud “no desperdices, no necesitas”. - Conformismo. - Conservadores. - Valores familiares tradicionales. - Buscan comodidad. - Exigen igualdad. - Simpleza. - Entiende la nobleza del sacrificio por el bien común. - Jugadores en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados leales y esperan lo mismo de regreso. - Poseen magníficas habilidades interpersonales. - Disfrutan de esquemas flexibles para que puedan trabajar en su propio horario. - Creen que las promociones, aumentos y el reconocimiento deberían provenir de la permanencia en el trabajo. - Miden la ética de trabajo en líneas de tiempo, productividad y en no atraer mucha atención.

Fuente: University Of Missouri (2013)

Como ya se mencionó, esta generación no cuenta con un gran número de representantes en los centros de trabajo como las otras generaciones, pero hay que señalar que en ocasiones son dueños o personas que aún ocupan cargos importantes dentro de las empresas y además se está presentando el fenómeno de que un mayor número de personas pertenecientes a este grupo demográfico buscan reintegrarse de una manera u otra a un trabajo formal.

Los tradicionalistas que siguen laborando se están encontrando que las generaciones más jóvenes se van alejando de las pautas sobre las cuales ellos iniciaron y laboraron por décadas, por ello es importante buscar la mejor manera de integrarlos con los nuevos equipos de trabajo que se van formando pues por sus propias características muestran resistencia a los cambios.

Es importante no descartar a esta generación, pues pueden ser una excelente fuente de conocimiento y por su experiencia y formación son buenos mentores.

El Fondo de Pensiones para el Personal de las Naciones Unidas (s.f.) menciona que la actitud de los empleadores para entrenar a los trabajadores de mayor edad tiende a la presunción de que “son menos adaptables y menos capaces de comprender nuevas ideas y tecnologías. Los trabajadores con mayor edad son excluidos continuamente de oportunidades de entrenamiento dado que el empleador calcula normalmente el retorno de la inversión.”

Al considerar que no es redituable capacitar a los empleados de mayor edad, el empleador comete el error de olvidar que éstos son los más propensos a

quedarse dentro de la empresa, caso contrario a las generaciones más jóvenes quienes por sus propias características tienden a cambiar de empleo en el mediano plazo, generando un doble gasto para las empresas: en primera instancia al capacitar a personal que no permanecerá dentro de la organización y en segundo lugar el costo que genera la rotación de personal y tener que proporcionar nuevamente capacitación a quien llegue a ocupar el puesto.

Valorar lo que esta generación puede aportar para la empresa dependerá del tipo de conocimiento que estas personas puedan contribuir pues si bien pueden no tener los conocimientos más actuales en tecnología, sí cuentan con conocimientos teóricos y empíricos en otros campos que pueden beneficiar tanto a empresa como a otros empleados.

Es importante tener en cuenta características que ésta generación tiene en el ámbito laboral y cómo se les puede apoyar en los centros de trabajo. (Ver cuadro No. 4)

Cuadro No. 4: Tradicionalistas en el trabajo

Características	Cómo apoyarlos en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Cómodos con liderazgo muy directivo - Valoran el trabajo arduo, orden, respeto por la autoridad y la disciplina. - Aprecian la formalidad y las reglas. - Orientados al detalle, meticulosos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preguntarles lo que su experiencia les puede decir acerca de situaciones en las que uno está involucrado. - Aclarar cómo se hacen las cosas para que conozcan las “reglas”.

<ul style="list-style-type: none"> - Prefieren ser “expertos” en su función. - Dispuestos a escalar puestos con paciencia. - Tienen dificultad con la ambigüedad y el cambio. - Con frecuencia cuentan con conocimientos mecánicos pero puede que no cuenten con conocimiento de la tecnología actual. - Valoran el compromiso, sacrificio y la lealtad a la compañía. - Conservadores financiera y socialmente. - No se sienten cómodos con los conflictos. - Reticentes cuando no están de acuerdo. - Informan a los demás cuando esa persona requiere saber al respecto de algo. - Prefieren un estilo de gerencia jerárquica (de arriba para abajo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayúdeles a entender que los procesos y sistemas son firmes. - Tome seriamente sus sugerencias. - Tómese tiempo para un toque personal (por ejemplo notas escritas a mano en vez de mandar un correo electrónico). - Ofrézcales oportunidades para que ellos sean mentores. - Anímelos para que afirmen su autoridad con respeto y dejar ver sus antecedentes. - Provéalos de capacitación que sea ofrecida en un formato consistente con su método de aprendizaje que es más tradicional. - Honre su arduo trabajo y dedicación con placas y otras constancias simbólicas de algún logro. - Recontrátelos como líderes de tiempo parcial y consultores cuando se jubilen.
--	--

Fuente: Harbert, Dudley, & Erbes (2007)

Antes de descartar el integrar o mantener a las personas que pertenezcan a ésta generación a la plantilla laboral quizá sea importante determinar si la empresa se puede beneficiar de la experiencia y conocimientos que representan estas personas y si se tiene la disposición que se requiere para brindarles el apoyo y

capacitación que sería necesaria para que manejen ciertas herramientas de trabajo con tecnología moderna.

La importancia de la generación tradicionalista en los centros de trabajo reside en que fueron quienes formaron a las compañías actuales y sus valores han sido los que moldearon no sólo a las empresas, sino a quienes actualmente laboran en ellas, comprender el origen de las organizaciones facilita la proyección de lo que se necesita o se quiere lograr en el futuro y lograr integrar a personas que pertenecen a esta generación a una plantilla de trabajadores más jóvenes ayuda a la diversificación de opiniones y propuestas.

La expectativa de vida apunta hacia la alza, considerar que ésta generación puede seguir desempeñando algún papel dentro de las organizaciones abre la oportunidad para que las generaciones que le preceden sigan manteniéndose activas en el mundo laboral sin que influya demasiado la edad que lleguen a tener en los años por venir.

2.2. *Baby boomers*

Se refiere a las personas nacidas entre 1946 y 1955, provenientes de familias numerosas y conservadoras, han trabajado durante casi toda su vida sin tener una educación formal necesariamente, en edad de retirarse pero hoy en día se ven en la situación de tener que aplazar esa decisión.

Alterman (2011) menciona que el Centro de Transamérica para estudios de la Jubilación (Transamerica Center for Retirement Studies) encontró que el 40% de los trabajadores esperan retirarse más tarde, algunos porque necesitan seguir trabajando para cubrir los gastos y otros porque quieren mantenerse activos después de jubilarse.

Una de las personas entrevistadas para el reportaje antes señalado, Thomas Marrone de 69 años, señala que las personas de su generación no van a estar tranquilos estando en un asilo o casa de retiro jugando bingo, de igual forma menciona que puede desempeñar diversos trabajos, que busca ocuparse como consejero, pero, de ser necesario, podría fácilmente trabajar en una tienda.

Con lo anterior se quiere hacer notar que las personas de esta edad si bien buscan ocuparse en algo que quieren, no se cierran a la posibilidad de desempeñar cualquier otra actividad que les permita seguir trabajando.

Para esta generación existe una disparidad (aparte de las obvias) con las más jóvenes en lo que a esquemas flexibles de trabajo se refiere, pues de acuerdo a otro estudio en algunos lugares las personas de mayor edad son más propensas a que se les rechace la solicitud para algún esquema flexible de trabajo (Regus, 2012, pág. 5) lo anterior representa un potencial punto de conflicto dentro de las organizaciones.

Peter Capelli y Bill Novelli mencionan que:

“...los trabajadores de más edad quieren seguir trabajando... mantenerlos comprometidos con la empresa por más tiempo, aún bajo diferentes esquemas, es una parte necesaria para conservar el conocimiento... es difícil entender por qué los trabajadores de más edad encuentran tanta resistencia en conseguir y mantener empleos. Algo debe estar pasando en el punto en el cual las decisiones de empleo se toman.

Ese “algo” es la discriminación por la edad. Un total de 67 por ciento de individuos de entre 45 y 71 años de edad en un estudio de la Asociación Americana de Personas Jubiladas dijeron que han visto o experimentado discriminación por su edad en su lugar de trabajo. 15 por ciento reportaron que se les negó un puesto por su edad, nueve por ciento señalaron que fueron despedidos (liquidados, corridos, u obligados a salir) porque eran mayores.” (Capelli & Novelli, 2010, pág. 79)

Es importante mencionar que actualmente las personas de éste grupo demográfico que tienen interés en seguir trabajando son más abiertos a manejar herramientas tecnológicas pues están conscientes de que ya es una necesidad utilizar computadoras, celulares, internet, etc., para poder desempeñar hasta los trabajos más sencillos.

En México la población que se encuentra dentro de los parámetros de ésta generación se enfrentan con toda clase de obstáculos, la mentalidad del empresario mexicano, y de varios jefes de área, que las personas mayores de 50 años son poco productivas, viven con el temor de ser removidos de sus puestos si están trabajando

actualmente, o si buscan trabajo se encuentran con discriminación por su edad (la cual aumenta en caso de ser mujer) sin importar si cuentan con las habilidades necesarias para los puestos de trabajos a los que se postulan.

Con las tasas de natalidad a la baja y el aumento en la expectativa de vida surge la necesidad de modificar la percepción que se tiene de las personas mayores de 50 años en el campo laboral, de que no son un lastre ni una desventaja.

La Dirección de Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales (DELSA por sus siglas en inglés) de la OCDE los datos arrojados en 2006 fueron que en los países pertenecientes a la OCDE señala que:

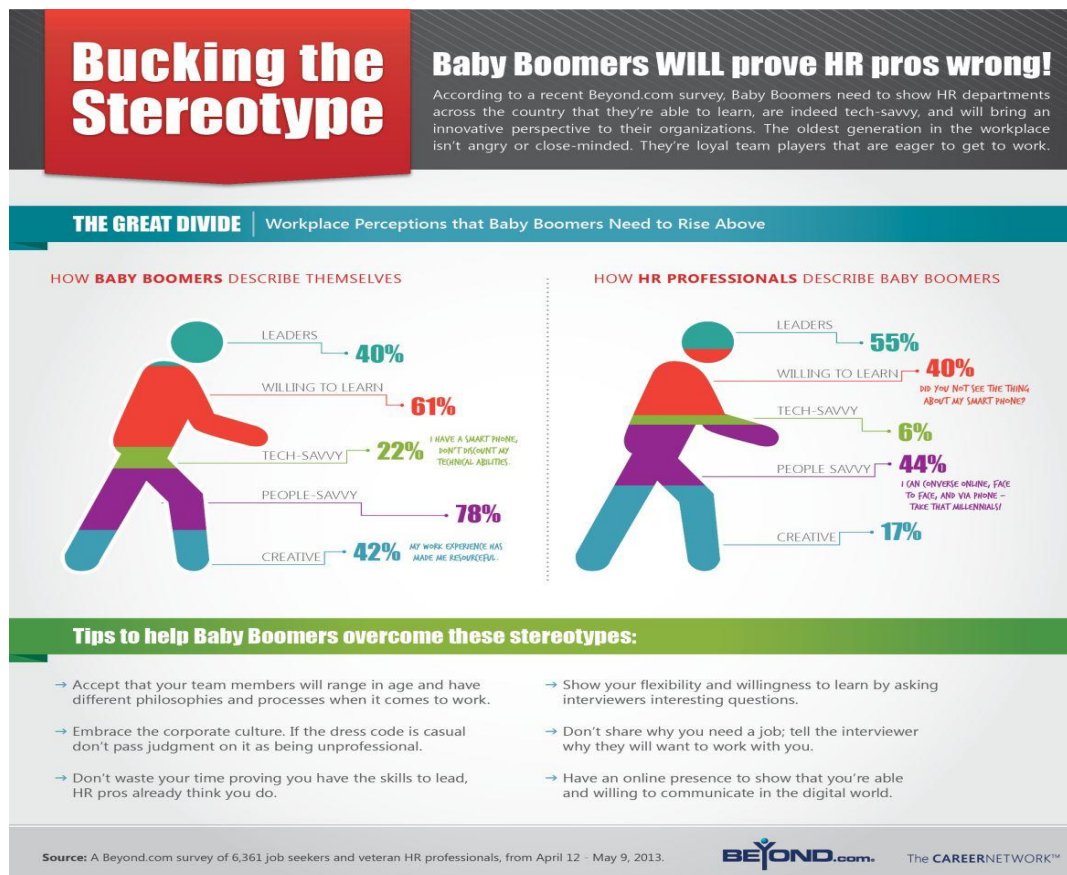
“...menos del 60% de las personas entre 50-64 años tienen un trabajo y para la gente entre 25-49 años abarcan el 75 % y de no hacerse algo al respecto para 2050 podría haber una sola persona empleada por cada persona jubilada en Europa solamente”. (Harbert, Dudley, & Erbes, 2007, pág. 2)

Esto fue hace diez años, tiempo en el cual las tendencias al respecto no han variado mucho, además en el mismo informe se señala cómo la jubilación temprana de hecho juega en contra de la economía de los países, ejemplificando con el caso de Francia de cómo tiene una de las tasas más bajas de jubilación en edad efectiva y una de las tasas más altas de desempleo.

Las empresas en países cuya población está compuesta en su mayoría por personas que superan los 40 años y tienen bajas tasas de natalidad se están viendo en la necesidad de comenzar a facilitar el acceso a las personas de este segmento de la población a los esquemas flexibles de trabajo, pues las empresas no se encuentran en posición de poder prescindir de la fuerza laboral de estas personas.

Existe una diferencia entre la forma en que se perciben los *baby boomers* y la que tienen los encargados de recursos humanos. (Ver imagen No. 1)

Imagen No. 1: Estereotipo del *Baby Boomer*



Fuente: Beyond, The Career Network (2013)

En la imagen anterior se puede ver la disparidad entre la percepción que los *baby boomers* tienen sobre sí mismos y la que tienen los encargados de recursos humanos, quizá la que muestra una diferencia menor es la que hace referencia en que se consideran líderes, aun así una diferencia de 14 puntos porcentuales es una brecha importante.

Existen dos rubros importantes en los cuales los encargados de recursos humanos perciben que los *baby boomers* tienen un mal porcentaje: la disposición para aprender y el conocimiento de tecnologías.

Al contrario de las personas que no pertenecen a esta generación, ellos consideran que sí cuentan con la disposición para aprender y aparte contar con el conocimiento de tecnologías.

De igual manera se dan un rango de consideraciones que los *baby boomers* deberán tener presentes para superar el estereotipo que se tiene de su generación, entre las cuales hay que destacar:

- Aceptar que los miembros del equipo de trabajo tienen un diverso rango de edades y que tienen diferentes filosofías y procesos en lo que respecta al trabajo.
- Mostrar flexibilidad y disposición para aprender realizando preguntas interesantes a quienes le entrevistan.
- No mencionar por qué se necesita el trabajo sino por qué ellos querrían trabajar contigo.
- Tener presencia en la red para demostrar que no sólo se es capaz sino que se está dispuesto a comunicarse en el mundo digital.

Esta generación se acerca cada vez más a su edad de jubilación pero pocas personas ven esta opción como algo viable, ya sea por la situación económica actual (la cual es menos favorable en México) o por el simple deseo de mantenerse activos y sentirse útiles, por ello es importante tener en consideración lo que este grupo demográfico podría aportar en los centros de trabajo del país y no rechazarlos automáticamente por la edad que tienen.

Puede decirse que se encuentran casi a la par de la generación tradicionalista en cuanto a términos de obstáculos para integrarse a una nueva empresa (siendo el principal la edad seguido por el desconocimiento de herramientas tecnológicas más modernas) y se enfrentan con que durante toda su vida la ocuparon en trabajar y no se logró un balance con la vida personal por ello entran en conflicto con la vida de un jubilado y en vez de retirarse por completo buscan la opción de seguir laborando.

Es importante tener en cuenta las características de esta generación al momento de implementar estrategias de motivación. (Ver cuadro No. 5)

Cuadro No. 5: *Baby boomers* en el trabajo

Características	Cómo apoyarlos en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Se sienten traicionados cuando hay reducciones, reingenierías o reestructuraciones. - Animados/dispuestos a dar un extra. - Mantienen altas expectativas. - Leales a la empresa. - Creen en el valor del trabajo arduo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hablar con un estilo abierto y directo, evitar lenguaje que controle, responder a las preguntas minuciosamente. - Darles mucho reconocimiento en público.

<ul style="list-style-type: none"> - Idealistas y valoran un ambiente de trabajo democrático. - Ven a los grupos de trabajo como grupos sociales. - Les gusta el consenso y el liderazgo compartido pero son competitivos. - Creen que son capaces de cambiar o mejorar las situaciones. - Se rehúsan a ir en contra de algún compañero. - Esperan que el trabajo arduo sea apreciado por la gerencia (a través de promociones o reconocimiento). - Más propensos a padecer estrés y mala salud por trabajar de más. - Se preocupan por la seguridad financiera y laboral. - Son menos abiertos sobre su insatisfacción con el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Darles oportunidades para probarse a sí mismos. - Ligar el trabajo estratégico a metas y a un panorama general. - Decirles que son importantes para el éxito de la organización. - Defina claramente las responsabilidades del trabajo. - Pídales aportaciones. - Obtenga su consenso. - Ofrezca flexibilidad, autoridad y respeto. - Provea retroalimentación regular de su desempeño en el trabajo. - Los cambios deben presentarse de una manera que minimice los conflictos. - Desafíelos a seguir creciendo.
--	--

Fuente: Harbert, Dudley, & Erbes (2007)

Al igual que los tradicionalistas, esta generación ya no es considerada en muchas empresas para buscar candidatos para sus vacantes, primordialmente por la idea que se tiene de ellos pero en la economía actual varias empresas podrían beneficiarse de la experiencia con que cuentan las personas de este grupo y valdría la pena considerar a quienes tengan las capacidades y conocimientos para seguir laborando.

Comprender a ésta generación es de vital importancia, pues de este sector dependerá en gran medida el desarrollo e implementación de nuevas estrategias para que las generaciones más jóvenes permanezcan por un mayor tiempo dentro de la organización.

Actualmente existen infinidad de artículos referentes a manejar a ésta generación y acerca de cómo lidiar con los conflictos que pueden surgir con ellos para encontrar un punto que permita mediar entre las partes involucradas, no se puede responsabilizar a los trabajadores veteranos por sentir que los más jóvenes llegan con un aire de autosuficiencia, de la misma manera que no se puede culpar a los jóvenes por exigir un cambio en el modelo de trabajo tradicional.

Dada la tendencia egoísta del ser humano no es posible exigir a un individuo a que comprenda, y mucho menos que acepte, algo que contraviene lo que se viene practicando desde hace décadas, la propia naturaleza nos hace temer a lo desconocido y por lo mismo los trabajadores de ésta generación muestran recelo ante el cambio que se les está presentando.

Haciendo la excepción a la regla, los empresarios y encargados de áreas que pertenecen a ésta generación están siendo los primeros en percibir la necesidad de un cambio dentro de las organizaciones para dar entrada a las nuevas generaciones, no para reemplazar a los trabajadores de mayor edad, sino para integrar en la mayor medida posible a las generaciones que se encuentran dentro de ellas.

