



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

**“USO DE TIC’s PARA ADAPTAR HORARIOS Y ESPACIOS FLEXIBLES Y MIXTOS
DE TRABAJO CON ENFOQUE DE GÉNERO”**

PRESENTA

Juan José Machuca Jaramillo

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. Laura Romo Rojas

COMITÉ TUTORAL

M.A. Bogar García Martínez
M.C.I. Luis Lenin Herrera Díaz de León

Aguascalientes, Ags., a 24 de Noviembre de 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **JUAN JOSÉ MACHUCA JARAMILLO** con ID **88751** quien realizó el trabajo práctico titulado: **USO DE TIC's PARA ADAPTAR HORARIOS Y ESPACIOS FLEXIBLES Y MIXTOS DE TRABAJO CON ENFOQUE DE GÉNERO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 24 de Noviembre de 2014.

Dra. Laura Romo Rojas
Tutor de trabajo práctico

M.A. Bogar García Martínez
Lector 1

M.C.I. Luis Lenin Herrera Díaz de León
Lector 2

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

DRA. GUADALUPE RUÍZ CUÉLLAR
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PRESENTE

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **“USO DE TIC’S PARA ADAPTAR HORARIOS Y ESPACIOS FLEXIBLES Y MIXTOS DE TRABAJO CON ENFOQUE DE GÉNERO.”** del estudiante **JUAN JOSÉ MACHUCA JARAMILLO** egresado de la Maestría en Administración respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin mas por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”

Aguascalientes, Ags., 24 de Noviembre de 2014

DRA. SANDRA YESEÑÍA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p CP Ma. Esther Rangel Jiménez.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p Sección de Certificados y Títulos
c.c.p Estudiante
c.c.p Archivo

AGRADECIMIENTOS

A **mis Padres**, por brindarme el apoyo necesario para incrementar mi formación académica y que sin ellos, no hubiera sido posible alcanzar esta meta, ya que crearon e impulsaron la idea de superarme personal y académicamente.

A la **Dra. Laura Romo Rojas** quien además de ser mi Directora de Trabajo Práctico y acompañarme a lo largo del desarrollo del mismo, me ha brindado consejos que han influido en mi desarrollo profesional.

Al **M. C. I. Luis Lenin Herrera Díaz de León** y al **M. A. Bogar García Martínez**, por brindarme el apoyo a lo largo del desarrollo de este proyecto, y por sus recomendaciones que contribuyeron a la mejora del mismo.

Al **M. A. José Antonio Martínez Murillo** y a la **L. A. E. Josefina Almeida Reynoso** por apoyarme en la realización de mis estudios de Posgrado, fomentando en mí, que el trabajo y el estudio se pueden combinar satisfactoriamente incrementando aptitudes benéficas.

A **Todos mis Profesores de Maestría** por la disponibilidad de compartir su conocimiento y experiencias, para fomentar mi aprendizaje.

A mi **Hermana y Familia** por su comprensión en momentos de ausencia y separación, dado el tiempo requerido para mí formación académica.