Un cambio de mentalidad para ésta generación es importante, no sólo de cómo perciben las cosas, también de cómo son percibidos pues en ellos está la toma de decisiones de un gran número de empresas del país, no sólo deben actualizarse en temas de tecnologías, es importante irlos capacitando en temas de clima laboral, situación que apenas va cobrando importancia dentro de las organizaciones en el país.

Al abordar el tema de un cambio en la cultura organizacional será importante señalar las ventajas que los nuevos esquemas y mentalidades que las generaciones más jóvenes proponen no significan una falta de interés en el trabajo, sino en que es posible que un trabajo permita a las personas buscar y realizar otras actividades sin descuidar el empleo que tienen.

Permitirles acceder a algún esquema flexible podría ser una estrategia para acercar a éste grupo demográfico con las generaciones más jóvenes, explicarles que los cambios no afectan el objetivo de su trabajo sino que les ofrecen la alternativa de realizarlo en un tiempo o un lugar distinto para proporcionarles oportunidades que de otro modo no sería posible realizarlas.

Logrando que los *baby boomers* se percaten que es posible trabajar y realizar otras actividades ajenas a su empleo sin descuidar su fuente principal de ingresos y realizándose como individuos aumenta las probabilidades de que la cultura laboral en el país cambie a la velocidad necesaria y no del paso lento con el que se ha venido presentando en la mayoría de los centros de trabajo.

Lo anterior quizá no sea tarea complicada pues es poco probable que a una persona le genere conflicto que le planteen la posibilidad de desarrollar alguna actividad de su propio interés, sin embargo, lo que sí representa un reto es plantearles que las nuevas generaciones vienen con una mentalidad y forma de actuar completamente diferente y que ello no representa un agravio hacia su generación sino que es la simple evolución de las cosas conforme pasan los años.

2.3. Generación X

Tami Luhby (2014) señala que es la generación “conformada por los nacidos entre 1964 y 1980... la generación X recibe su nombre del libro de 1991 Generación X: Cuentos para una cultura acelerada, del autor canadiense Douglas Coupland”.

Paul Taylor menciona que “de todo lo que sabemos acerca de ellos, son conocedores, escépticos y autosuficientes. No les gusta pavonearse ni ser mimados, y puede que no les importe un comino lo que piensen de ellos. O incluso si los demás piensan en ellos en absoluto”

La generación X, que siguieron a los *baby boomers*, vivieron en las épocas de crisis económicas durante su infancia o juventud, los primeros que tuvieron acceso a herramientas informáticas y tecnológicas modernas, por lo general ya llevan varios años laborando en la misma empresa y buscan estabilidad y crecimiento en sus centros de trabajo.

“... *baby boomers* y generación X tuvieron niveles similares de libertad al crecer. Los niños podían estar seguros fuera de la vista de sus padres por largos periodos de tiempo... muchos fueron niños que regresaban de la escuela a casas vacías pues sus padres estaban trabajando y en contraste los *millennials* debido a la facilidad tecnológica de mantenerse en contacto y a las cambiantes normas de crianza, frecuentemente no estaban fuera de la vista de sus padres hasta sus años de adolescencia”. (Zaslove, 2014)

Muestran una tendencia menor a considerar su generación como “única” y carecen de una visión de lo que los hace especiales, son frecuentemente ignorados por ello quizá, esta percepción que tienen de sí mismos en términos de lo que su generación representa.

“...hay razones por las cuales la Generación X es ignorada con tanta frecuencia, dijo Taylor. Hay pocos de ellos: sólo 65 millones, frente a los 77 millones de *baby boomers* y a los aproximadamente 83 millones de *millennials*. Y ellos abarcan tan sólo 16 años, mientras que la mayoría de las generaciones abarcan dos décadas.” (Luhby, 2014)

Esta generación está viendo la necesidad de actualizar sus conocimientos y lentamente va tomando conciencia de la importancia de equilibrar la vida laboral con la personal, pero para lograr esto requieren de un tiempo que no siempre les está disponible.

Las personas que se encuentran dentro de éste grupo demográfico se están topando con que las nuevas generaciones van retando la forma en cómo se han venido manejando las empresas, son testigos de cómo los empleados más jóvenes no se apegan a los convencionalismos establecidos por las generaciones pasadas, como ejemplo de lo anterior está la práctica común de que el personal con mayor antigüedad en algún puesto de la empresa es quien “merece” promociones o que sus opiniones sean consideradas para la toma de decisiones.

Es importante señalar que esta generación no necesariamente está cerrada a los cambios (a diferencia de los tradicionalistas cuya mentalidad es menos propensa a aceptar nuevos mecanismos) y esto puede generar un mayor interés en ellos para probar nuevos esquemas que les permitan realizar actividades diferentes o simplemente les den una mayor holgura para realizar sus actividades.

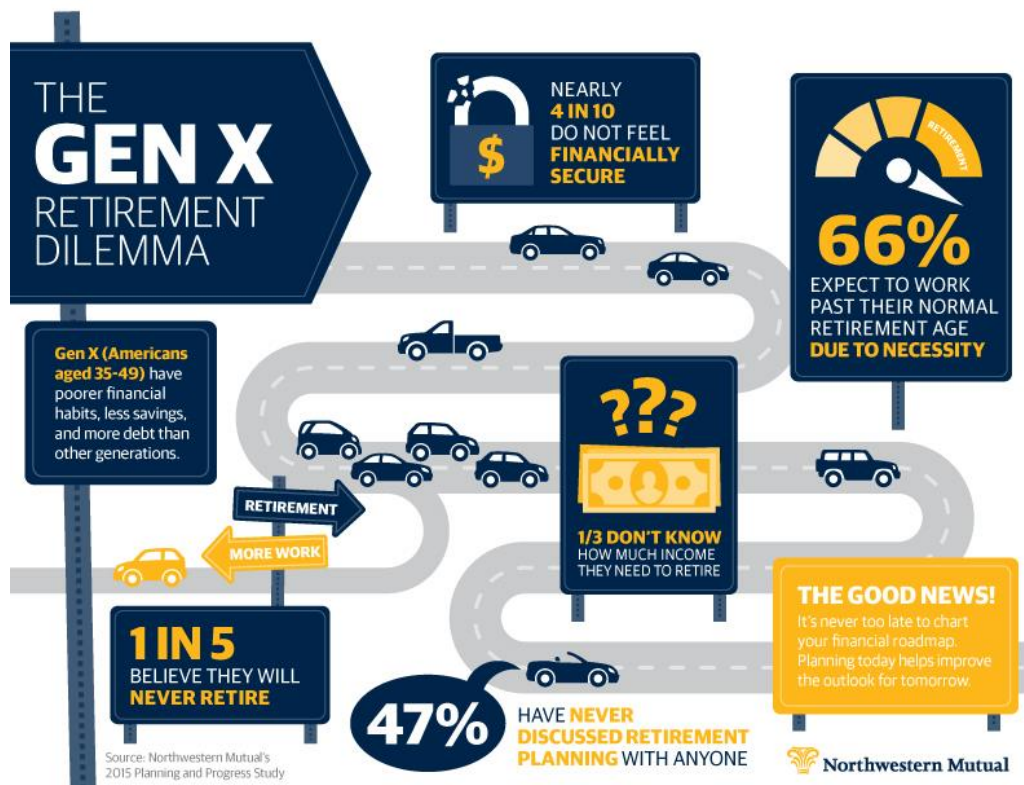
Ante el clima económico adverso que reina en casi todo el mundo, ésta generación si bien busca estabilidad también desea tener la oportunidad de desarrollo dentro de las empresas en las que se encuentran o bien ya empiezan a sentir en un mayor nivel, al contrario de los *baby boomers*, la necesidad de explorar otras áreas de oportunidad, pero sin arriesgar su fuente principal de ingresos.

Estar en medio de dos generaciones que le supera en número tampoco le facilita el panorama a éste sector, por un lado ven que los *baby boomers*, al posponer su retiro, obstruyen sus posibilidades de ascender en la jerarquía de las empresas y por otro lado tienen que lidiar con *millennials* que buscan superar a sus gerentes que superan los 40 años de edad. (Alsop, 2013)

Al ser relativamente una minoría en el ambiente laboral, son constantemente hechos a un lado por los especialistas en temas de capital humano y por los mandos superiores en las empresas, a pesar de ello es importante señalar que en un futuro serán quienes ocupen cargos estratégicos y tomarán decisiones que afectarán a las generaciones más jóvenes.

Northwestern Mutual, una sociedad mutualista estadounidense señala que en esta generación existe un gran dilema acerca del retiro: (Ver imagen No. 2)

Imagen No. 2: Dilema del retiro para la Generación X



Fuente: Northwestern Mutual (2015)

En la imagen anterior se presentan los siguientes puntos de conflicto con esta generación:

“ ...

- Casi cuatro de cada diez personas no se sienten financieramente seguros.
- El 66% cree que por necesidad tendrá que seguir trabajando más allá de la edad normal de retiro.
- Uno de cada tres no sabe qué ingreso necesitan para poder retirarse.
- Uno de cada cinco cree que nunca se va a retirar” (Northwestern Mutual, 2015)

Tomando en consideración los datos de arriba, es muy probable que esta generación busque mantenerse activos en el ámbito laboral en las siguientes décadas y en México las cantidades podrían aumentar considerando la falta de cultura de ahorro y previsión para el retiro de las personas.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, esta generación será fundamental para dar una mayor entrada a los nuevos esquemas de trabajo pues en la gran mayoría de las empresas en México se sigue trabajando bajo la premisa de que las personas con mayor tiempo en la empresa son quienes “merecen” ser promovidas a los puestos gerenciales y por esto las personas pertenecientes a este grupo serán, potencialmente, quienes sean promovidos a puestos de mayor jerarquía y en quienes recaiga la decisión de aceptar o no algún esquema flexible de trabajo.

Si las nuevas generaciones son las que están iniciando el movimiento para mejorar el balance de vida personal con trabajo, esta generación será vital para lograr esto, de no encontrar un punto de encuentro con lo propuesto, las empresas estarán destinadas a invertir millones de pesos y tiempo para subsanar la alta rotación que se va a generar a futuro.

Aunque en términos de presencia tienen menor representación a comparación de los *millennials*, son quienes van ascendiendo y actuales líderes en las empresas ¿por qué son ignorados? LaMotte (2014) menciona que dado “el estimado que para 2020 los *millennials* serán el 40% de la fuerza laboral, las empresas se obsesionan con complacer a la mayoría y se preocupa por los *Baby boomers* que envejecen”.

Será cuestión de ir capacitando al personal de ésta generación no sólo en cómo realizar mejor sus actividades laborales cotidianas, sino en darles las herramientas adecuadas para ir desarrollando un sentido de la importancia que tienen dentro de la organización y cómo ellos son parte fundamental del futuro de la misma. (Ver cuadro No. 6)

Cuadro No. 6: Generación X en el trabajo

Características	Cómo ayudarlos en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Generación del “Yo”, generación que buscaba estatus. - Independientes y pragmáticos. - Ingeniosos y creativos. - Quieren mantenerse innovando. - Disfrutan la autonomía y les disgusta ser micro-gestionados. - Dispuestos a romper las reglas. - Son muy adaptables al cambio y a nuevas tecnologías. - Emprendedores. - Un poco escépticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usar el correo electrónico como principal herramienta de comunicación. - Pídales retroalimentación y proporciónese retroalimentación regular. - Asegúrese que el ambiente es emocionalmente seguro. - Use un estilo de comunicación informal. - Tenga una política de “puerta abierta”.

<ul style="list-style-type: none"> - No toman decisiones impulsivas. - Esperan retroalimentación inmediata y continua e igualmente se sienten cómodos dando retroalimentación a otros. - Carecen de lealtad al sistema. - Valoran la diversión y la informalidad. - Quieren más equilibrio entre trabajo y vida personal. - Aceptan la diversidad. - Más experiencia y menos interesados en adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcione oportunidades para aumentar el conocimiento y ayúdelos a fortalecer habilidades transferibles. - Aliente relaciones como mentores. - Sea sensible al potencial de conflicto. - Si es posible proporcione tiempo flexible de trabajo, esquemas flexibles de trabajo y tiempo de vacaciones. - Reconozca y aliente su habilidad a trabajar independientemente.
---	--

Fuente: Harbert, Dudley, & Erbes (2007)

De igual manera Mira Zaslove (2014) señala unos tips para poder lidiar con las personas de la generación X:

“... ”

- Ellos tienden a ser más independientes, así que al trabajar con uno, no le sorprenda u ofenda si deciden trabajar solos.
- Un gerente de ésta generación no actuará como un padre que vigila, tienden a tener una mentalidad emprendedora y están orientados a resultados, así que pueden no decirte como hacer cada paso del trabajo.
- Suelen ser gerentes que no intervienen y con poco tiempo para hablar “uno a uno” así que al trabajar con ellos hay que preguntarles que definan claramente qué expectativas tienen.

- Muy pocos fueron alabados mientras crecían, así que no esperen mucho reconocimiento.
- No se tome personal el escepticismo que muestren, ellos crecieron cuestionando todo; espere que le den los pros y contras incluso de las mejores ideas.”

En México se tiene más arraigada la idea de respetar a nuestros mayores, la edad es siempre un aspecto importante a considerar cuando se trata de respeto y los mismos *baby boomers* son conscientes de esto, de ahí que tomen con extrañeza y hasta hostilidad muchas de las actitudes de las generaciones más jóvenes.

Sean Lyons menciona que:

“Hay una cierta molesta aceptación de que nunca vamos a ganarle a los *baby boomers*, quienes controlan los recursos... parece que no hay mucho interés en que quede una huella de la generación X en el lugar de trabajo antes de que los *millennials* tomen el control. Hay un sentimiento de que no permanecerán [la generación X] por mucho tiempo – algo como el Príncipe Carlos que simplemente está en medio de la Reina Elizabeth y el Príncipe William” (Alsop, 2013)

A pesar de haber sido moldeados por una generación que respeta en mayor medida las jerarquías, quienes pertenecen a la generación X según Vargas (2012) “...se rebelan contra la visión del trabajo de los *baby boomers*, apoyan políticas de flexibilidad y conciliación que empiezan a calar en el mundo de la empresa, bajo el lema: si hago mi trabajo, ¿qué importa cuándo o en dónde?”.

Es importante tener en mente que en ésta generación se encuentran los líderes de los años por venir en lo que los *millennials* adquieren la experiencia y madurez necesaria para poder ocupar puestos directivos, por ello es importante prestarles atención para poder detectar a las personas con las mejores capacidades para liderar equipos de trabajo y a la vez analizar en cada organización cómo se les puede entrenar y apoyar para que llegado el momento de tomar una mayor responsabilidad no se sientan agobiados por la presión.

2.4. Millennials

También conocidos como “Generación Y”, son personas nacidas a partir de los años 80, innovadoras, rechazan de cierta forma la mentalidad de generaciones pasadas, son más motivados por la calidad de vida ofrecida por un empleo potencial que por el salario y su mentalidad tecnológica significa que sean más propensos a cuestionar la mentalidad de oficina con horario fijo de 9 a.m. a 5 p.m. Un estudio confirma lo anterior pues Regus (2012) encontró que “el 40% de estudiantes y 45% de empleados jóvenes aceptarían un trabajo con menor paga si tuviera mayor flexibilidad...”

En los últimos 7 años se han publicado diversos estudios, trabajos y libros analizando el comportamiento de esta generación en los centros de trabajo y en la mayoría de ellos se enfatiza cómo los encargados de las áreas de recursos humanos se topan con la problemática de que las personas de esta generación son un foco rojo en muchas empresas debido a la alta rotación que generan dentro de la plantilla de personal y por cómo la mentalidad que traen puede chocar con los empleados y supervisores de generaciones pasadas.

Al *millennial* le tocaba ver cómo sus padres pasaban la mayor parte de su tiempo en sus centros de trabajo, hoy en día tienen el problema para adaptarse a los horarios establecidos por las compañías, Kate Taylor (2013) menciona que “cada vez menos personas de esta generación encuentran atractivo el horario de 9:00 a 17:00 y que en caso de terminar antes el trabajo que les corresponde o les es asignado tengan que permanecer en los centros de trabajo”.

La doctora Sujanski trata el tema de la alta rotación que provoca esta generación en los centros de trabajo y cómo esto le está costando dinero a las empresas, ella plantea que las empresas necesitarán más y más buscar estrategias para hacer atractiva la permanencia dentro de una organización y que para ello es necesario adaptarse a la mentalidad de los *millennials* en la medida que la empresa no vea afectados sus intereses y a la vez tenga el deseo de mantener a sus empleados en su plantilla de trabajadores. (Sujanski & Ferry-Reed, 2009, p. 1-5)

PricewaterhouseCoopers (PwC) encargó a Opinium Research en 2011 hacer un estudio entre más de cuatro mil graduados en 75 diferentes países para obtener un panorama de la mentalidad con que la nueva generación estaba llegando a integrarse a la fuerza laboral.

El reporte señala los puntos importantes a tener en cuenta:

“... ”

- Lealtad. La recesión tuvo un efecto importante en la lealtad que los *millennials* sienten hacia sus empleadores, en 2008 el 75% esperaba tener de dos a cinco empleadores durante su vida pero ese porcentaje a caído a un 54% , alrededor de un

cuarto de los entrevistados esperan tener seis empleadores o más comparado con un 10% que había en 2008.

- Tiempo de ceder. Lo tiempos difíciles han obligado a los *millennials* a realizar concesiones para encontrar un trabajo – 72% sienten que tuvieron que ceder en algo para poder conseguir el empleo. La rotación voluntaria aumentará casi con seguridad mientras la situación económica mejore. 38% de los *millennials* que trabajan actualmente estaban buscando activamente un puesto diferente y 43% estaba abierto a ofertas. Sólo 18% espera quedarse con su empleador actual en el largo plazo.
- Desarrollo y el equilibrio entre trabajo/vida personal son más importantes que la recompensa financiera. Esta generación está comprometida con el aprendizaje personal y su desarrollo y esto se mantiene como el principal beneficio que otorguen sus empleadores. En segundo lugar quieren horas flexibles de trabajo. Los bonos en efectivo quedan en un sorprendente tercer lugar.
- Las promesas de equilibrio entre trabajo/vida personal y sobre diversidad no son mantenidas. Los *millennials* buscan buenas políticas de equilibrio entre trabajo/vida personal y acerca de diversidad pero sienten que sus empleadores han fracasado en cumplir sus expectativas. 28% dijo que el equilibrio entre trabajo/vida personal era peor de lo que habían esperado antes de unirse a sus trabajos y la mitad de ellos señala que aunque las compañías hablan acerca de diversidad no sentían que las oportunidades fueran iguales para todos.
- ¿Una generación tecnológica que evita el contacto personal? Con la tecnología dominando cada aspecto de la vida de los

millennials no es de sorprenderse que el 41% señale que prefiere comunicarse electrónicamente en el trabajo que cara a cara o incluso por teléfono. Los *millennials* continuamente ocupan su propia tecnología en el trabajo y tres cuartos creen que el acceso a la tecnología los hace más efectivos. Sin embargo la tecnología es un catalizador para conflictos intergeneracionales en los centros de trabajo y muchos *millennials* se sienten limitados por estilos de trabajo rígidos y anticuados.

- Subir de puesto más rápido. La progresión en sus carreras es la principal prioridad para los *millennials* que esperan subir de puesto rápidamente en la organización. 52% dijo que era el principal atractivo en un empleador, viniendo por delante de los salarios competitivos que están en segundo lugar (44%).
- El poder de las marcas empleadoras y la importancia menguante de la responsabilidad corporativa. Los *millennials* se sienten atraídos hacia marcas empleadoras que admiran como consumidores. En 2008, 88% estaba buscando empleadores con valores corporativos que congeniaran con los propios y un 86% consideraría dejar a un empleador cuyos valores no estén a la par de sus expectativas. Tres años después sólo poco más de la mitad se sienten atraídos a sus empleadores por su posición en cuanto a valores corporativos y sólo el 56% consideraría dejar a un empleador que no contara con los valores que esperaban. Los *millennials* también no se sienten atraídos por algunos sectores enteros, 30% de los suizos que contestaron dijeron que no trabajarían en bancos del mercado de capitales.
- Pasión para viajar. Los *millennials* tienen un gran apetito para trabajar fuera de sus países y un 71% espera y quiere hacer

alguna asignación en el extranjero durante su carrera. Esta es una gran noticia para los empleadores que buscan un crecimiento global. Sin embargo, las malas noticias son que los *millennials* señalan como destinos tales como Estados Unidos de América, Reino Unido y Australia al principio de su lista de ensueños, solamente un 11% estaban dispuestos a trabajar en India y 2% en China continental. A pesar de esto más de la mitad dijo que estarían dispuestos a trabajar en un país menos desarrollado para seguir su carrera.

- Tensiones generacionales. Los *millennials* dicen que están cómodos trabajando con generaciones más viejas y valoran a los mentores en particular. Pero hay señales de tensiones, con el 38% diciendo que la gerencia de más edad no establece una conexión con trabajadores jóvenes, y con 34% diciendo que su empuje personal era intimidante para otras generaciones. Y casi más de la mitad sentían que sus gerentes no siempre entendían la manera en que usan la tecnología en el trabajo.” (PwC, 2011)

De igual manera, el estudio proporciona unas sugerencias, aunque no representa una guía sobre cómo manejar a ésta generación, las cuales son un buen punto de partida para comenzar a buscar la mejor estrategia para mantener a los *millennials* interesados y motivados.

Esta generación se va encontrando con la mentalidad de que a pesar de poder demostrar tener la capacidad y conocimientos para subir de puesto, los altos mandos de la empresa pondrán en duda lo anterior tan sólo por la edad o poca experiencia que puedan tener, de ahí deriva la sensación para las generaciones

mayores que los millenials se “sientan con el derecho de algo, una tendencia a compartir de más en redes sociales y una sinceridad que raya en la insubordinación” (Widdicombe, 2016)

Louis Efron (2015), señala que:

“...las generaciones más jóvenes no temen decir lo que quieren. Su manera de ver al mundo y la vida es comunmente malinterpretada por gerentes de generaciones mayores. Ellos no compran la idea de sentarse en un escritorio desordenado diez horas al día tratando de verse ocupados para un jefe. Ven el panorama completo afianzado por la tecnología. Esto significa la habilidad de agregar un valor significativo de cualquier lado en cualquier momento”.

De igual manera Efron señala algunas maneras para atraer y retener a lo mejor de las generaciones Y y Z:

1. Crear una cultura emprendedora:

“a los millenials les gustaría ser su propio jefe, significando esto que puedes trabajar cuando, donde y como quieras siempre y cuando se entreguen resultados. Les proporciona libertad, flexibilidad y elimina la necesidad de tener conversaciones acerca de la idea sobre balance entre vida personal y trabajo. Con la tecnología actual, el trabajo y la vida son intercambiables, son parecidos. Ser tu propio jefe es un estilo de vida, no un trabajo.”

Al apoyar el ideal de ser emprendedores y no restringirlo las personas no necesitarán dejar sus trabajos para ir tras sus propios proyectos, obtener resultados es el punto focal y si se enfoca en otro aspecto se tiene un idea equivocada, señala el artículo.

2.

“Dar a tus empleados la flexibilidad y libertad, en lo posible, de ser sus propios jefes enfocándose exclusivamene en resultados, genera mayor compromiso, lealtad y por último mejores resultados en el negocio no ofrezcas flexibilidad bajo falsas promesas... Prácticas organizacionales falsas y deshonestas propagan la baja permanencia que se le atribuye a la generación Y y Z.” (Efron, 2015)

3. Piensa como una sala de emergencias: Efron trabajó 11 años en la industria médica y cuando reflexiona en equipos efectivos y un concepto de verdadera colaboración para un objetivo común no encuentra mejor ejemplo que un equipo que trabaja en una sala de emergencias, es peligroso que haya rivalidades, que se guarde información y las políticas.

El 88% de los *millennials* prefieren trabajar en equipo en vez de competir contra otros, ocurre al inverso en varias compañías tradicionales cuyos trabajadores y áreas pasan más tiempo disputando internamente entre ellos y no hacia afuera, a la competencia.

No desean trabajar en un ambiente así. La nueva fuerza laboral quiere trabajar unida para hacer del mundo un lugar mejor, la empresa que adopte la idea de trabajar como un solo equipo atraerá y conservará a lo mejor de las generaciones más jóvenes.

4. Facilita el éxito: reconocer que la vida de las personas importan como un todo. El lema de Efron desde que empezó a trabajar en Recursos Humanos hace 16 años ha sido “ayuda a la gente a tener éxito” y esto significa preocuparte sinceramente por el éxito de las personas más allá del trabajo que hacen para ti, lo anterior requiere líderes y gerentes que sean excelentes entrenadores y mentores, deberían enfocarse tanto en los objetivos profesionales y personales a corto y mediano plazo. El 79% de los *millennials* señala que esto es importante para ellos.

5. Comunica cómo tú estás cambiando al mundo: es primordial hacerles conocer cómo su trabajo genera un impacto positivo en el mundo.

Entender el propósito de la industria y la organización, cómo hacen de la Tierra un lugar mejor es lo que mantendrá a la siguiente generación y donde está el truco en lo que se refiere a comprometer a la gente, cumpliendo el propósito de la organización e impulsando los resultados del negocio.

Si se permite a ésta generación ser como es y se construye una cultura que los apoye, el flujo de talento será profuso y la permanencia más alta.

Las generaciones que le preceden a los *millennials* siguen buscando la manera de definirlos, si bien ya se tiene varias características (no siempre positivas) es importante señalar que ésta generación como el mismo cambio que está generando, ha ido modificando los patrones de conducta en que le han querido encasillar.

Simon Sinek indica durante una entrevista lo que en su experiencia personal se puede explicar por qué los *millennials* están teniendo problemas para adaptarse al ambiente laboral, si bien sus observaciones no están justificadas con estudios o reportes, señala puntos sobre esta generación que son importantes a considerar, parezcan verdaderos o exageraciones, de los cuales se rescatan los siguientes:

- Son difíciles de manejar
- Se les acusa de sentir que tienen algún derecho o se les debe algo, son narcisistas, interesados en sí mismos, sin metas y perezosos.
- Dicen “quiero trabajar en un lugar con un propósito”
- Muchos crecieron sujetos a “estrategias parentales fracasadas”
- Facebook hace parecer como si todos los demás estuvieran teniendo éxito lo que deprime a la gente
- La adicción a los celulares (y redes sociales) destruirá sus relaciones
- Esta generación necesita aprender que el amor y la realización laboral requieren paciencia
- Los ambientes corporativos se preocupan más por los números que por la gente, y eso lo hace más difícil para esta generación
- La falta de liderazgo en las empresas le está fallando a esta generación (Sinek, 2016)

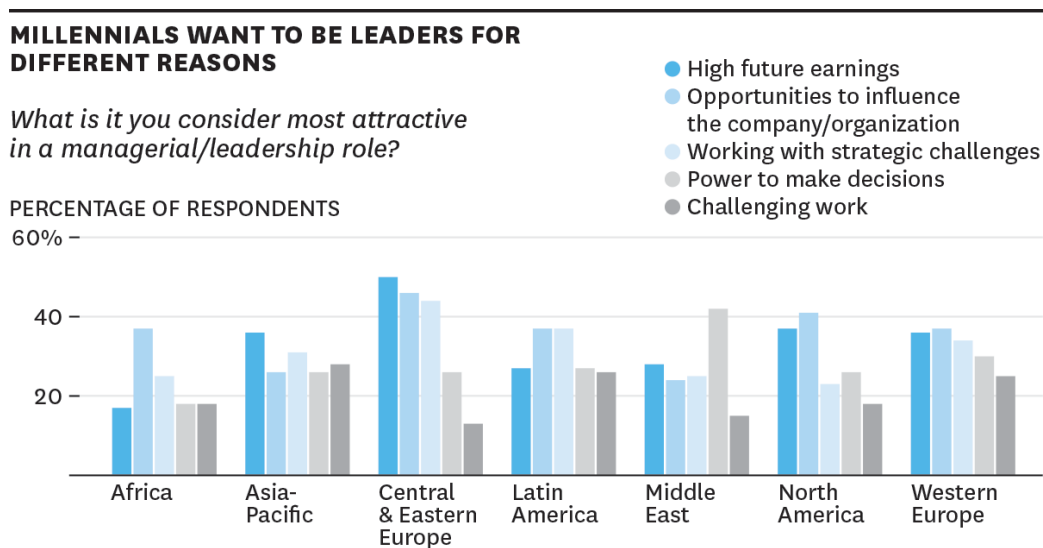
Si bien dichas opiniones no cuentan con algún estudio que las respalde, es importante tomar en cuenta de quién las expresa, alguien que habla desde la experiencia que le ha tocado, aunque existen puntos que aplican no sólo para los *millennials*, es un punto de vista a tener en consideración pero es importante hacerlo sin caer en la generalización de que toda esta generación cae dentro de lo mencionado en dicha entrevista.

En 2014 se realizó una encuesta por Universum, con el propósito específico de determinar de una forma más clara lo que los *millennials* esperan y buscan de un trabajo, tomando en cuenta la reputación de éste segmento para determinar qué era verdadero y qué estaba simplemente mal interpretado, siendo el primer estudio a gran escala de este tipo de encuestas.

Henrik Bresman retoma la encuesta en el portal de Harvard Business Review en febrero de 2015 para presentar los resultados del estudio, que fue publicado en seis partes, destacando los siguientes ámbitos:

- Razones por las que los *millennials* quieren ser líderes: en África, Norteamérica y Europa Occidental el principal motivo es la oportunidad de influenciar en la compañía; en Europa Central y Oriental, la zona de Asia-Pacífico son las futuras altas ganancias; en el Medio Oriente es por el poder de tomar decisiones y en Latinoamérica empatan las futuras altas ganancias y la oportunidad de influenciar en la compañía. (Ver gráfica No. 4)

Gráfica No. 4: Razones por las que los *millennials* quieren ser líderes



SOURCE "MILLENNIALS: UNDERSTANDING A MISUNDERSTOOD GENERATION"

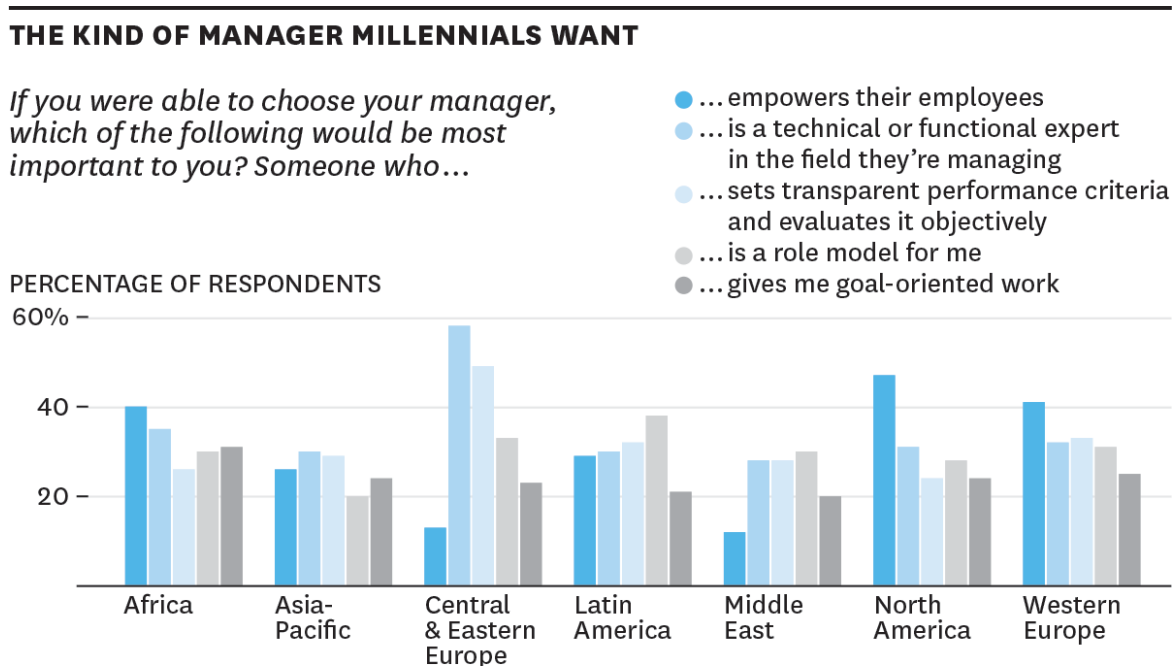
HBR.ORG

Fuente: Bresman (2015)

- Clave:
- Futuras altas ganancias
 - Oportunidades para influir a la compañía/organización
 - Trabajar con retos estratégicos
 - Poder para tomar decisiones
 - Trabajo desafiante

- Tipos de jefes que los *millennials* quieren: En África, Norteamérica y Europa Occidental buscan que sus jefes empoderen a sus empleados; en Europa Central y Oriental, la zona de Asia-Pacífico quieren a un experto técnico o funcional en el campo que están supervisando y en Latinoamérica y el Medio Oriente buscan que sea un modelo a seguir. (Ver gráfica No. 5)

Gráfica No. 5: Tipo de jefes que los *millennials* quieren



SOURCE "MILLENNIALS: UNDERSTANDING A MISUNDERSTOOD GENERATION"

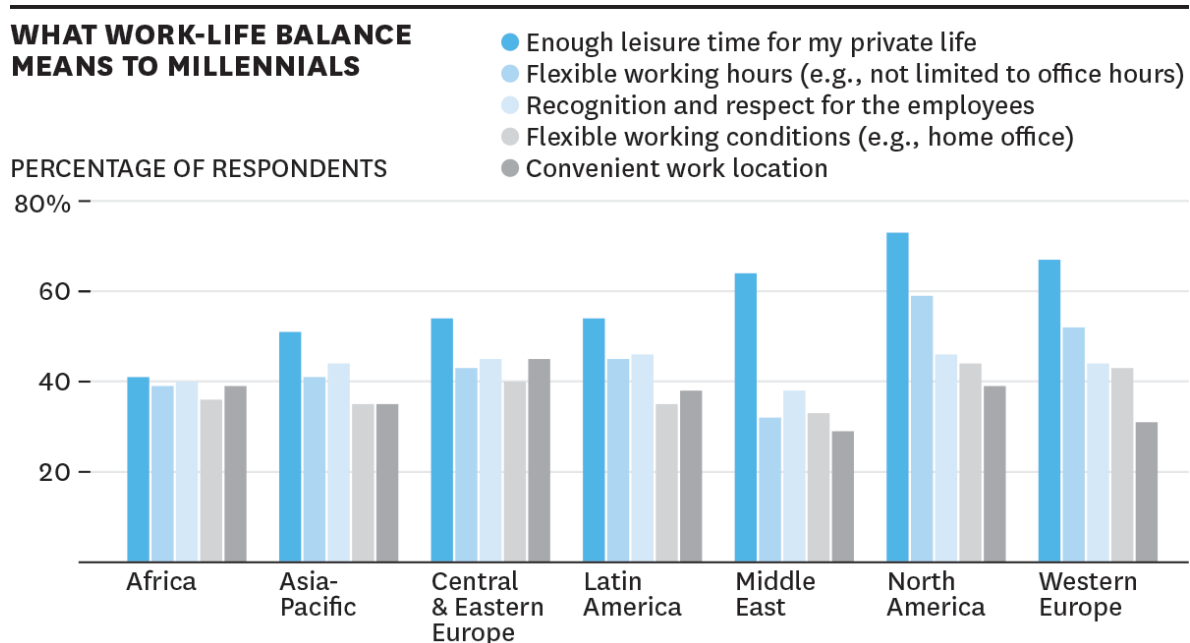
HBR.ORG

Fuente: Bresman (2015)

- ... empodera a sus empleados
 - ... es un experto técnico o funcional en el campo que están supervisando
- Clave:
- Trabajar con retos estratégicos
 - Poder para tomar decisiones
 - Trabajo desafiante

- Lo que el equilibrio entre vida personal y trabajo significa para los *millennials*: En las siete zonas geográficas evaluadas, los millennials coinciden que el equilibrio entre trabajo y vida personal significa tener el suficiente tiempo para su vida privada. (Ver gráfica No. 6)

Gráfica No. 6: Lo que el equilibrio entre vida personal y trabajo significa para los *millennials*



SOURCE "MILLENNIALS: UNDERSTANDING A MISUNDERSTOOD GENERATION"

HBR.ORG

Fuente: Bresman (2015)

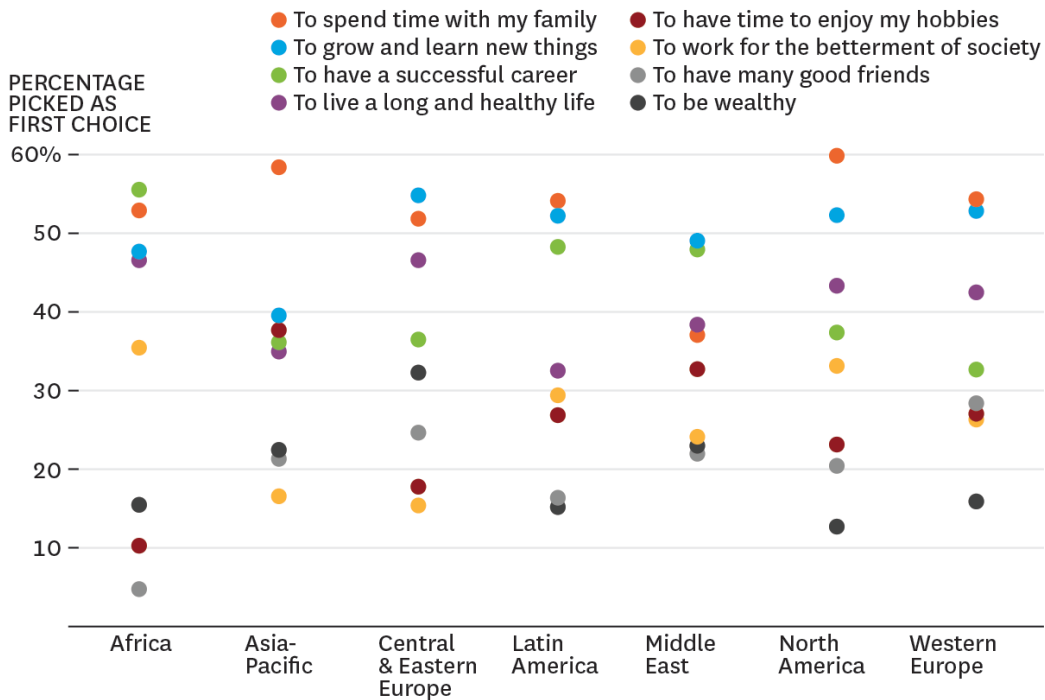
- Clave:
- Suficiente tiempo libre para mi vida privada
 - Horas flexibles de trabajo (por ejemplo, no limitarse a horarios de oficina)
 - Reconocimiento y respeto para los empleados
 - Condiciones flexibles de trabajo (por ejemplo, trabajar desde casa)
 - Ubicación del trabajo conveniente

- Cómo los *millennials* darían prioridad en sus vidas: La prioridad para las áreas de Asia y Pacífico, Latinoamérica, Norteamérica y Europa Occidental es pasar tiempo con la familia; en África es tener una carrera exitosa y en Europa Central y Oriental junto con el Medio Oriente la prioridad es crecer y aprender nuevas cosas. (Ver gráfica No. 7)

Gráfica No. 7: Cómo los *millennials* darían prioridad en sus vidas

HOW MILLENNIALS WOULD PRIORITIZE THEIR LIVES

If you had to prioritize in life, what would you put emphasis on?