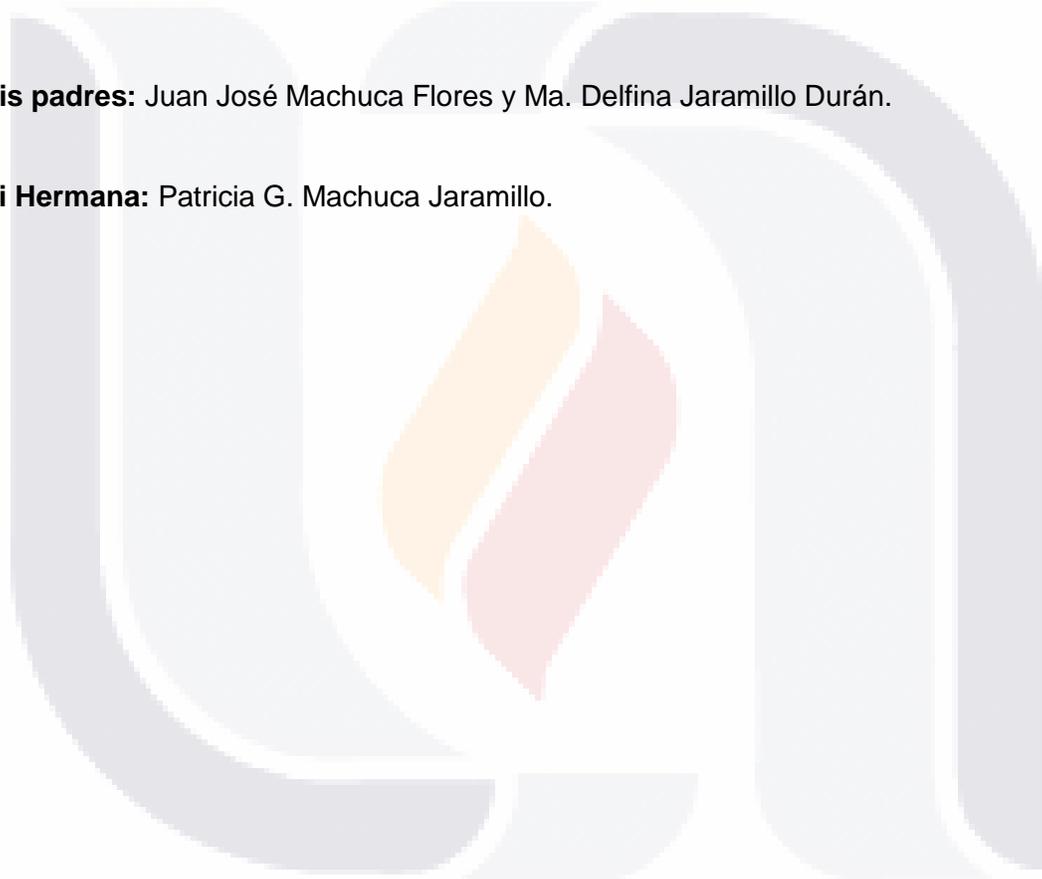
DEDICATORIAS

El presente trabajo práctico está dedicado a toda mi familia y amigos, ya que con su valioso apoyo he logrado culminar un logro académico más en mi vida, además de que me han inculcado valores y principios orientados a mi vida profesional.

Dedicado especialmente a:

Mis padres: Juan José Machuca Flores y Ma. Delfina Jaramillo Durán.

Mi Hermana: Patricia G. Machuca Jaramillo.



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	1
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE GRÁFICAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ACRÓNIMOS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
ANTECEDENTES	10
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
JUSTIFICACIÓN	15
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	17
EQUIDAD DE GÉNERO, TECNOLOGÍA Y FLEXIBILIDAD LABORAL	17
1. GÉNERO	17
1.1 LA MUJER Y EL TIEMPO DE TRABAJO	17
1.2 PARTICIPACIÓN LABORAL: AUMENTAN LAS MUJERES, DISMINUYEN LOS HOMBRES	20
1.3 DISCRIMINACIÓN Y ESTEREOTIPOS	22
1.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MUJERES EN MÉXICO	24
1.5 RELACIÓN DEL GÉNERO CON LA FLEXIBILIDAD LABORAL	26
1.6 LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO Y LA IGUALDAD LABORAL	30
2. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS	32
2.1 NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES	33
2.2 IMPACTO DE LAS TIC'S EN LOS TRABAJADORES	37
2.3 PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE LAS TIC'S	38
2.4 APLICACIONES TECNOLÓGICAS EN LAS ORGANIZACIONES	40
A. CLOUD COMPUTING	40
B. BIG DATA	40
C. VIDEOCOMUNICACIÓN	41
D. MOVILIDAD	41
2.5 BRING YOUR OWN DEVICE (BYOD)	41
3. FLEXIBILIDAD LABORAL.	44
3.1 MARCO LEGAL	45
3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE HORARIOS FLEXIBLES DE TRABAJO	48
3.3 LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) Y LA FLEXIBILIDAD LABORAL	49
3.4 PROBLEMAS ACTUALES DE LAS ORGANIZACIONES RELACIONADOS CON HORARIOS Y ESPACIOS DE TRABAJO FIJOS	51