SOURCE "MILLENNIALS: UNDERSTANDING A MISUNDERSTOOD GENERATION"

HBR.ORG

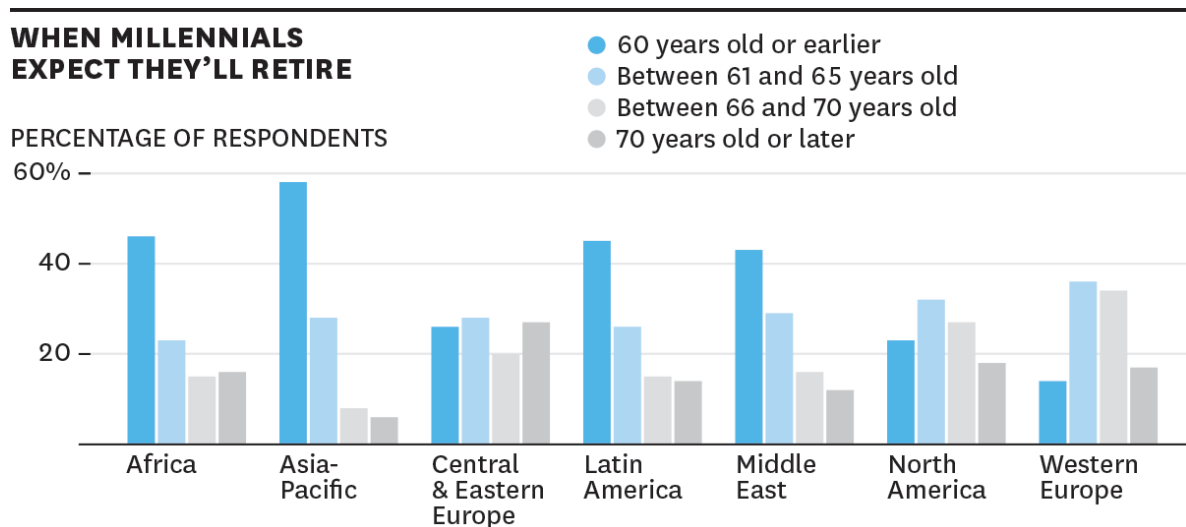
Fuente: Bresman (2015)

Clave:

- Tener tiempo para disfrutar mis hobbies
- Trabajar para mejorar la sociedad
- Tener muchos buenos amigos
- Ser adinerado
- Pasar tiempo con mi familia
- Crecer y aprender nuevas cosas
- Tener una carrera exitosa
- Vivir una vida larga y saludable

- Cuándo esperan retirarse los *millennials*: En África, el área de Asia-Pacífico, Latinoamérica y Merio Oriente los millennials esperan retirarse a los 60 años o antes; en Europa y Norteamérica esperan que sea entre los 61 y 65 años. (Ver gráfica No. 8)

Gráfica No. 8: Cuándo esperan retirarse los *millennials*



SOURCE "MILLENNIALS: UNDERSTANDING A MISUNDERSTOOD GENERATION"

HBR.ORG

Fuente: Bresman (2015)

Clave:

- 60 años o antes
- Entre 61 y 65 años
- Entre 66 y 70 años
- 70 años o más

En el artículo también se reconoce que el estudio tiene algunas limitaciones, entre las que menciona que "el muestreo aleatorio no pudo usarse y que en algunas regiones/naciones tenían más respuestas que otros... y que aparte casi todos los puntos de vista variaban considerablemente entre culturas." (Bresman, 2015)

La firma Ernst & Young en 2014 en una encuesta determinó las cinco razones más frecuentes por las que los *millennials* renuncian a sus trabajos en varios países. (Ver cuadro No. 7)

Cuadro No. 7: Razones por las que los millenials renuncian

Top 5 reasons millennials quit by country

	US	UK	Brazil	Germany	India	Japan	Mexico	China
1	Minimal wage growth (78%)	Minimal wage growth (71%)	Minimal wage growth (86%)	Excessive overtime hours (75%)	Lack of opportunity to advance (78%)	Excessive overtime hours (73%)	Lack of opportunity to advance (84%)	Minimal wage growth (82%)
2	Lack of opportunity to advance (75%)	Lack of opportunity to advance (71%)	Lack of opportunity to advance (85%)	Minimal wage growth (73%)	A work environment that doesn't encourage teamwork (77%)	Limited access to mentors/sponsors (71%)	A boss that doesn't allow you flexibility (83%)	Lack of opportunity to advance (78%)
3	Excessive overtime hours (72%)	Excessive overtime hours (69%)	A boss that doesn't allow you flexibility (85%)	Flexibility stigma (72%)	Excessive overtime hours (77%)	A work environment that does not encourage teamwork (71%)	Flexibility stigma (82%)	Flexibility stigma (67%)
4	A work environment that doesn't encourage teamwork (66%)	Too much overnight travel (67%)	A work environment that doesn't encourage teamwork (80%)	Lack of opportunity to advance (71%)	Minimal wage growth (76%)	Minimal wage growth (69%)	Excessive overtime (82%)	A work environment that doesn't encourage teamwork (67%)
5	A boss that doesn't allow you flexibility (66%)	Flexibility stigma (66%)	Flexibility stigma (79%)	A boss that doesn't allow you flexibility (68%)	Too much overnight travel (76%)	Lack of opportunity to advance (66%)	Lack of workplace flexibility (80%)	Excessive overtime (65%)

Fuente: Ernst&Young (2015)

Del cuadro anterior en cada país se mencionaron causas específicas y se ordenan a continuación por importancia según la mayoría de los países encuestados: (Ver cuadro No. 8)

Cuadro No. 8: Incidencia de motivos por los que los *millennials* renuncian

Motivo	Conteo (países)
Mínimo crecimiento de sueldo	7
Falta de oportunidades de crecimiento	8
Horas extra excesivas	7
Ambiente laboral que no propicia el trabajo en equipo	5
Estigma de flexibilidad	5
Un jefe que no permite flexibilidad	4
Demasiado tiempo de viaje por la noche	2
Acceso limitado a mentores	1
Falta de flexibilidad en el lugar de trabajo	1

Fuente: Ernst&Young (2015)

Es importante destacar que de los nueve motivos mencionados en la encuesta, tres están relacionados directamente con el tema de flexibilidad en el trabajo.

2.5. Generación Z

Martha Elena Violante (s.f.) menciona que son “personas que en 2015 cumplieron 21 años, que nacieron a partir de 1994. Son diferentes a la Generación Y ya que no se quedan solo en los deseos de cambiar el mundo y a diferencia de

sus padres, la famosa Generación X, no pretenden solo acumular bienes materiales.”

Schawbel (2014) comenta que al igual que los *millennials*, busca emprender, es leal, con una mentalidad más abierta y se motiva menos por el dinero, esto último diferente a los *millennials* que aunque buscan satisfactores no monetarios siguen teniendo como un motivador el tema monetario.

Considerando que nacieron dentro de una recesión económica, más marcada en México, y que en sus años de adolescencia surgieron otros reveses económicos importantes es comprensible porqué esta generación no se motiva principalmente en el dinero; aunque “se dan cuenta que necesitan tener un trabajo y avanzar al aprender lo más posible, están conscientes de que muchas veces aprender no viene con un gran cheque” (Schawbel, 2014).

Esta generación es más tecnológica y confiada en que sus capacidades, a pesar de su corta edad, son suficientes para competir directamente con las personas de las generaciones que les anteceden, consideran que un empleo convendría más si se tratara de lo que las personas aportan y no de las edades que manejan los empleados o tener que esperar a que pase tiempo para obtener oportunidades.

Este grupo presenta una gran diferencia con los *baby boomers* y la generación X, los cuales en su gran mayoría siguen actuando bajo el esquema de que las personas de mayor antigüedad deberían ser los primeros en la lista para promociones o poder emitir opiniones cuando se trata de tomar decisiones.

A pesar de lo anterior, muestran una preferencia a utilizar los canales de comunicación tradicionales, hacerlos sentir que son incluidos en juntas e intercambios de ideas y no mandar únicamente mensajes de texto o correos electrónicos.

Si los millenials fueron parteaguas en las empresas haciendo que las organizaciones se dieran cuenta de que un cambio viene siendo necesario, tienen el deseo de moldear el lugar donde trabajan,

La mayoría de las personas que pertenecen a este segmento están por concluir sus estudios medio superiores, y para el final de esta década (año 2020), ésta generación ya se irá incorporando en mayor medida a la fuerza laboral, por lo que las empresas deben ir tomando las provisiones necesarias para recibirlos.

Kathryn Dill (2015) revela que a través de una encuesta realizada por la firma Universum realizada a 49,000 individuos ubicados en 47 diferentes países se encontró que las empresas deben replantearse lo que creen conocer acerca de este grupo.

La misma firma destaca que:

“... esta generación es 100% nativa digital, que crecieron en tiempos de incertidumbre, factores que formaron su panorama de forma inmensa. Los niños de la generación X, quienes también son la <<verdadera primera generación global>>, y ellos están a punto de trabajar para ustedes” (Dill, 2015).

A continuación se retoman siete puntos que menciona Dill:

“ ...

1. Sus padres son la mayor influencia en la toma de decisiones en lo educativo y profesional, pero el punto de vista de amigos y profesores también son importantes.
2. La curiosidad es la principal motivación para elegir un curso de estudio. El dinero ayuda también, al igual que la posibilidad de ayudar a la gente.
3. Les interesa entrar a la fuerza laboral sin contar con educación superior, pero temen hacerlo en realidad.
4. Son MUY emprendedores
5. A pesar de su naturaleza emprendedora, el equilibrio de vida personal con trabajo y la estabilidad laboral son las dos metas de carrera más importantes para esta generación.
6. Quieren mucha información.

La generación Z son menos optimistas que los *millennials* acerca de sus oportunidades laborales.” (Dill, 2015)

De los puntos antes mencionados es importante destacar el último, la sensación de que ésta generación no pronostica el mejor panorama para ellos en cuanto al ámbito laboral, muestran “más ansiedad que los *millennials* tratándose de que temen un bajo rendimiento, que nadie les escuchará y que no encontrarán un trabajo que sea apropiado para su fuerza y personalidad” (Dill, 2015)

Sus temores no son sin fundamento, los avances tecnológicos hoy en día van avanzando a una velocidad acelerada, lo que permite augurar que varios trabajos que realiza el ser humano en la actualidad serán realizados por máquinas en el futuro.

Los doctores Michael A. Osborne y Carl Benedikt Frey plantearon un modelo matemático y basándose en hechos históricos a la vez analizando las tendencias de las últimas décadas, llegaron a la conclusión que:

“...en los próximos 25 años, un 47% de los trabajos que existen actualmente están en riesgo de que desaparezcan, lo que se traduce en que dejarán de ser cubiertos por seres humanos y la tecnología e informática del futuro se encargarán de realizar esas actividades o harán innecesaria la intervención del hombre.”
(Osborne, 2013, p. 38)

La generación más joven está consciente que la tecnología irá cubriendo cada vez más actividades, por ello su necesidad de emprender y buscar empleos en los que se les reconozca y a la vez insiste en tener la oportunidad de poder desempeñar un trabajo que le permita perseguir otros intereses, al igual que los *millennials*, desean tener esa opción de decidir cómo distribuir el tiempo en el que realizan su trabajo.

Las organizaciones están en el punto de convergencia, cuando deben tomar las medidas necesarias para ir preparando a los empleados veteranos a los cambios que han de venir cuando la generación más joven se vaya incorporando a los centros de trabajo y que no sea motivo de conflicto la mentalidad con la que llega la

generación Z, sino presentarla como una oportunidad de mejorar la calidad de vida que llevan.

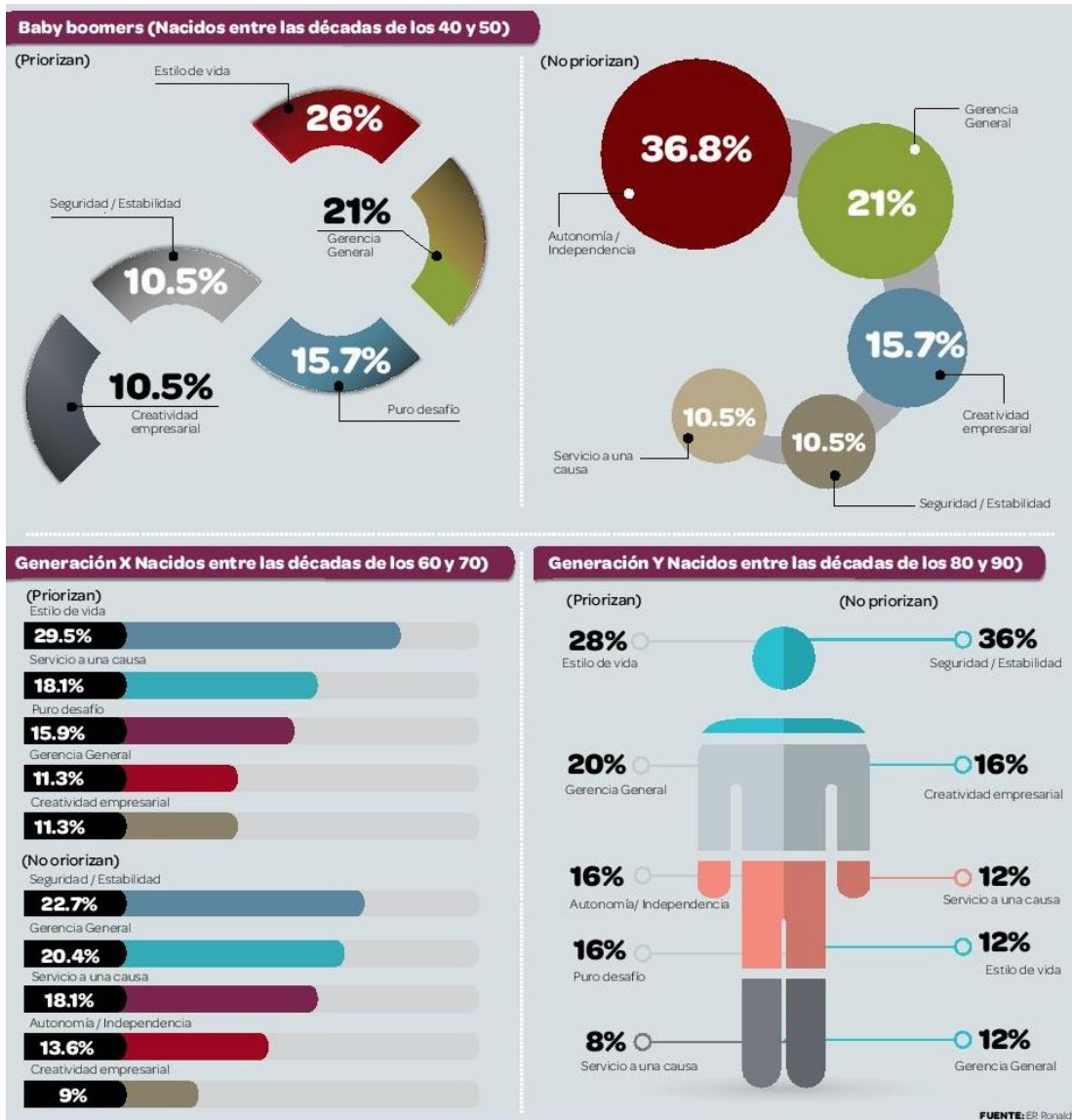
2.6. El reto: inclusión y colaboración entre estas generaciones

“Renovarse o morir” es más que un decir hoy en día, es el lema bajo el cual muchas organizaciones se inspiran no sólo para sobrevivir frente a sus competidores, empiezan a reconocer la necesidad de romper los esquemas y mentalidades con los que se venían trabajando en las últimas tres décadas.

En los denominados “países de primer mundo” esto no es un problema en sí, pues ellos son pioneros en este tema y son quienes sientan las bases para el resto de los países, en México, aunque se van presentando cambios que impulsan y motivan a los trabajadores, falta mucho camino por recorrer y barreras que superar.

En países como Perú, se ha investigado qué es lo que motiva a las diferentes generaciones al momento de escoger un empleo, como lo demuestra el estudio realizado por la consultora “ER | Roland” que en 2015 aplicó una encuesta para tal fin. (Ver imagen No. 3)

Imagen No. 3: Prioridades de acuerdo a las diferentes generaciones



Fuente: El Portal de los Emprendedores (2015)

Se puede observar que las tres generaciones estudiadas tienen como prioridad el estilo de vida no obstante, las disparidades entre ellas son evidentes al analizar de fondo las gráficas, los *baby boomers* dan mayor importancia a la seguridad y estabilidad pero no está dentro de sus prioridades el prestar un servicio

a una causa; en cambio, las otras dos generaciones sí lo consideran como una prioridad.

Alejandro Maciel opina que:

“La diversidad de edades de los empleados de una empresa podría suponer un choque en lo que a cultura laboral se refiere; sin embargo, si las empresas capitalizan los conocimientos y habilidades de los llamados *baby boomers*, los *baby boosters* y los *millennials*, podrían conformar equipos que aporten nuevas ideas, experiencia y buenos resultados que enriquezcan el entorno de negocios de la firma”. (Maciel, 2014)(Ver cuadro No. 9).

Cuadro No. 9: Características de las cuatro generaciones

<i>Baby boomers</i>	Generación X
<ul style="list-style-type: none"> • Son comprometidos y fieles a su vida profesional. • Son buenos para crear equipos. • Su experiencia y su visión de los negocios los hacen piezas clave para estar al frente de las grandes compañías o en sus consejos administrativos. • Son vistos como excelentes mentores y guías de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son líderes rigurosos, pero más relajados que los <i>Baby boomers</i>. • Son personas que saben trabajar en equipo y fomentan las relaciones laborales de confianza. • Tienen visión de carrera profesional en una misma empresa. • Son estables y saben planear a largo plazo. • Hoy son quienes más compañías grandes dirigen. • Suelen dar buenos resultados.

<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren la tradición, pero aceptan nuevas ideas si aportan valor a la compañía. • Saben manejar las crisis, pues han vivido cinco crisis financieras en México. • Ven como mentores a los <i>Millennials</i>, pues les enseñan a usar gadgets y les dan ideas creativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es considerada la generación más adaptable al cambio. * Esta generación se encuentra entre dos paredes: por un lado, debe lidiar con las ambiciones de los <i>Millennials</i> y por el otro, con la negativa de los <i>Baby boomers</i> a retirarse, explica un estudio de la consultora EY
<p><i>Millennials</i></p>	<p>Generación Z</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Les gusta aprender y emprender, especialmente en actividades con impacto social. • Se adaptan al ritmo cambiante de las cosas y eso los vuelve laboralmente inestables. • Prefieren viajar y cambiar de trabajo cada dos o tres años. • Prefieren trabajar en empresas que sean afines a sus principios. • Tienen mayor tolerancia al fracaso. • Su filosofía es el fail fast, succes faster.(fracasar rápido, triunfar más rápido) • Ven como mentores a los <i>Baby boomers</i>. * México es el país con más <i>Millennials</i> en el mundo, incluso por 	<ul style="list-style-type: none"> • Aún no se incorporan al mercado laboral. • Los especialistas dicen que el fácil acceso a la tecnología los volverá colaboradores con más conocimientos y visión global. • Buscarán trabajos flexibles, a distancia y que les permita desempeñarse en varias actividades a la vez. • Prefieren trabajar en empresas que sean afines a sus principios. • Trabajarán en profesiones de desarrollo y programación de tecnología, mercadotecnia, salud y acceso a la educación

encima de Estados Unidos, según el estudio <i>Global Millennial Survey</i>	
--	--

Fuente: Maciel (2014)

Con lo anterior se puede percibir que las diferencias generacionales son grandes, pero ello no significa que sea imposible la colaboración entre éstas para lograr un objetivo en común.

Los *baby boomers* y la generación X van tomando conciencia que las propuestas de las nuevas generaciones no necesariamente van en contra de los mecanismos con los que ellos han trabajado, sino que solamente van pidiendo sean flexibles de manera tal que el trabajo se haga correctamente, en un menor tiempo y que una vez lograda la meta sus centros de trabajo les den la oportunidad de realizar otras actividades de su interés.

Si bien no existe una estrategia o fórmula que garantice el éxito en las empresas, se pueden fijar directrices que encaminen a todos los involucrados de manera tal que les permita una mejor colaboración entre ellos.

En México específicamente, el reto es mayor pues se tiene en contra no sólo las brechas generacionales, se le suman el entorno económico, político y cultural, este aspecto se tratará en el siguiente capítulo a mayor profundidad.

CAPÍTULO 3 ESQUEMAS FLEXIBLES

El avance tecnológico, la adición de nuevas generaciones a la fuerza laboral y los cambios sociales en todo el mundo han hecho necesario que se busquen estrategias dentro de las empresas para brindar una mejor calidad de vida a los individuos.

La OCDE evalúa 11 rubros de los países miembros para determinar la posición de cada uno respecto a la calidad de vida, uno de esos rubros es el equilibrio entre trabajo y vida personal, Barbara Rau y Maryanne Hayland señalan que “ofrecer esquemas flexibles de trabajo ha sido una de las maneras que más prevalece en que las organizaciones han respondido a las necesidades cambiantes de la fuerza laboral” (Rau & Hyland, 2002, p. 112)

Jennifer Amozurrutia (s.f.) menciona los siguientes esquemas:

- Trabajo parcial.
- Trabajo comprimido.
- Trabajo desde el hogar o home office.

También señala cómo los esquemas flexibles de trabajo van ganando popularidad en las empresas y se analizan diversos puntos a considerar para poder implementar esos esquemas.

El Centro de Derecho de la Universidad de Georgetown (2010) lanzó una serie de recomendaciones para informar tanto a empresas como a los individuos acerca de los esquemas flexibles de trabajo, tomando forma en una iniciativa de política pública.

Para Jean-Francois Baudraz señala concepto de horario flexible de trabajo :
“consiste en un sistema que fija los límites de un tiempo mínimo diario de trabajo, llamado *tiempo bloqueado* fuera de esos límites el empleado es libre y responsable de administrar su tiempo de trabajo, según un número de horas determinado...”
(Baudraz, 1975, p. 8)

Con el concepto anterior podemos comprender que un punto focal de los esquemas flexibles es que los empleados son quienes programan, en primera instancia, cómo repartirán la carga de trabajo.

Katheleen Christensen y Barbara Schneider señalan seis tipos de flexibilidad:

“ ...

- a. Tiempo flexible y lugar flexible
- b. Tiempo fuera e incapacidades
- c. Tiempo reducido
- d. Carreras flexibles
- e. Responsabilidad compartida, control y responsabilidad individual
- f. La cultura de flexibilidad” (Christensen & Schneider, 2010, p.133)

Con lo anterior es posible percibir que existen varias opciones para flexibilizar el trabajo, permitiendo a los trabajadores acceder a una mejor calidad de vida.

Para este trabajo se explicarán específicamente los siguientes esquemas flexibles:

1. Trabajo parcial o jornada laboral reducida
2. Trabajo comprimido
3. Trabajo desde el hogar o *Telecommuting*
4. Políticas alternativas de flexibilidad

3.1. Trabajo parcial o reducción de jornada laboral

Consiste en “trabajar menos horas que en una jornada de tiempo completo”.
(Amozorrutia, s.f.)

Este esquema ya es aplicado en México bajo el nombre de medio tiempo o por horas, en la mayoría de las empresas se aplica bajo la primicia de que por laborar menos horas significa que hay menos paga y puede percibirse como una forma de subempleo como lo señala Dávalos (2017):

“En las horas de trabajo que se le otorguen al trabajador, en los días de trabajo que se le den a la semana, el trabajador recibirá el monto correspondiente a la hora de trabajo, al día de trabajo; no puede recibir descanso semanal y el pago correspondiente, no puede pedir que se le pague tiempo

extraordinario, tampoco vacaciones, mucho menos aguinaldo y participación de utilidades.”

Dávalos también hace referencia a dos esquemas:

1. Que se laboren solo unos días a la semana, pagando únicamente los días laborados
2. Trabajar de tres a cinco horas al día, pagando solo esas horas

De igual manera menciona que estos esquemas colocan en una situación vulnerable a los empleados pues los patronos no asumen todas las obligaciones correspondientes, y aunque se ha modificado la legislación laboral para incluir el trabajo por horas, Dávalos comenta que “el empleado tiene derecho a las prestaciones de todo trabajador, sin embargo en la práctica el patrón sólo le responde al trabajador por las horas trabajadas, por los días trabajados, por nada más.”

Podría reducirse la jornada laboral de las personas, sin afectar los salarios que perciben, pues uno de los principales conceptos por los que son pagados los salarios son por el nivel de conocimiento que tiene el individuo y que la entrega de resultados sea en tiempo y forma, habría que cambiar la noción que se tiene de que se pagan las horas que pasan sentados en un escritorio.

En abril de 2017 la Comisión Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED) inició una prueba piloto que permita mejorar las condiciones de trabajo a través de la reducción de la jornada laboral, en dicha prueba una de las

medidas aplicadas permite a los trabajadores salir más temprano para "...estar con sus familias, tener desarrollos personales en lo que deseen hacer" lo anterior fue dicho por Alexandra Haas Paciuc, titular de la CONAPRED, también mencionó el potencial beneficio por la disminución del consumo de energía pues para ella "si se pudiera compactar la jornada laboral en un horario que no requiera energía eléctrica podría haber un ahorro". (Xanomitla, 2017)

Es práctica común en el país que las personas permanezcan en sus centros de trabajo horas extra "8 de cada 10 empleados en México extiende su jornada sin remuneración, lo que parece una costumbre; entre las causas de este problema destaca el afán de 'quedar bien' al hacer un esfuerzo adicional." (Vargas, 2011), no obstante, no siempre se recompensa cuando las personas terminan antes sus actividades de forma correcta en un menor tiempo, si se detecta que una persona es eficiente por lo general se le premia con más trabajo.

Surge un potencial conflicto, pues cuando se detecta que una persona puede realizar sus actividades en un menor tiempo, se tiende a asignarle más actividades y a la vez esa persona puede asumir el compromiso de realizar más trabajo, como lo demostró un estudio realizado de la Universidad de Duke el cual encontró que "las personas con mayor auto control – aquellos que tienen la auto disciplina para lograr que se hagan las cosas – tienden a que otros dependan de ellos".

El profesor Gráinne Fitzsimons, quien encabezó dicho estudio comentó lo siguiente:

“...Nuestra investigación mostró que las personas con un alto auto control se sienten más agobiadas por ayudar a otros en los centros de trabajo, y si quieren mantener a estos empleados con alto auto control, quieres hacerlos sentir bien y apreciados”. (The Fuqua School os Business, 2015)

De la declaración anterior es importante rescatar que para evitar agobiar a los trabajadores más eficientes, se debe evitar sobrecargarlos de más trabajo, es decir, si se detecta que acaban con sus tareas en un menor tiempo del contemplado, lo adecuado es reconocer esto y evitar en la medida posible solicitarle que asuma más responsabilidades.

Aunque parezca una buena idea asignarle más responsabilidades a una persona eficiente, cuando se quiere lograr una meta, se corre el riesgo de saturarla y hacerle sentir que en vez de recompensar su eficiencia se le “castiga” con más trabajo, provocando que no haya motivación y al contrario se genere frustración en el individuo.

3.2. Trabajo comprimido

Consiste en “se comprimen las horas que componen la jornada laboral semanal en menos días” (Amozorrutía, s.f.), es decir, se trata de redistribuir el total de las horas laboradas a la semana en una cantidad menor de días efectivamente laborados.

Ejemplificando lo anterior, por lo general se laboran ocho horas diarias por cinco días a la semana dando un total de 40 horas semanales; bajo este esquema si se quisiera laborar únicamente cuatro días a la semana se tendrían que trabajar diez horas diarias para seguir en la misma línea de 40 horas a la semana.

El empresario Carlos Slim ha ido más lejos al declarar que la semana laboral de tres días podrá ser una realidad a futuro, con la consecuencia (aparte de una jornada diaria más larga) de elevar la edad de jubilación a 75 años.

“Slim predica con el ejemplo. En Telmex, el contrato colectivo permite que los trabajadores que empezaron a trabajar muy jóvenes sean elegibles para retirarse antes de los 50 años. Pero un esquema voluntario instituido por el empresario les permite seguir laborando, con sueldo completo, sólo cuatro días a la semana.” (Webber, 2014)

Considerando que la expectativa de vida mundialmente va en aumento y, como se menciona en el capítulo dos, que las personas van aplazando por decisión propia su jubilación (ya sea por necesidad o por mantenerse activos laboralmente) la propuesta del empresario mexicano no suena como algo imposible de que ocurra en un futuro cada vez con más frecuencia.

La principal ventaja de la estrategia aplicada por Slim es la de retener por más tiempo a personal capacitado que permita ir preparando a las nuevas generaciones que se integran a la empresa.

Este esquema es de cierto modo el opuesto del anterior, que propone reducir horas laboradas, pero con la diferencia de que otorga días enteros libres para que las personas los destinen a otras actividades de su interés.

3.3 Trabajo desde el hogar

Para Rau y Hayland, que lo plantean como *home office* o *telecommuting*, este esquema “reemplaza algo del tiempo que tradicionalmente se pasaría en el lugar de trabajo con tiempo trabajado desde casa” (Rau & Hyland, 2002, p. 116)

Con la tecnología actual este esquema no resulta imposible de adoptar desde el punto de vista material, lo que sí requiere es responsabilidad de las personas con su trabajo pues, al no tener en el mismo espacio físico a supervisores y colaboradores, con las distracciones que pueden presentarse por estar localizado en el hogar propio y potenciales dificultades técnicas, se puede perder de vista el cumplimiento de objetivos, es necesario un alto sentido de compromiso con el trabajo que se tiene y aparte una logística adecuada para las tareas a desempeñar.

También ellas señalan que:

“...aunque existen esquemas para trabajar desde el hogar a tiempo completo, los arreglos de trabajo desde el hogar más productivos tienden a ser aquellos que restringen el tiempo en casa a una porción de la distribución del trabajo, como lo es trabajar de dos a tres días en el hogar... pueden o no requerir que el individuo esté

disponible durante ciertas horas específicas de la jornada laboral”
(Rau & Hyland, 2002, p. 119)

Marissa Mayer, removi6 el esquema de trabajo remoto al que podían acceder los trabajadores de Yahoo!, a pesar de recibir varias críticas ella respondi6 que “la gente es más productiva cuando trabajan solas pero son más colaborativas e innovan más cuando están juntas” (Lindsay, 2013).

Aunque se trata de una empresa que trabaja a diario con tecnología, se detect6 que sus necesidades podrían canalizarse mejor aplicando un método más tradicional y a pesar de las críticas y comentarios negativos, este caso sirve como recordatorio que cada empresa es diferente y lo que funciona para algunos no implica que servirá de igual manera para otras, aunque sean de naturaleza similar.

Trabajar desde casa requiere de gran disciplina y fijar límites (haciendo énfasis en respetarlos), por ello Jacqueline Whitmore (2015) señala seis prácticas para quienes laboran desde el hogar:

“ ...

1. Fija y mantén horas regulares de oficina:
2. Planea y estructura tu día de trabajo
3. Vístete para impresionar
4. Establece un área designada para trabajar
5. Toma descansos
6. Evita distracciones”

3.4. Políticas alternativas de flexibilidad

Una sugerencia de Rau y Hayland es permitir que los empleados sean quienes fijen sus horarios o “tiempo flexible”, es decir “tienen límites de tiempo más holgados que los esquemas de trabajo estándar porque hacen posible que los trabajadores ajustar la distribución de su trabajo para acomodar roles adicionales en su vida” (Rau & Hyland, 2002, p. 117, 118).

Lo anterior no significa que lleguen a laborar cada día a la hora que mejor les parezca, pero si la naturaleza del trabajo que desempeñan lo permite, que lo empleados tengan la opción de entrar y retirarse del centro de trabajo a la hora que ellos establezcan, pero “requiere que los empleados estén presentes en un conjunto de *hora base*” (Rau & Hyland, 2002, p. 118).

Para ejemplificar lo mencionado en el párrafo anterior se podría permitir que, cumpliendo que de las 11:00 a las 15:00 hrs. esté el trabajador presente, se le permita llegar más temprano, por ejemplo a las 08:00 hrs., y que pueda retirarse pasando la hora límite fijada.

Lo que se quiere obtener con lo antes mencionado, es que el patrón vaya perdiendo la mentalidad de que se le paga al empleado por el tiempo que pasa en la oficina, sin importar que el trabajo esté bien hecho o que la productividad de la empresa no sea la óptima, y adopten la idea de que se le paga a los trabajadores porque sean productivos, es decir, de hacerlos sensibles a que tiene más valor la calidad del tiempo que pasen en la empresa, que la cantidad de horas que estén los empleados en sus escritorios.

Se menciona que se mantengan los bonos que premian la puntualidad, pues como se indicó antes, no todos los puestos ni empresas pueden aplicar de la misma manera los esquemas, por lo que para quienes no puedan acceder a ellos dada la naturaleza de sus actividades puedan obtener un beneficio, aunque sea, en otros términos.

Algo tan sencillo como acceder a que el trabajador se retire temprano si ya acabó con sus actividades del día y si se desea establecer un límite de dos o tres veces por semana que se permita esto, potencialmente podría mejorar el ánimo en varias oficinas.

Lo anterior seguiría estableciendo que la jornada laboral en teoría es de ocho horas, pero que, en caso de cumplir con los objetivos del día, las personas son libres de retirarse a realizar alguna otra actividad de su interés con el compromiso de que, en caso de ser necesario, habría que permanecer ocasionalmente un poco de tiempo extra para sacar algún trabajo que así lo requiera (Vargas, 2011).

Otra propuesta es que el patrón flexibilice su política de vacaciones, si la empresa tiene periodos en los cuales la carga laboral es menor, aprovechar para que, fijando guardias en las que los mismos trabajadores se coordinen para cubrirlas, puedan disfrutar de unos días extras de vacaciones, con el beneficio para el patrón de que la organización siga funcionando, pero se disminuya el consumo de energía o se utilicen recursos de la empresa y sin generarle un costo adicional pues seguiría pagando únicamente lo que marca la ley respecto al tema de vacaciones.

Siguiendo la misma línea del párrafo anterior, pudiera ser que simplemente el empleado sienta la libertad de solicitar un permiso de ausencia sin temer represalias que afecten su ingreso o se le señale de alguna manera, si su trabajo queda organizado de tal manera que durante su ausencia no se afecte el funcionamiento de la empresa o su área, debería poder tener la opción de pedir a su jefe le permita faltar.

Las propuestas antes mencionadas requieren que los trabajadores estén conscientes que con la libertad que se les está proporcionando, de igual manera se adquieren obligaciones, no tan solo de cumplimiento de trabajo sino ante la confianza depositada en ellos, la responsabilidad de no caer en abusos que obliguen a otros empleados a asumir tareas adicionales o afecten la operación de la empresa en la que laboran.

Para proteger tanto a patrón como empleado, sería necesario redactar un reglamento, que en caso de ser necesario pueda modificarse y que marque los límites para cada una de las partes, las horas mínimas que deben cubrir semanalmente, los días que necesariamente tenga que estar todo el personal, por citar algunos ejemplos.

De lo mencionado en este apartado se puede percibir que el tema de flexibilidad es amplio y pueden adoptarse diversas medidas y aplicarlas de la mejor manera que se acoplen a cada empresa, sin embargo, requiere un esfuerzo compartido para que éstas tengan éxito.

3.5. Problemática en la implementación de esquemas flexibles en México y ejemplos de su aplicación en otros países

3.5.1 México

Como ya se mencionó con anterioridad, es necesario tener presente que no hay dos empresas iguales, ni oficinas iguales, simplemente por el hecho de que no trabajan las mismas personas en cada una de ellas, aunque dichas empresas sean de una misma industria y sus empleados puedan cubrir un mismo perfil, la diversidad de individuos que en ellas convergen hacen a cada organización única.

Para poder implementar cualquier esquema flexible de trabajo en primera instancia se requiere analizar si la actividad de la empresa presenta las facilidades para poder realizar modificaciones en el modo en que se trabaja, en segundo lugar, es necesario analizar qué procesos y áreas de la empresa pueden adoptar y adaptar un esquema que le represente a la organización una ventaja y a los trabajadores un beneficio.

Adicionalmente habrá que ponderar mecanismos que motiven a las áreas que por la misma operación de la empresa no sea viable aplicar un esquema flexible de trabajo, pues de lo contrario se corre el riesgo de generar un conflicto dentro de la organización entre quienes pueden optar por un esquema flexible y los que no.

El propósito principal de los esquemas flexibles de trabajo, es brindar a las personas una mejor calidad de vida, específicamente encontrar un equilibrio entre

trabajo y vida personal que motive a los trabajadores a realizar sus labores de una manera óptima y así beneficiar a la empresa en general.