3.5 TIPOS DE FLEXIBILIDAD	53
3.6 COSTO Y BENEFICIO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL.	54
3.7 ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON HORARIOS FLEXIBLES.	55
A. MICROSOFT CORPORATION	55
B. KELLOGG´S	56
C. REPSOL	56
D. INDRA	57
E. NOVARTIS	57
F. UNIVERSIDAD DE BURGOS	58
CAPITULO II: METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO	60
4. METODOLOGÍA	60
4.1 UNIDADES DE OBSERVACIÓN	60
4.2 MUESTREO	60
4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	60
CAPITULO III: RESULTADOS	61
4.4 CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES	61
4.4.1 MICROSOFT CORPORATION	61
4.4.2 KELLOGG´S	63
4.4.3 REPSOL	65
4.4.4 INDRA	69
4.4.5 NOVARTIS	71
4.4.6 UNIVERSIDAD DE BURGOS	72
4.5 COMPARACIÓN DE ORGANIZACIONES	73
4.6 PROPUESTA DE MODELO PARA IMPLEMENTAR HORARIOS Y ESPACIOS MIXTOS Y FLEXIBLES DE TRABAJO CON ENFOQUE DE GÉNERO	76
4.8 PROPUESTA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA IMPLEMENTAR HORARIOS Y ESPACIOS MIXTOS Y FLEXIBLES DE TRABAJO CON ENFOQUE DE GÉNERO	80
CONCLUSIONES	84
GLOSARIO	86
REFERENCIAS DE CONSULTA	88
ANEXOS	90

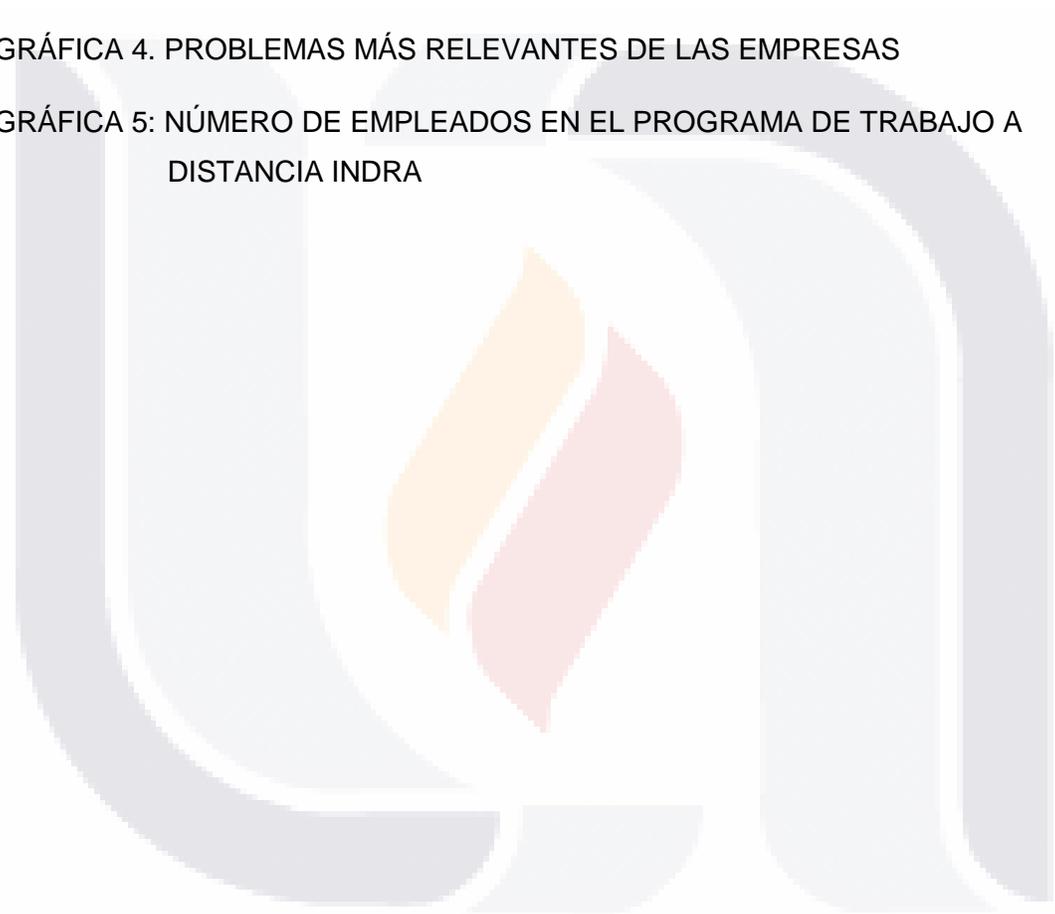
ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPARATIVA DE ORGANIZACIONES PRIVADAS CON ELEMENTOS DE FLEXIBILIDAD LABORAL	73
TABLA 2: COMPARATIVA DE UNIVERSIDADES CON ELEMENTOS DE FLEXIBILIDAD LABORAL	74
TABLA 3: ASPECTOS QUE INTERVIENEN EN LA FLEXIBILIDAD DE HORARIOS Y ESPACIOS FLEXIBLES Y MIXTOS DE TRABAJO CON UN ENFOQUE DE GÉNERO	75
TABLA 4: ELEMENTOS TECNOLÓGICOS NECESARIOS	82



ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1: TIEMPO TOTAL DE TRABAJO REMUNERADO Y NO REMUNERADO: MÉXICO 2009	18
GRÁFICA 2: TASA DE PARTICIPACIÓN LABORAL AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	20
GRÁFICA 3. MUJERES TRABAJADORAS DE AGUASCALIENTES, DE ACUERDO A LOS HORARIOS DE TRABAJO	29
GRÁFICA 4. PROBLEMAS MÁS RELEVANTES DE LAS EMPRESAS	53
GRÁFICA 5: NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL PROGRAMA DE TRABAJO A DISTANCIA INDRA	70



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE HORARIOS Y ESPACIOS MIXTOS Y FLEXIBLES DE TRABAJO EN LA UAA	76
FIGURA 2: ANÁLISIS FODA DE IMPLEMENTAR HORARIOS Y ESPACIOS MIXTOS Y FLEXIBLES DE TRABAJO	77



ACRÓNIMOS

ARHOE	ASOCIACIÓN PARA LA RACIONALIZACIÓN DE LOS HORARIOS ESPAÑOLES
BYOD	BRING YOUR OWN DEVICE
CEDAW	CONVENTION ON THE ELIMINATION OF ALL FORMS OF DISCRIMINATION AGAINST WOMEN
IFREI	INTERNATIONAL FAMILY-RESPONSIBLE EMPLOYER INDEX
INEGI	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA
MEG	MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO
OCDE	ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO
OMS	ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD
ONU	ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PIB	PRODUCTO INTERNO BRUTO
PND	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO
TIC'S	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

RESUMEN

Actualmente en el ambiente laboral existe una problemática relacionada con el género, debido a que las mujeres deben desempeñar la mayoría de las veces tanto el rol de amas de casa como de colaboradoras en alguna organización ya sea pública o privada, lo que lleva a la dificultad para compartir tiempo profesional y personal, es decir, el conflicto causado al realizar las actividades laborales en tiempo y espacio designados por las organizaciones y que por ende, inciden directamente al reducir el tiempo de convivencia y esparcimiento familiar, por lo que el objetivo general de este trabajo práctico es la propuesta del uso de TIC's en las áreas administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, para adaptar horarios y espacios flexibles y mixtos de trabajo, controlando algunas actividades a través de dispositivos móviles, considerando el enfoque de género. El método seguido es el estudio de caso, ya que se hizo el análisis de cinco organizaciones privadas y una Universidad pública que tienen elementos de horario laboral flexible y que además están encaminadas al género, destacando los elementos que generan el horario laboral flexible, políticas de género, satisfacción del personal, infraestructura tecnológica móvil para los trabajadores, por mencionar algunos. En cuanto a diferencias entre la Universidad Autónoma de Aguascalientes y la Universidad de Burgos es posible notar el rezago que sufre la UAA al considerar los elementos de horarios flexibles para los trabajadores.

Palabras Clave: Horario flexible, equidad de género y tecnologías de información.