Actualmente las empresas no sólo se encuentran en competencia en el mercado para posicionarse entre sus clientes como la mejor opción, para ello requiere contar con las personas adecuadas dentro de su plantilla de trabajadores, y si bien un buen salario siempre será atractivo, la tendencia ha señalado que las personas ya no sólo buscan un lugar que les pague bien, se empieza a demandar por parte del capital humano beneficios adicionales que les permita sentirse realizados con su vida personal.

Por lo anterior, las organizaciones también están entrando en competencia para atraer a los mejores candidatos, personas que cumplan con el requisito de un título profesional o con la experiencia necesaria puede haber muchas, pero que tengan un perfil que facilite el trabajo en equipo y que a la vez sean capaces de realizar sus labores de una manera autónoma y eficiente hay en menor cantidad, lo que es aún más importante: que a pesar de perseguir metas personales, sean capaces de adoptar los objetivos de la empresa e integrarlos a su vida de alguna manera.

Entrando a la temática de lealtad, las empresas están en búsqueda de personas que cumplan con una permanencia determinada, en décadas anteriores esto se lograba principalmente pagándoles su salario y otorgando beneficios superiores a los que marca la ley, hoy en día se va haciendo necesario que las empresas garanticen (o al menos busquen establecer) un clima organizacional cordial que facilite el trabajo de las personas.

Prueba de lo mencionado en el párrafo previo es el surgimiento de varias empresas consultoras dedicadas específicamente a auditar procedimientos y el clima laboral dentro de las empresas, estas consultorías brindan estrategias para mejorar no sólo los procesos sino la interacción entre las personas y así mejorar el desempeño de los trabajadores.

Joanne Sujanski y Jan Ferri-Reed indican que: “salvo que las compañías encuentren la manera de atraer a los millenials de una forma más eficiente – y resolver su permanencia corta en el trabajo – el problema de alta rotación continuará costándole a las empresas, fácilmente, un rango del 50 al 150 por ciento del salario de un empleado” (Sujanski & Ferry-Reed, 2009, pág. 15)

Lo anterior se podría deber a que al renunciar un empleado se generan gastos no sólo por su finiquito, sino por el que se tiene que hacer en reclutar nuevo personal y capacitarlo.

También es necesario tener en cuenta que hay que mantenerse apegados al marco de la ley y para ello será necesario analizar que se estén respetando los derechos de los trabajadores.

En México se están presentando poco a poco los antecedentes necesarios para ir implementando estos esquemas, incluso en algunas empresas ya se empiezan a dar mayores facilidades en cuanto al cumplimiento de los horarios, a pesar de ello, falta recorrer un gran camino en este tema y principalmente se requiere un cambio de mentalidad de los líderes y dueños de las empresas a la par de fomentar un mayor sentido de responsabilidad en los empleados.

Es necesario que la legislación laboral se vaya preparando en mayor medida para ir acomodando los esquemas flexibles dentro de la normativa federal, pues si el gobierno mexicano va sentando un marco legal, tanto patrones como empleados tendrán mayor consciencia acerca de las limitaciones, obligaciones y derechos que conlleva adoptar un esquema flexible.

3.5.2 Panorama económico y social en México

Como lo dijo el catedrático de la Universidad Autónoma Metropolitana, Alberto Arroyo Picard “el verdadero problema es ese: que México, al único motor al que le apostó la estrategia económica es a la inversión extranjera” (Nieto, 2017).

A principios del año 2016 las campañas políticas en Estados Unidos de América mantuvieron en alerta a casi todos los sectores productivos del país y en general a gran proporción de la población económicamente activa, pues es de conocimiento general la gran dependencia que tiene México hacia EEUU.

Lamentablemente, la dependencia hacia otras naciones no se limita únicamente a relaciones comerciales, el sector público y el privado han solicitado grandes cantidades de dinero a bancos y fondos internacionales, lo que se traduce en un aumento de la deuda externa.

“El saldo de la deuda externa del Gobierno Federal y las empresas del sector privado ascendieron a 88 mil 368 y 120 mil 252 millones de dólares al cierre del

tercer trimestre de 2016, por debajo de sus máximos histórico alcanzados en el año de 90 mil 288 y 123 mil 033 millones” (Rojas, 2017)

Hay que recordar que esa deuda externa en teoría debería reflejarse en acciones de mejora implementadas dentro del país, destinadas a generar dinero que permita pagar la deuda contraída y conservar algo para impulsar el crecimiento interno de México.

Lamentablemente, la realidad es otra, enfocándonos únicamente en el tema económico, la deuda externa representa dinero que el gobierno mexicano tiene que pagar a terceros, dándole prioridad a ese pago y destinando recursos en disminuir la deuda, recursos que no ya no irán a programas sociales o mejora de las instituciones de salud, seguridad o educativas públicas.

El segundo tema que “preocupa” por lo general a los funcionarios públicos, nuevamente viéndolo desde el punto de vista económico, es el desempleo pues es una muestra de la incapacidad para generar fuentes propias de trabajo, la falta de organización tanto a nivel gobierno como de sociedad.

Alejandro Gómez Támez indica que:

1. “...Se deben crear las condiciones para que haya más y mejores empleos en nuestro país, para lo cual se requiere de una política económica que fortalezca la planta productiva nacional, y para ello es fundamental generar

las condiciones para que haya una sana competencia con los productos importados...”

2. “...se requieren incentivos fiscales para que las empresas tengan incentivos a contratar gente...”
3. “... normas oficiales mexicanas, como las de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), las cuales son tan complicadas y costosas de cumplir al 100%... que muchas empresas optan por dejar de producir en México ya que les resulta mejor traer el producto importado...” (Támez, 2016)

Al desempleo hay que adicionarle el tema de subempleo e informalidad, dos temas igual de extensos y con ramificaciones propias, que son un reflejo de la necesidad y deseo de la población económicamente activa de mantener una ocupación honesta, pues la informalidad no necesariamente implica que se trate de actividades ilegales.

Conforme a datos del Banco Mundial en 2015, el “ingreso per cápita anual en México fue de 9,005.024 dólares comparándolo con los 56,115.7 dólares que tiene Estados Unidos de América” es bastante fácil percibir la diferencia entre ambos países. (Banco Mundial, s.f.)

Si bien es cierto que la situación actual que impera en México no es resultado de las últimas décadas sino de toda una historia plagada de atropellos y malos manejos por parte de quien en el momento estaba en el poder, es importante señalar que en años recientes y gracias a la facilidad con la que la información

puede transmitirse y consultarse, la población del país se va dando cuenta que es más fácil exigir a los funcionarios públicos que cumplan su trabajo y no abusen del poder que se les ha proporcionado.

En los últimos meses se han hecho reajustes a los pronósticos de crecimiento del país y analistas auguran que el 2017 tendrá uno de los mayores porcentajes de inflación de los últimos sexenios, hasta llegar a un 5.4% debido a que “están las presiones inflacionarias del país, la debilidad del mercado externo, así como de la economía mundial y la inestabilidad política internacional.” (Córdova, 2017)

Es importante señalar que la situación económica afecta directamente la condición social en la que se encuentra el país: al no haber recursos suficientes para proporcionar educación, servicios de salud y seguridad, esos rubros se van cubriendo de una manera poco adecuada y se refleja en el comportamiento del mexicano promedio.

Con lo anterior se le da paso a la situación social que se presenta en el país, en años recientes el número de personas en situación de pobreza ha aumentado y ante la falta de planes efectivos y que tengan un impacto a largo plazo, la gente en esas condiciones es propensa a unirse a las filas de los grupos delincuenciales que ya generan y siembran miedo diariamente en el país.

De acuerdo a datos del INEGI, “el 69.9% de personas mayores de 18 años señalaron, para marzo de 2016, que consideran que vivir actualmente en sus ciudades es inseguro y el 33.3% indicó que para los próximos 12 meses esta situación empeorará”. (INEGI, 2016)

Personas con una formación académica precaria son presa fácil para los grupos delictivos pues la promesa de dinero rápido y sin cubrir requerimientos educativos, aunado a la necesidad por la falta de trabajo, terminan formando parte del problema de inseguridad en el país.

De acuerdo a la encuesta intercensal de 2015 se obtienen los siguientes datos:

“ ...

- El tiempo promedio que pasa formándose académicamente el mexicano es de 9.1 años, considerando que la educación obligatoria es a partir de preescolar, ese tiempo se traduce en que apenas y concluyen la primaria o inician la secundaria antes de abandonar por completo los estudios.
- El 5.5% de la población en el país es analfabeta.
- 82.2% de la población están afiliados a algún servicio de salud, ya sean públicos o privados, de este porcentaje casi la mitad de las personas están afiliadas al Seguro Popular o de Nueva Generación.” (INEGI, 2015)

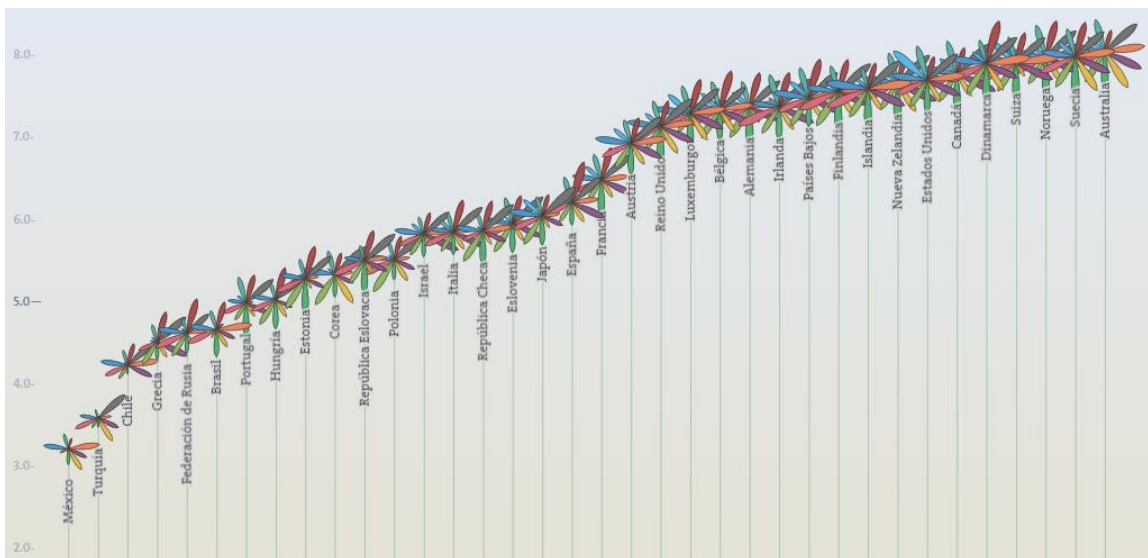
Aunque el panorama no es el más optimista, es importante señalar que recientemente la ONU emitió su Informe Mundial de la Felicidad, recabando datos desde 2014, en este reporte México se coloca en la posición 25 de 155 países superando a Francia y España (quienes ocupan los lugares 31 y 34 respectivamente) y a pesar de que las personas son de las que más trabajan al año, las condiciones de inseguridad, la corrupción y demás factores en contra, el mexicano encuentra la manera de salir adelante a pesar de los obstáculos.

3.5.3 Estadísticas y gráficas de México

La OCDE se ha dedicado a desarrollar indicadores que permitan conocer y comparar la situación de sus países miembros y gracias a ello se han podido obtener la mayoría de los datos que a continuación se presentan.

En la página de *Better Life Index* de la misma OCDE es posible generar un comparativo de la situación general de cada país, en donde México se encuentra en el último lugar. (Ver gráfica No. 9)

Gráfica No. 9: Orden ascendente de países con mejor calidad de vida

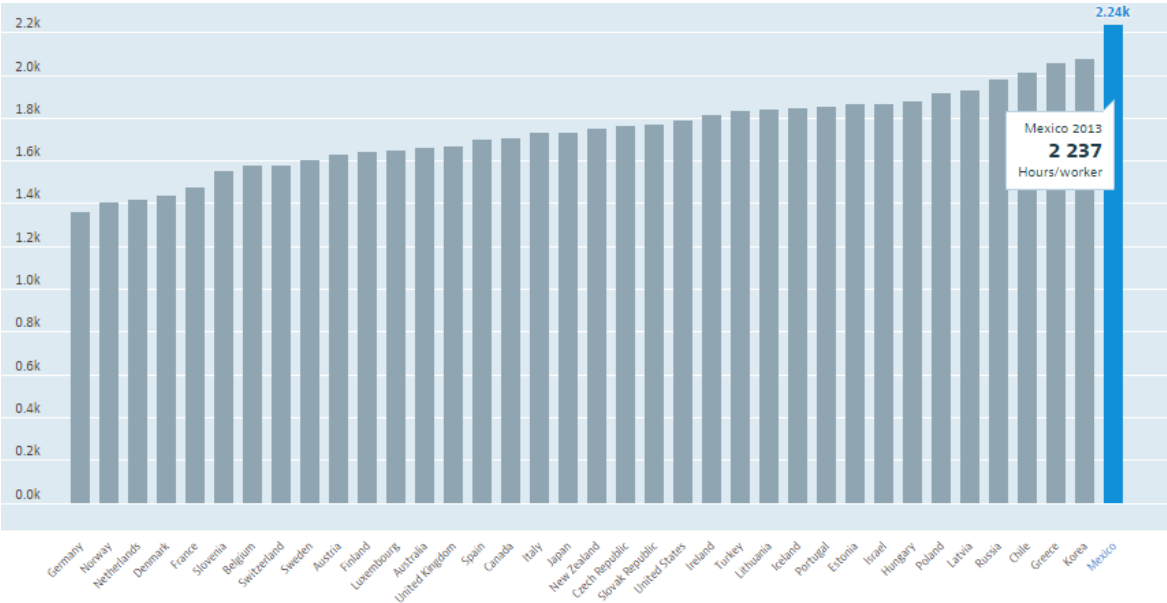


Fuente: OCDE (2015)

Como se explicó en el marco teórico de este trabajo de investigación, cada flor representa un país y cada pétalo un rubro evaluado por la OCDE, ocupando México el último lugar (36) de 36 países conforme al análisis en general de los 11 aspectos calificados.

México es uno de los países que computan más horas laboradas al año (ver gráfica No. 10), de acuerdo a datos de la OCDE “el mexicano en promedio pasa 2,237 horas anuales en el trabajo” (El Economista, 2014), sin embargo, esto no se refleja en una mejor calidad de vida ni en un crecimiento económico en el país, existiendo una gran diferencia con las horas laboradas anualmente en naciones que son potencias como Estados Unidos de América (1,788), Reino Unido (1,669) o Alemania (1,388).

Gráfica No. 10: Horas anuales promedio laboradas en México



Fuente: OCDE (2013)

Hace unos años, los mexicanos reportaban el menor tiempo para comer y beber al día de entre los países miembros de la OCDE, unos 66 minutos diarios en promedio (OCDE, 2009) y destinaron alrededor de dos horas diarias (esta cifra aumentaba al doble en la capital del país) a transportarse de un lugar a otro (Álvarez, 2012), considerando que las horas recomendadas promedio para obtener un buen descanso son ocho horas. (Ver cuadro No. 10)

Cuadro No. 10: Cálculo estimado de horas libres al día

Horas totales anuales	(365*24)	8760
Horas laboradas	(dato OCDE)	2237
Horas promedio dormir	(365*8)	2920
Horas p/transportarse	(365*2)	730
Horas para comer	(dato OCDE)	401.5
		2472
		entre 365 días
Horas "libres" diarias		6.771

Fuente: OCDE (2013)

De igual manera es importante señalar que la cantidad de horas laboradas en el país no implican un mayor nivel de ingresos para las personas, de hecho en México las cifras en ese aspecto son menores a comparación de otros países miembros de la OCDE. (Ver cuadro No. 11)

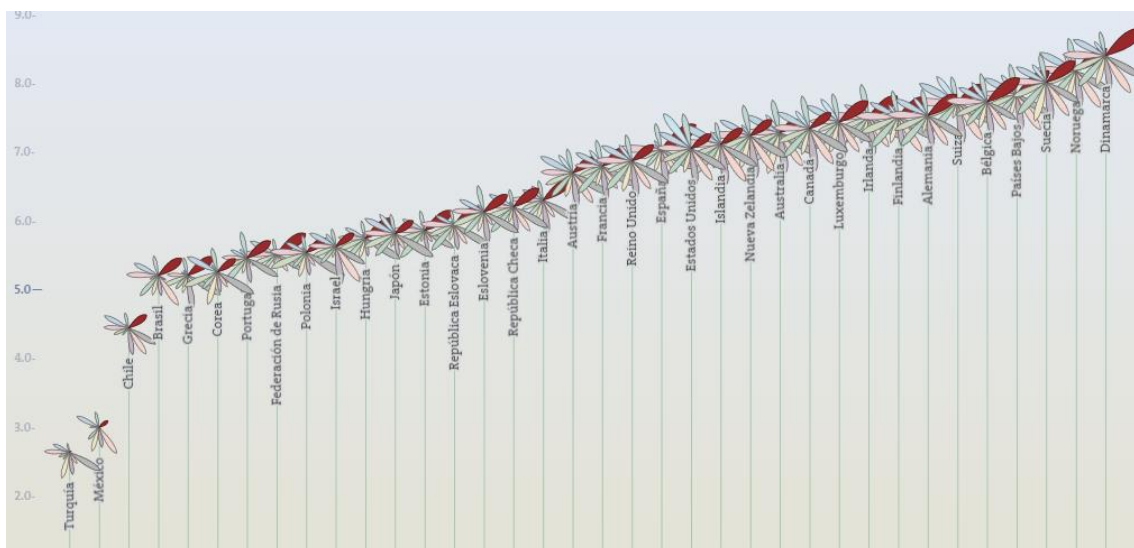
Cuadro No. 11: Comparativo ingreso y patrimonio de México con el promedio de los otros miembros de la OCDE

Concepto	México USD (anuales)	Promedio OCDE USD (anuales)
Ingreso familiar disponible neto ajustado per cápita	\$12, 806	\$29,016
Patrimonio financiero neto familiar per cápita	“es considerablemente menor... esta información sólo está disponible para un pequeño número de países de la OCDE, por lo que no se incluye en el Índice”	\$84,547

Fuente: OCDE (s.f.)

La herramienta en la página de *Better life index* también permite que se resalte el rubro del que se desea conocer más, gracias a esto al seleccionar el campo de “Balance vida-trabajo” se puede destacar un campo específico. (Ver gráfica No. 11)

Gráfica No. 11: Lugar de cada país respecto a la satisfacción de “Balance vida-trabajo”

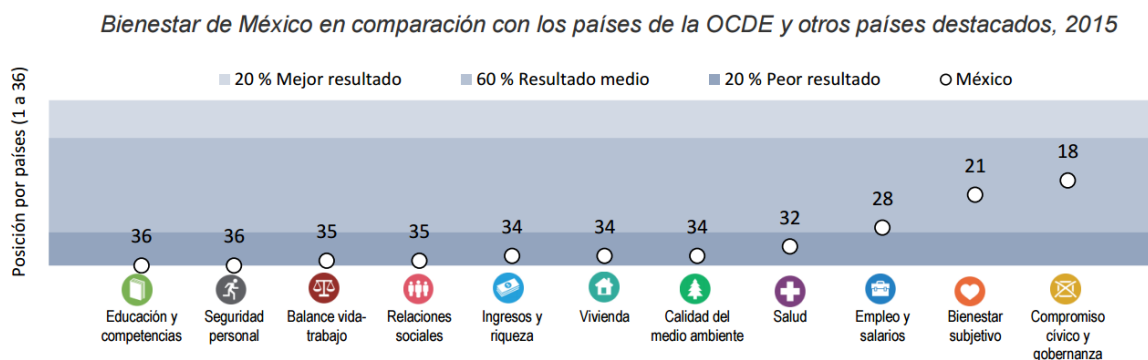


Fuente: OCDE(2015)

Las largas horas laboradas, la falta de iniciativas de políticas para apoyar a las familias con hijos son dos puntos que señala la OCDE como aspectos a tomar en cuenta para el resultado obtenido en este rubro.