ABSTRACT

Currently in the workplace there is a problem related to gender because women should play most of the time both the role of housewives as partners in any organization whether public or private, leading to difficulty to share professional and personal time, the conflict caused to complete work activities in time and space designated by the organizations and thus directly impact by reducing the time of cohabitation and family entertainment, so that the overall objective of this practical work is the proposal of using ICT in the administrative areas of the Universidad Autónoma de Aguascalientes, to adapt schedules and flexible workspaces and mixed controlling some activities through mobile devices, considering the gender. The method followed is the case study, since the analysis of five private and a public university that have elements of flexible working hours and are also aimed at gender, highlighting the elements that generate flexible working hours, policies became gender, satisfaction, mobile technology infrastructure for workers, to name a few. As for differences between the Universidad Autónoma de Aguascalientes and the Universidad de Burgos is possible to notice the lag experienced by the UAA to consider elements of flexible schedules for workers.

Keywords: Flexible hours, gender equality and information technologies

INTRODUCCIÓN

La evolución de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), ha sido un factor de cambio en la manera en que las empresas adaptan ciertas necesidades para dar cumplimiento a los objetivos de trabajo. Un esquema adaptado en este sentido, es la inclusión del trabajo flexible teniendo en cuenta horarios y espacios con la finalidad de que los empleados cumplan con sus respectivas actividades. El interés de este caso práctico se centra en que los horarios y espacios de trabajo se flexibilicen en el ambiente administrativo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, contemplando como parte piloto la Dirección General de Planeación y Desarrollo de dicha Institución.

El caso se aborda en cuatro capítulos, el primero de ellos considera la fundamentación teórica que fortalece los aspectos identificados como parte para el desarrollo del caso práctico. Un apartado se focaliza en el género y la flexibilidad laboral, la relación de las mujeres con los horarios flexibles; otro señala a las tecnologías de información y comunicación, contemplando las repercusiones que han tenido éstas en las empresas; y el último apartado aborda el tema de flexibilidad laboral, y como ha impactado de manera positiva en las organizaciones que lo han implementado, y en el sentido de fortalecer el género relación con los horarios flexibles.

El capítulo dos, corresponde a la metodología empleada que considera el método de casos para realizar la investigación en el área de aplicación, se identificaron con horarios flexibles y con un enfoque de género, a cinco empresas privadas y a una organización pública en el sector educativo. El capítulo tres, considera los resultados obtenidos tras el análisis, así como las recomendaciones que se identificaron para contrarrestar la situación detectada en las áreas aplicadas.

Como parte final, se detallan las conclusiones que se generaron con la realización de este caso práctico y la revisión bibliográfica tomada en cuenta para la generación de este caso práctico.

ANTECEDENTES

La flexibilidad laboral se considera un fenómeno de gran importancia de los últimos años, dicho movimiento tuvo como origen los países Europeos en los años 70's, y se incorporó a nuestro país durante los años 90's, lo que provocó un gran impacto en el ámbito laboral adentrándose como novedad en el derecho laboral (Duana Avila, 2008).

El término que se analiza tiene un uso muy amplio pero no es muy preciso, ya que existen infinidad de conceptos respecto a esta expresión, pues pueden ser aplicados entre puestos, categorías, horarios, de trabajo, empleados adecuados, espacios, ascensos e incremento de salarios. Sin embargo, desde una perspectiva personal, se considerará a la flexibilidad como la incorporación de horarios y espacios mixtos de trabajo y cuya finalidad, es el incremento de la calidad y la productividad, y cómo la empresa deberá responder a aquellos valores que garanticen la mejora continua.

“En los países desarrollados los procesos de flexibilización laboral han respondido a sucesos tecnológicos y en la organización del trabajo que se complementan, es decir se ha dado una coherencia entre las transformaciones en la producción y los cambios en el empleo. En los países en desarrollo, se caracteriza por su heterogeneidad productiva, técnica y organizacional, el concepto se aplica a cualquier cambio en las relaciones laborales que rompa con los marcos de la relación de trabajo” (Duana Avila, 2008).

La globalización de las organizaciones económicas está propiciando que los países definan una nueva estructura económica y productiva, es decir, involucrar la capacidad de adaptación continua y rápida para poder así competir en esta nueva era. Dentro del marco laboral, las instituciones y los empleados que ahí laboran, se han visto implicados en la problemática de trabajar apegados a horarios impuestos por las autoridades, como perspectiva personal. Esto debido a que la producción es el principal objetivo, sin embargo, el tiempo dedicado a las familias se ve reducido, al emplear en promedio 48 horas laborales, de acuerdo con los artículos 60 y 61 de la Ley Federal del Trabajo en el que se redactan las especificaciones para jornadas diurnas, nocturnas y mixtas.