De los 11 rubros evaluados, México tiene un bajo desempeño en ocho de ellos, ocupando el lugar 35 de 36 en el área de “Balance vida-trabajo”. (Ver gráfica No. 12)

Gráfica No. 12: Bienestar de México en comparación con los países de la OCDE y otros países destacados 2015



Nota: La gráfica muestra cómo México se ubica (círculo blanco) en las 11 dimensiones de bienestar, entre los 34 países de la OCDE más 2 países aliados, es decir, Brasil y la Federación Rusa. Los tres tonos grises denotan tres grupos: desempeño alto (20% superior), desempeño medio (60% intermedio), bajo desempeño (20% inferior). Los que ayudan a identificar fácilmente cómo se encuentra México en cada dimensión de bienestar.

Fuente: OCDE (2015)

De acuerdo a datos de la OCDE aproximadamente un 61% de las personas entre 15 y 64 años de edad en México tienen un trabajo remunerado, esta cifra representa empleos formales, señalando que casi el 29% de los empleados tienen un horario de trabajo muy largo, una de las cifras más altas de la OCDE pues el promedio es de un 13%. (OCDE, 2015)

Haciendo una comparación en México, una persona labora en promedio anualmente 2,226 horas obteniendo 12,850 dólares en ese mismo periodo de tiempo y en otros países OCDE se trabajan 1,765 horas al año para obtener en promedio 23,938 dólares en ese tiempo, es decir, trabajan un poco más de la mitad del tiempo que lo que se trabaja en México y obtienen casi el doble de ingresos. (Forbes Staff, 2017)

La comparación anterior permite una vez más evidenciar que aunque se pasa más tiempo trabajando, el mexicano promedio no tiene una remuneración justa ni es más productivo.

3.5.4 Implementación de esquemas flexibles de trabajo en México

Viene a la mente el dicho popular *trabajar para vivir, no vivir para trabajar*, el cual cada vez va tomando fuerza en las nuevas generaciones de México, que al tener más acceso a la información y conocer cómo en otros países se manejan de manera diferente estas situaciones, se dan cuenta que el trabajo es un medio para poder vivir, no una forma de vida.

Como se mencionó al principio de este trabajo, siempre habrá gente dispuesta a sacrificar tiempo personal por su empleo (ya sea por la misma naturaleza del trabajo, por necesidad o porque en ello encuentran un estilo de vida que les satisface a nivel personal) pero la tendencia mundial actual apunta hacia un cambio en los esquemas tradicionales de trabajo pues cada vez más gente va tomando consciencia de que puede existir un equilibrio entre vida personal y el trabajo que desempeñan y quieren eso para sus vidas.

Es pertinente señalar y enumerar los resultados que han arrojado los estudios que se han llevado a cabo hasta ahora en México para comprender mejor en qué situación nos encontramos actualmente.

3.5.5 El mexicano en el trabajo

El papel y la mentalidad que tiene el mexicano dentro de una organización ya ha sido tema de estudio de varios autores como a continuación se menciona.

Rodríguez y Ramírez (2004) analizan la mentalidad que tiene la población mexicana en lo que respecta a su involucramiento con el trabajo, señalando a lo largo de su obra que el modo en que el mexicano se desenvuelve en el ámbito laboral es resultado de siglos de historia desde nuestros antepasados aztecas y mayas, pasando por la Conquista y llegando hasta el periodo actual y la influencia del choque con otras culturas.

Otro aspecto que señalan, aludiendo de cierta manera a la puntualidad, es que al jefe o a una figura de autoridad en México tiende a hacer esperar a las personas como señal de superioridad, esto derivado de los “traumas a lo largo de los siglos” (Rodríguez & Ramírez, 2004, p. 23-30) sale a relucir una naturaleza que en el mundo actual va perdiendo popularidad pues se está entrando a nuevo nivel de conciencia sobre la manera en que se han manejado las cosas hasta ahora

Echeverría (2015) señala que según Griselda Hernández, directora de Kelly Services México, no estamos preparados para trabajar bajo el sistema de esquemas flexibles:

“Culturalmente nos cuesta trabajo la parte de responsabilidad. Se nos hace muy fácil faltar al trabajo un día o llegar tarde, entonces la actitud y la madurez de la gente es

lo que sería determinante para una decisión de esta naturaleza, pero aplicarlo a todo el mundo sería difícil”.

Un factor importante a considerar es la mentalidad tradicionalista y los ya mencionados “traumas” que históricamente han moldeado la forma de pensar en la población mexicana, que la ha ayudado a preservar costumbres y festejos importantes de nuestra cultura, pero puede jugar en contra cuando se trata de implementar un cambio en otros aspectos, en este caso en el ámbito laboral. (Rodríguez & Ramírez, 2004, p. 107-118)

3.5.6 Otros países y la flexibilidad en el trabajo

El 10 de junio de 2014 Jenny Willott habló de cómo el trabajo flexible es central para cómo el gobierno ve el empleo en el futuro, enumeró las ventajas, algunas de las cuales ya han sido cubiertas en capítulos anteriores, y mencionó la campaña promocional que se llevó ese mes y citó el ejemplo de la empresa Healix, que contando con 150 empleados han logrado un éxito en estos esquemas “ven su oferta de trabajo flexible como una parte fundamental para conseguir un alto compromiso del empleado, una reducción en la tasa de rotación de personal y menores niveles de estrés”. (Willott, 2014)

Tan solo en Reino Unido, aunque más de 5.4 millones de profesionales ya se encuentran trabajando en un esquema flexible, adicionalmente 630,000 individuos, en su mayoría mujeres, quieren entrar a la fuerza laboral pero no pueden encontrar un trabajo que se acople a sus necesidades de flexibilidad para cuidar a sus hijos. (Timewise, 2015)

Vodafone realizó una encuesta en diez países, siendo Estados Unidos de América el líder en adoptar políticas de trabajo flexible y entre los beneficios encontrados están:

“ ...

- 58% reportó incremento en las utilidades después de implementar el trabajo flexible
- 86% de empresas que han implementado esquemas flexibles han visto un aumento en la productividad de sus empleados
- El trabajo en equipo ha mejorado en las organizaciones de EEUU que usan estos esquemas
- El 60% de los trabajadores de EEUU aprovechan el trabajo flexible para mejorar el equilibrio entre vida personal y trabajo
- La moral del personal ha aumentado un 77% en estas organizaciones...”

Esta encuesta también reveló los motivos por los cuales algunas empresas no han adoptado algún esquema flexible de trabajo, destacando lo siguiente:

- “43% de las empresas en EEUU no lo han hecho por temor a que el trabajo en equipo de los empleados disminuirá.
- Más del 50% de los trabajadores sienten que no tienen una política adecuada de flexibilidad que pueda usarse en su empleo
- 44% de los empleados no usan actualmente las redes sociales de la empresa, una herramienta que ocupa un papel importante en los trabajos flexibles.” (Marketwired, 2016)

La encuesta fue realizada septiembre y octubre de 2015 en los países de: Alemania, India, Italia, Holanda, Singapur, Sudáfrica, España, Reino Unido, Estados Unidos de

América y el territorio de Hong Kong, se entrevistó en línea a 8,000 empleadores.” (Marketwired, 2016)

El mismo estudio también arrojó resultados interesantes en términos generales en cuanto a las empresas participantes:

“... ”

- 33% señalaron que no adoptan esquemas flexibles de trabajo pues no encaja con la cultura de su organización
- 30% estaban preocupadas acerca de fricciones entre empleados laborando con esquemas flexibles y aquellos que no.
- 25% creían que el trabajo estaría distribuido injustamente entre empleados con esquemas flexibles y los que no laboran con estos
- 22% creían que los empleados no trabajarían arduamente si se les permitiera adoptar patrones y tecnologías de trabajo flexible...”

Aunque quienes no cuentan con esquemas flexibles de trabajo fueron claros en los motivos por los cuales no adoptan estos, sí tienen claro sentido de que adoptarlos podría traer beneficios para sus organizaciones:

- “...55% de esas organizaciones estuvieron de acuerdo en que la moral de los empleados mejoraría si se introdujeran esquemas flexibles de trabajo
- 44% creía que la productividad aumentaría como resultado de adoptar estos esquemas
- 30% creía que la utilidad aumentaría...”

Tratándose de los diferentes países encuestados se encontró lo siguiente:

- “En España el 71% de los empleados usan sus propios teléfonos inteligentes para trabajar flexiblemente fuera del lugar de trabajo, contrastando con un 38% en el Reino Unido y un 27% en Alemania
- En Reino Unido solamente un 8% de los empleadores se preocupaban porque los empleados no trabajaran arduamente como consecuencia de políticas de trabajo flexible a comparación de un 33% en Hong Kong
- En Alemania 52% de los empleados encuestados señalaron no estar conscientes de las políticas de seguridad respecto al trabajo flexible a comparación del 23% de empleados en la India.” (Vodafone, 2016)

La firma Ernst&Young realizó una encuesta (a partir del 20 de noviembre 2014 al 14 de enero de 2015) en internet a 9,699 adultos entre las edades de 18-67 que laboraban tiempo completo en diversas empresas ubicadas en Estados Unidos de América, Reino Unido, India, Japón, China, Alemania, México y Brasil, aproximadamente 1200 personas de cada país e incluyendo en cada muestra 400 *millennials*, 400 individuos de la generación X y 400 *baby boomers*. (Ernst&Young, 2015)

De dicha encuesta se desprenden los siguientes resultados:

“ ...

- A nivel global, las generaciones más jóvenes están viendo las horas aumentar más en los últimos cinco años en un tiempo cuando muchos están avanzando hacia gerencias e iniciando sus familias (47% de *millennials* que son gerentes reportaron un incremento en sus horas en oposición a un 38% de la generación X y 28% para los *baby boomers*).

- Después de una paga competitiva y beneficios, las cosas más importantes en un potencial trabajo son: capacidad de trabajar flexiblemente y seguir siendo considerados para una promoción.

Existen cuatro problemas con respecto a la flexibilidad:

1. Un jefe que no permite flexibilidad
2. Estigma de flexibilidad (percepción de que la gente que trabaja en horarios flexibles o se toman licencias se les penaliza con no pagarles u oportunidades para ser promovidos)
3. Falta de flexibilidad en la ubicación para trabajar, incluyendo no tener la opción de trabajar a distancia (es decir trabajar desde otra ubicación diferente a la oficina o un lugar en donde se encuentre el cliente, como trabajar desde casa)
4. Menos colegas de mayor edad que sean cabezas de familia que trabajan o que tengan una familia en la cual ambos padres trabajan” (Ernst&Young, 2015)

Tener en cuenta los retos que se presentan en otros países permite advertir que, aunque ya se estén aplicando, no significa que se tenga el camino trazado pues no se trata de un día a otro decidir que se implementará algún esquema flexible de trabajo, es necesario que empleadores y sus trabajadores tomen consciencia de las implicaciones que conlleva un cambio de esta índole.

CAPÍTULO 4 PROPUESTA PARA FLEXIBILIZAR EL TRABAJO EN MÉXICO

A lo largo de esta tesis ya se presentaron los aspectos teóricos y legales que permiten plantear la siguiente propuesta:

Rescatando lo señalado por Mauro Rodríguez (2004) y Griselda Hernández (2015) en relación a que la cultura mexicana pareciera estar en contra de implementar mecanismos para una mejora, existen características que pueden usarse como base para empezar a generar un cambio en los esquemas bajo los cuales se trabajan en las empresas del país.

Como sociedad se puede tomar la libertad de decir que el mexicano es más emocional y reactivo hacia los nuevos retos y los cambios que estos pueden significar, si durante un periodo prolongado ha visto que las cosas se hacen de una misma manera y relativamente todo funciona o a pesar de los atrasos, las cosas terminan por salir adelante (aunque esto no necesariamente significa que salen de la mejor forma posible) ¿por qué cambiar el orden establecido?

México se encuentra en un punto de convergencia, en muchos centros de trabajo en el país coinciden las tres generaciones mencionadas en el capítulo II, pero esto, más que ser otro obstáculo a vencer por las diferencias marcadas que existen entre cada generación, se trata de darse a la tarea de buscar los puntos que existen en común para poder cimentar una estrategia de desarrollo laboral y así empezar a innovar en la forma en que se organizan los equipos de trabajo.

Como muchas cosas en México, hay una contradicción que es peculiar, a pesar de que en la gente trabaja más horas (aunque eso no implica que tengan mayores ingresos) el mexicano promedio tiene un nivel de felicidad mayor que algunos países de “primer mundo”.

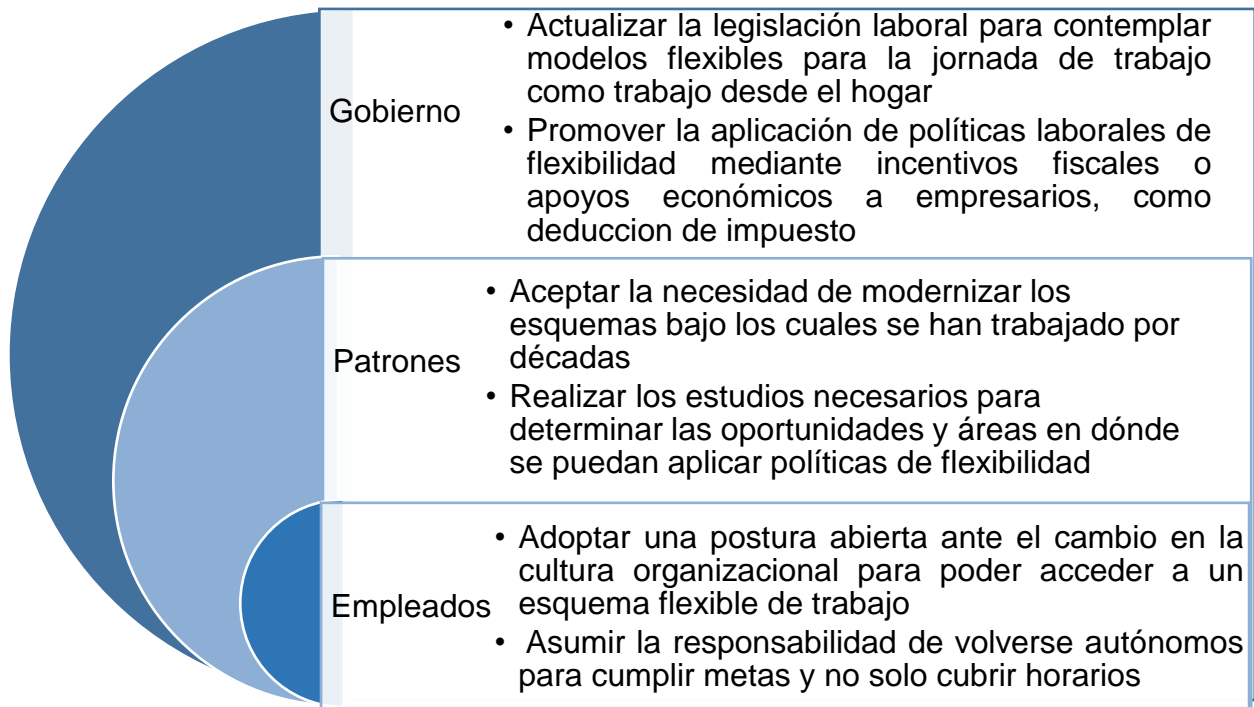
Se puede atribuir esto a que el mexicano, por los “traumas” ya mencionados derivados de su historia, ante la adversidad es persistente y busca el lado positivo de las situaciones.

Es momento de que en las empresas mexicanas, y quienes las dirigen, empiecen a modificar la cultura organizacional bajo la cual se ha venido trabajando en las últimas cinco décadas, pues tanto las exigencias a nivel mundial como las que tienen las personas que se integran a la fuerza laboral actualmente, están siendo cada vez más altas y específicas por lo que no es posible seguir el mismo camino si se quiere ser verdaderamente competitivo en el mercado.

Tener en cuenta la propia idiosincrasia del mexicano es vital pues llevar a cabo un cambio como el propuesto requiere de la unión y coordinación de fuerzas, es decir, que quienes intervienen aporten lo necesario para que se logre un avance.

La propuesta en esencia se basa en las medidas que deberán adoptar quienes intervendrían en el proceso de cambio en la jornada laboral. En la imagen No. 4 se señalan las propuestas de acciones que deberían emprender cada parte que tenga influencia o se vea afectado de alguna manera por los esquemas flexibles de trabajo:

Imagen No. 4. Propuesta de acciones necesarias para cada parte que interviene



Fuente: Elaboración propia

A nivel gobierno, será necesario que se modifique la legislación laboral para que se contemplen los esquemas flexibles de trabajo que en primera instancia parecieran operar en contravención de lo estipulado por la ley, por ejemplo para el esquema de trabajo comprimido, se trabajarían más de ocho horas y no por ello el tiempo que sobrepase ese límite se consideraría como horas extras, pues al final se seguiría trabajando 40 horas a la semana.

De igual manera para promover la implementación de políticas de flexibilidad se podrían dar créditos a nuevas empresas que inicien operaciones ya contemplando algún tipo de esquema flexible, también se podría reducir la carga

fiscal de las empresas ya sea con sus obligaciones frente al órgano recaudador (a nivel federal o incluso estatal) o con las instituciones de seguridad social, por citar un ejemplo aquellas personas que trabajen bajo el esquema de “trabajo desde casa” se podría disminuir la prima de riesgo o que una proporción de los gastos de luz e internet del empleado pueda deducirlos la empresa.

Para los encargados de dirigir las empresas o los dueños de las mismas se requiere instruirlos acerca de los beneficios que se obtienen al adoptar esquemas flexibles de trabajo y sensibilizarlos sobre las demandas de las generaciones más jóvenes en el mercado laboral, a la par se podrían realizar pruebas piloto en algunas empresas tanto para determinar la viabilidad como para elaborar instrumentos de medición que permitan comparar resultados y poder traducirlos a términos monetarios para la empresa y detectar el nivel de satisfacción de los empleados.

A los empleados podría proporcionar capacitación, en primera instancia, sobre manejo y control de responsabilidades para así darles las herramientas necesarias que les permitan volverse más autónomos y enfocados a resultados, en una segunda fase requiere que los equipos de trabajo lleguen a un punto de integración que permita un flujo de trabajo efectivo entre los participantes y también sería necesario crearles un sentido de compromiso hacia la empresa para que no dieran un uso indebido al esquema flexible que se les desea incorporar

De no tomar las medidas a tiempo, las empresas se exponen a una alta rotación de personal que puede desmoralizar a quienes permanezcan en ella e incluso llegar a afectar las ganancias obtenidas.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social menciona en su sección de “La nueva cultura laboral en México” y señala como reto de la nueva cultura laboral lo siguiente:

“En la mañana, se trabaja en una empresa del siglo XXI.