En este punto, existe una gran problemática ya que las horas familiares se ven reducidas y no son las suficientes para compartirlas de manera ideal. Quienes se encuentran más

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

involucradas en este problema, son las mujeres trabajadoras y que al mismo tiempo son amas de casa, esto debido a que requieren de mayor tiempo para realizar actividades en el hogar y deben de compartir este tiempo con las horas que desempeñan en actividades profesionales y lo que acelera su ritmo de vida. De acuerdo a un análisis, pueden retribuir mayor productividad y eficiencia, al flexibilizar dichos horarios (Guillén, 2010).

La flexibilización de horarios de trabajo se denota como una evolución en las relaciones laborales, este concepto se ha vinculado a la innovación tecnológica, a la automatización de los procesos, a las nuevas formas de organización del trabajo y de relaciones interempresariales, a la precariedad en los empleos, a las modificaciones en los contratos colectivos e incluso al nuevo tipo de relación sindicato y empresa (Carrillo González & Mota Martínez, 2008).

La implementación de horarios flexibles de trabajo puede traer beneficios importantes a los trabajadores. Suecia es el país de Unión Europea que cuenta con los horarios de trabajo más flexibles en el continente, esta práctica comenzó a adaptarse en los años 60's, y esta condición ha permitido a los empleados lograr un mayor equilibrio entre la actividad laboral y la del hogar y a las empresas mayor productividad, menor ausentismo y personal más motivado (Wiles, 2006).

En México, la flexibilización de horarios y espacios de trabajo ha tenido un espacio positivo, desde el punto de vista de la reducción de costos e incremento de la productividad del trabajo en las grandes empresas, sin embargo no es así en el caso de las pequeñas y medianas empresas que no han podido avanzar en el sentido de la flexibilización (Carrillo González & Mota Martínez, 2008). En particular, en Aguascalientes, aunque ha existido un gran desarrollo industrial en los últimos años, la implementación de esta estrategia es escasa. Las empresas aún mantienen la condición de desempeñar actividades en el espacio de la organización y con los horarios que les son asignados.

En cuanto al género de acuerdo a un estudio realizado por el INEGI, el 81.71% de las mujeres en México, tienen hijos siendo mayores de 20 años; 4 de cada 10 mujeres mayores de 14 años trabajan. El 91.9% combina trabajo y estudio con quehaceres domésticos. De las 128 curules de la Cámara de Senadores, las mujeres ocupan 44. En cuanto al trabajo,

19 millones 379, 038 de mujeres forman parte de la población económicamente activa. Sin embargo, una cifra mucho mayor rebasa a la población no económicamente activa con 25 millones 805,139.

El salario de las mujeres es menor al de los hombres, el promedio de ingreso en México por hora es de \$30.70. De los cuales, los hombres reciben \$30.90 y ellas \$30.40. Cada mujer mexicana tiene entre 2 y 3 hijos en promedio y hay más de 30 millones de madres. Así mismo, 5.3 millones de madres son solteras, separadas o divorciadas y más de 77 mil niñas de 12 a 17 años de edad están casadas, lo que representa el 1.2% de la población.

En la mayoría de las legislaciones laborales del mundo, se ha considerado conveniente que existan normas específicas sobre mujeres. En este, el trabajo de mujeres, no se les podrá emplear en trabajo nocturno industrial, o después de las diez de la noche en establecimientos comerciales o de servicio u horas extraordinarias, cuando se ponga en peligro la salud de la mujer o la del producto, tanto durante la gestación como en el periodo de lactancia. Así mismo, hay que recordar que la Ley señala que durante el periodo de lactancia, las mujeres tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos (Reynoso Castillo , 2009).

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Universidad Autónoma de Aguascalientes, es la máxima casa de estudios del estado de Aguascalientes, y se distingue de otras instituciones de educación superior por su estructura departamental. Lo anterior permite que se evite el desperdicio de recursos humanos y físicos, y exista una reducción de gastos de operación y se eleve el rendimiento académico.

Como organismo público descentralizado del Estado con personalidad jurídica propia para adquirir y administrar bienes, tiene como finalidad la de impartir la enseñanza media y superior en el Estado, así como realizar la investigación científica y humanística y extender los beneficios de la cultura a los diversos sectores de la población.