Por la tarde, debemos regresar a una casa del siglo XXI” (STPS, s.f.)

Con lo anterior se demuestra que incluso las dependencias gubernamentales en México se están percatando de la necesidad de modernizar los modelos de trabajo considerando que hay estudios como el de Timewise (2015) que ya considera los esquemas flexibles de la jornada laboral.

Implementar una política de flexibilidad no se limita a lo expuesto en este trabajo de investigación, puede iniciar con un gesto relativamente sencillo, que permita ir sentando las bases para medir el nivel de compromiso que los trabajadores tienen con la empresa y sus empleos a la vez que las personas que dirigen una empresa vayan comprobando si es factible o no para su organización adoptar un esquema flexible de trabajo.

Quizá el primer cambio, que podría considerarse el de mayor importancia, es modificar el patrón de pensamiento con el que patrones y trabajadores fueron programados, pues para llevar a cabo una acción de cambio en primera instancia se tiene que estar convencido del objetivo que se desea alcanzar.

En México se tienen los medios para llevar a cabo las acciones necesarias que permitan mejorar no solo la calidad de vida de los trabajadores sino la productividad de las empresas, y con lo anterior ser factor de cambio para aliviar, aunque sea en una pequeña proporción, los problemas que enfrenta actualmente nuestra nación.

Para lograr una adecuada comunicación que permita transmitir esa necesidad de cambio, es importante comprender la composición de nuestra sociedad, en este caso en el ámbito laboral, al entender qué motiva a las personas, haciendo a un lado el tema monetario, se pueden diseñar las estrategias adecuadas para introducir los cambios paulatinamente y así ir midiendo la medida de éxito o fracaso que éstos puedan tener.

Cabe señalar que implementar alguna política de flexibilidad dentro de las empresas no necesariamente se tiene que limitar a las áreas administrativas de organizaciones que prestan algún servicio, se pueden realizar estudios de viabilidad para determinar si alguna otra industria o sector puede beneficiarse de los esquemas flexibles de trabajo.

Finalmente, es importante recordar que ante todo cambio las organizaciones y los individuos se encuentran ante situaciones desconocidas, las cuales son necesarias prever y planear en la mayor medida posible buscando los procedimientos adecuados para enfrentar los nuevos retos, de manera tal que no se frene o suspenda todo el proceso.

CONCLUSIONES

Se plantearon los aspectos teóricos que permitieron comprender los elementos base para iniciar el cambio propuesto y al señalar lo estipulado por la legislación laboral en México también fue posible identificar aspectos que requerirán ser contemplados por la ley y así proteger tanto a patrón como a los empleados.

La afluencia de diferentes generaciones en los centros de trabajo es uno de los principales factores a tener en cuenta, pues es importante comprender la mentalidad de cada grupo y así encontrar la manera más adecuada de abordar el tema de manera tal que permita una mayor tasa de aceptación y éxito en su implementación.

Adoptar un esquema flexible de trabajo o al menos una política de flexibilidad, potencialmente mejoraría la calidad de vida de empleados y optimizaría su desempeño, al mismo tiempo las empresas se beneficiarían al retener a personal eficiente y aumentarían su productividad.

De igual manera se determinó que para poder implementar cualquier opción de flexibilidad se tendrá que ponderar si las actividades o sector al que pertenece la empresa permite que esto sea viable, pues quizá se requiera que varias empresas trabajen bajo el mismo esquema o se coordinen de una manera adecuada para que se obtengan los resultados de motivación y desempeño, eficaz y eficiente, que se esperan.

Este trabajo se realizó considerando áreas administrativas de empresas que prestan servicios, sin embargo existe la posibilidad de que otros sectores puedan adoptar alguna política de flexibilidad que permita a sus empleados mejorar su calidad de vida.

Se cumplió el objetivo general pues se elaboró una propuesta. Así mismo la hipótesis planteada se validó en virtud de que se mencionaron los beneficios que se pueden obtener con la flexibilización de la jornada laboral.

Este trabajo permitió determinar que la flexibilización del trabajo en México es posible, sin embargo, representa un reto considerando la escasez de estudios al respecto dentro del país y la cultura organizacional que impera en las organizaciones mexicanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2012). *Gestión eficaz del tiempo y control de estrés*. Madrid: ESIC.
- Bailey, R. (1996). *Human performance engineering: designing high quality, professional user interfaces for computer products, applications, and systems*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Baudraz, J.-F. (1975). *El horario flexible de trabajo*. (J. Quesada Baro, Trad.) Barcelona: Editores Técnicos Asociados.
- Burke, W., Lake, D., & Waymire Paine, J. (2009). *Organization Change, A comprehensive reader*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Capelli, P., & Novelli, W. (2010). *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Christensen, K. & Schneider, B. (2010). *Workplace Flexibility: Realigning 20th Century jobs for a 21st Century workforce*. Ithica: Cornell University
- De Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. D.F.: LIMUSA.
- Ricky W., G. (2011). *Fundamentals of management*. Boston: Cengage Learning.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (L. E. Ayala, Trad.) Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (2004). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Serrano, J. C. (2011). *El modelo de gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sujanski, J. G., & Ferry-Reed, J. (2009). *Keeping the millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation- and what to do about it*. Hoboken, New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Alsop, R. (2013). *Why can't Generation X get ahead at work?* Recuperado el 22 de noviembre de 2015, de BBC: <http://www.bbc.com/capital/story/20130710-the-forgotten-generation>
- Alterman, E. (2011). *Part-Time Retirement, Part-Time Work*. Recuperado el 13 de enero de 2015, de CNBC: <http://www.cnbc.com/id/44179196#>.
- Álvarez, L. (2012). *Mexicanos pierden hasta 2.4 años de vida atrapados en el tráfico*. Recuperado el 25 de noviembre de 2015, de Animal Político: <http://www.animalpolitico.com/2012/07/mexicanos-pierden-hasta-2-4-anos-de-vida-atrapados-en-el-trafico/>

- Amozorrutia, J. (s.f.). *Esquemas flexibles de trabajo: ¿Sí o no?* Recuperado el 16 de octubre de 2014, de http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Publications/Esquemas_de_trabajo_flexibles.pdf
- Bailey, R. (1996). *Human performance engineering: designing high quality, professional user interfaces for computer products, applications, and systems*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Banco Mundial. (s.f.). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 12 de enero de 2017, de Datos Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2015&start=1960&view=chart>
- Beyond, The Career Network. (2013). Recuperado el 22 de enero de 2015, de BEYOND: http://about.beyond.com/Content/Resources/images/BabyBoomers_GenInfographic.jpg
- Bresman, H. (2015). *What Millennials Want from Work, Charted Across the World*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015, de Harvard Business Review: https://hbr.org/2015/02/what-millennials-want-from-work-charted-across-the-world?utm_content=buffer61956&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer
- Córdova, C. A. (2017). *Expertos derrumban meta de Banxico: inflación llegará a 5.4%*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de Proceso: <http://www.proceso.com.mx/476598/expertos-derrumban-meta-banxico-inflacion-llegara-a-5-4>
- Dávalos, J. (2017). *A tiempo parcial*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de La Prensa: <https://www.la-prensa.com.mx/columnas/a-tiempo-parcial>
- Deloitte. (2017). *Freelance flexibility with full-time stability*. Recuperado el 05 de abril de 2017, de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-freelance-flexibility.html#trust>
- Dill, K. (2015). *7 Things Employers Should Know About The Gen Z Workforce*. Recuperado el 15 de diciembre de 2016, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/#d465c6ffad7e>
- Echeverría, M. (2015). *Pasar más tiempo en la oficina no significa ser más productivo*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015, de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/pasar-mas-tiempo-en-la-oficina-no-significa-ser-mas-productivo.html>
- Efron, L. (2015). *Why Millennials Don't Want To Work For You*. Recuperado el 17 de junio de 2016, de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/louisefron/2015/12/13/why-millennials-dont-want-to-work-for-you/#24e718fa3ed4>

- El Economista. (2014). *Mexicanos, los que más horas trabajan de la OCDE*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de El Economista: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2014/10/14/mexicanos-que-mas-horas-trabajan-ocde>
- El Portal de los Emprendedores. (2015). *Diferencias entre Baby Boomers, generación X, Millennials Y*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de Pqs.pe: <http://pqs.pe/actualidad/noticias/diferencias-entre-baby-boomers-generacion-x-millennials-y>
- Ernst&Young. (2015). *Study: work-life challenges across generations Millennials and parents hit hardest*. Recuperado el 15 de diciembre de 2016, de Ernst&Young: <http://www.ey.com/us/en/about-us/our-people-and-culture/ey-work-life-challenges-across-generations-global-study>
- Forbes Staff. (2017). *México, el país con el salario mínimo más bajo en la OCDE*. Recuperado el 12 de enero de 2017, de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-el-salario-minimo-mas-bajo-en-la-ocde/>
- Georgetown University Law Center. (2010). *Flexible Work Arrangements: A Definition And Examples*. Recuperado el 13 de diciembre de 2014, de Workplace Flexibility 2010: http://workplaceflexibility2010.org/images/uploads/general_information/fwa_definitions_examples.pdf
- Harbert, A., Dudley, D., & Erbes, K. (2007). *California Social Work Education Center*. Recuperado el 22 de noviembre de 2015, de http://calswec.berkeley.edu/files/rtn-literature-review-files/multiple_gens_wkplace.pdf
- INEGI. (2015). *Principales resultados de la Encuesta Intercensal 2015*. Recuperado el 12 de enero de 2017, de INEGI: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825078966.pdf
- INEGI. (2016). *ENCUESTA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA URBAN (ENSU) CIFRAS CORRESPONDIENTES A MARZO DE 2016*. Recuperado el 5 de febrero de 2017, de INEGI: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/ensu/ensu2016_04.pdf
- Keese, M., Queisser, M., & Whitehouse, E. (2006). *OECD, BETTER POLICIES FOR BETTER LIFE*. Recuperado el 22 de diciembre de 2015, de <http://www.oecd.org/social/family/35961390.pdf>
- LaMotte, S. S. (2014). *Forget Millennials. Gen Xers Are the Future of Work*. Recuperado el 22 de diciembre de 2015, de TIME: <http://time.com/3456522/millennials-generation-x-work/>
- Lastra, J. M. (1997). *Biblioteca Jurídica Virtual, UNAM*. Recuperado el 22 de noviembre de 2014, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/139/27.pdf>

- LFT. (2015). Recuperado el 11 de mayo de 2017, de Diputados.gob.mx:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf
- Lindsay, G. (2013). *Yahoo says that killing working from home is turning out perfectly*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015, de Fast Company: www.fastcompany.com/3020930/yahoo-says-that-killing-working-from-home-is-turning-out-perfectly
- Luhby, T. (2014). *Por qué no olvidar a la generación X*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de CNN Expansión: www.cnnexpansion.com/lifestyle/2014/07/01/alguien-recuerda-a-la-generacion-x
- Maciel, A. (2014). *BABY BOOMERS Y MILLENIALS: EL MEJOR EQUIPO DE NEGOCIOS*. Recuperado el 14 de septiembre de 2015, de CNN Expansión:
<http://www.cnnexpansion.com/especiales/2014/11/24/aprovecha-la-diversidad-generacional-en-tu-firma>
- Marketwired. (2016). *Vodafone Study: 75 Percent of Global Companies Leverage Flexible Working Policies*. Recuperado el 12 de enero de 2017, de Market Wired:
<http://www.marketwired.com/press-release/vodafone-study-75-percent-of-global-companies-leverage-flexible-working-policies-2094647.htm>
- Nieto, S. R. (2017). *No es Trump, o Ford: es el modelo de México el que hace crisis, dicen académicos aquí y en el exterior*. Recuperado el 26 de enero de 2017, de Sin Embargo:
<http://www.sinembargo.mx/05-01-2017/3132748>
- Northwestern Mutual. (2015). *Planning and Progress Study 2015*. Recuperado el 17 de diciembre de 2016, de
<https://www.northwesternmutual.com/~media/nmcom/images/infographics/studies/2015-planning-and-progress-gen-x.ashx?la=en>
- OCDE. (2009). *66 minutos al día que dedican los mexicanos a comer y beber, el más bajo de la OCDE*. Recuperado el 18 de diciembre de 2016, de OCDE:
<http://www.oecd.org/centrodemexico/66minutosaldiaquededicanelosmexicanosacomerybeberelmasbajodelaocde.htm>
- OCDE. (2013). *How's life? 2013: Measuring Well-being*. Recuperado el 14 de diciembre de 2015, de
http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/how-s-life-2013_9789264201392-en
- OCDE. (2013). *Indicators*. Recuperado el 2015 de diciembre de 2015, de Hours Worked:
<https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm#indicator-chart>
- OCDE. (2015). *Better Life Index*. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/#/11111111115>

- OCDE. (2015). *Better Life Index*. Recuperado el 3 de noviembre de 2016, de <http://www.oecd.org/statistics/Better%20Life%20Initiative%20country%20note%20Mexico%20in%20Espagnol.pdf>
- OCDE. (2017). *OECD Better Life Index*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/mexico-es/>
- Olvera, S. (2016). *Reforma*. Recuperado el 29 de mayo de 2017, de <http://www.reforma.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=744768&md5=6cd7b8a476fef53f2144a4173873b8b6&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe>
- Osborne, C. B. (2013). *THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?* Recuperado el 16 de enero de 2017, de <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>
- Ponce, K. (2011). *Mexicanos trabajan horas extras, pero sin retribución*. Recuperado el 16 de enero de 2017, de La Razón: <http://razon.com.mx/spip.php?article83237>
- PwC. (2011). *Future of work*. Recuperado el 03 de noviembre de 2015, de <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>
- Rau, B., & Hyland, M. (2002). *Role conflict and flexible work arrangements: the effects on attraction* (Vol. 55). Wiley Periodicals, Inc. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de Wiley online library: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.mx&purchase_site_license=DENIED_PAY_PER_VIEW
- Regus. (2012). *Flexibility drives Productivity*. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de Dansk HR: http://www.danskhr.dk/media/1606/full_report_flexible_working.pdf
- Rojas, E. (2017). *Deuda externa de México frena su crecimiento*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/dinero/deuda-externa-de-mexico-frena-su-crecimiento.html>
- Schawbel, D. (2014). *5 cosas que debes saber de la Generación Z*. Recuperado el 22 de diciembre de 2015, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/267349>
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2012). *Organizational Climate and Culture*. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de psych.annualreviews.org: <https://www.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf>
- Secretaría de Salud. (2016). *Dormir es una actividad cotidiana, pero vital*. Recuperado el 11 de enero de 2017, de Secretaría de Salud: <https://www.gob.mx/salud/articulos/dormir-es-una-actividad-cotidiana-pero-vital>

- Sinek, S. (2016). Millennials at the workplace. (I. Quest, Entrevistador) Recuperado el 23 de marzo de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- STPS. (s.f.). *LA NUEVA CULTURA LABORAL EN MEXICO*. Recuperado el 14 de enero de 2015, de Secretaría de Trabajo y Previsión Social: http://www.stps.gob.mx/02_sub_trabajo/03_dgra/cult_lab.html
- Támez, A. G. (2016). *La realidad del empleo y desempleo en México*. Recuperado el 22 de diciembre de 2016, de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/la-realidad-del-empleo-y-desempleo-en-mexico.html>
- Taylor, K. (2013). *Why Millennials Are Ending The 9 To 5*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/katetaylor/2013/08/23/why-millennials-are-ending-the-9-to-5/#354fd4f9715d>
- The Fuqua School of Business. (2015). *New Research Shows Being a Go-Getter Comes at a Cost*. Recuperado el 15 de diciembre de 2016, de The Fuqua School of Business: http://www.fuqua.duke.edu/news_events/news-releases/fitzsimons-self-control/#.WRdPCGg1_IU
- Timewise. (2015). *IT'S TIME FOR INNOVATION ON FLEXIBLE HIRING*. Recuperado el 6 de enero de 2017, de Timewise.co.uk: http://timewise.co.uk/wp-content/uploads/2015/05/Timewise_Flexible_Jobs_Index.pdf
- United Nations Joint Staff Fund. (s.f.). *Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working together*. Recuperado el 4 de noviembre de 2016, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/YeeFongNg/designing-recruitment-selection-talent-management-model-tailored-to-meet-unjspfs-business-development-needs-54107867>
- University Of Missouri. (2013). *Meet the Generations, Missouri University Extension*. Recuperado el 07 de enero de 2015, de <https://www.diigo.com/item/pdf/kvxx/v63o>
- Vargas, I. (2011). *¡OTRA VEZ A QUEDARTE HORAS EXTRA!* Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de CNN Expansión: <http://expansion.mx/mi-carrera/2011/06/30/otra-vez-a-quedarte-horas-extra>
- Vargas, I. (2012). *GENERACIÓN X, TRABAJADORES EXIGENTES*. Recuperado el 19 de enero de 2015, de CNN Expansión: <http://expansion.mx/mi-carrera/2012/10/16/generacion-x-la-mas-exigente>
- Violante, M. E. (s.f.). *4 claves para venderle a la Generación Z*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268751>
- Vodafone. (2016). *Vodafone global survey reveals rapid adoption of flexible working*. Recuperado el 12 de enero de 2017, de Vodafone: <http://www.vodafone.com/content/index/media/vodafone-group-releases/2016/flexible-working-survey.html>

- Webber, J. (2014). *¿Por qué Slim quiere una semana laboral de 3 días?* Recuperado el 23 de enero de 2015, de El financiero: www.elfinanciero.com.mx/financial-times/por-que-slim-quiere-una-semana-laboral-de-dias.html
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). *Research in Organizational Behaviour: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews: Vol 18* (Vol. 18). (B. M. Staw, Ed., & G. F. Armenta, Trad.) New York, Estados Unidos: JAI Press. Recuperado de [https://msu.edu/course/psy/962/Weiss%20&%20Cropanzano%20\(1996\)%20-%20AET.pdf](https://msu.edu/course/psy/962/Weiss%20&%20Cropanzano%20(1996)%20-%20AET.pdf)
- Whitmore, J. (2015). *6 Best Practices for Working From Home*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/242115>
- Widdicombe, B. (2016). *What Happens When Millennials Run the Workplace?* Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de New York Times: http://www.nytimes.com/2016/03/20/fashion/millennials-mic-workplace.html?_r=0
- Willott, J. (2014). *Business benefits of flexible working*. Recuperado el 28 de diciembre de 2014, de Gov.UK: <https://www.gov.uk/government/speeches/business-benefits-of-flexible-working>
- Xanomitla, J. (2017). *Conapred inicia pruebas para reducir la jornada laboral*. Recuperado el 03 de mayo de 2017, de La Jornada en línea: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2017/04/06/conapred-inicia-pruebas-sobre-reducir-la-jornada-laboral>
- Zaslove, M. (2014). *How are generation Xers driving millennials crazy in the workplace (and vice versa)?* Recuperado el 23 de noviembre de 2015, de Quora: <https://www.quora.com/How-are-generation-Xers-driving-millennials-crazy-in-the-workplace-and-vice-versa>