Actualmente, es una Institución acreditada globalmente por su calidad a nivel nacional y carreras con certificación internacional.

Dentro de la misión Universitaria, se señala así, el vincularse de forma efectiva con la comunidad y realizar eficientemente las actividades de apoyo que faciliten y enriquezcan las funciones institucionales sustantivas. Todo ello con el propósito fundamental de contribuir al desarrollo sustentable de Aguascalientes y de México. Para lograrlo, se encuentran las funciones de las Direcciones Generales, de las cuales, la Dirección General de Planeación y Desarrollo es la encargada de realizar todos los estudios e investigaciones necesarias tendientes a la formulación y actualización de planes a corto, mediano y largo plazo para la Universidad y de coordinar todos los procesos de planeación institucionales. La Dirección participa también en los planes a corto plazo, al coordinar los presupuestos por programa, realizando también con la colaboración de la comunidad universitaria y al realizar sistemas y procedimientos de operación para el funcionamiento de las áreas. Esta Dirección apoya también a las diferentes áreas de la Universidad en el diseño y utilización de sistemas de cómputo y en la emisión y recepción de la información interna y externa.

Actualmente la Dirección está conformada por los siguientes departamentos:

- Estadística Institucional
- Evaluación y Proyectos Institucionales
- Gestión de Calidad
- Presupuesto por Programa
- Redes y Telecomunicaciones.

Para realizar dichas actividades, la Universidad Autónoma de Aguascalientes cuenta con una plantilla laboral de 723 trabajadores en las categorías de confianza y honorarios, de los cuales 325 son hombres que corresponde al 45% y 398 mujeres denotando el 55%, en este sentido, la Dirección General de Planeación y Desarrollo tiene una plantilla laboral de 83 trabajadores, de los cuales 55 son hombres y 28 mujeres lo que corresponde al 66% y 34% respectivamente.

Así pues, se busca promover que la Dirección, mantenga una relación de trabajo orientada a los trabajadores, que ayude a su motivación y que esto sea un elemento que contribuya a su desempeño y por tanto a mejorar la operación de las actividades que se realizan, y considerando el compromiso que la Institución tiene en relación al Género de acuerdo a las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Políticas Institucionales para la Equidad de Género aprobadas por Comisión Ejecutiva de la UAA el 08 de Marzo de 2012, y que se distinguen cinco políticas:

1. Garantizar que la estructura actual de contratación, promoción e incentivos de la comunidad universitaria se realice con equidad de género.
2. Promover la cultura institucional con equidad de género.
3. Incorporar la equidad de género en la normatividad institucional.
4. Constituir un organismo que garantice el enfoque transversal en equidad de género en las políticas y prácticas institucionales.
5. Generar información desagregada de todos los registros institucionales.

Con lo anterior expuesto, se precisa realizar una propuesta de flexibilización de horarios y tiempos de trabajo que permita incluir el uso de tecnologías de información y comunicación, de forma móvil y adaptable, por ejemplo, para el control de actividades de manera remota. Para esto, será necesario identificar algunas tecnologías que pueden ser aplicables en los procesos sustantivos, toda vez que de acuerdo a un estudio, las personas presentan mayor preferencia a flexibilizar horarios que a aumentar sus salarios (Randstad, 2011).

OBJETIVO GENERAL

Proponer el uso de Tecnologías de Información y Comunicación en la Dirección General de Planeación y Desarrollo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, para adaptar horarios y espacios flexibles y mixtos de trabajo, controlando algunas actividades a través de dispositivos móviles, considerando el enfoque de género.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las tendencias en el uso de tecnologías en organizaciones públicas y privadas.
2. Identificar modelos de flexibilidad laboral implementados por organizaciones públicas y privadas.
3. Hacer la propuesta de tecnologías que se pueden adaptar para flexibilizar horarios y espacios en los puestos con un enfoque de género.

JUSTIFICACIÓN

Identificar las actividades que se pueden realizar a través de las Tecnologías de Información y Comunicación, considerando las propias políticas en cuanto al género de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, se tendrá la capacidad de resolver inconvenientes de tiempo y costo, ya que las mujeres es bien conocido realizan doble jornada la primera de ellas en cuanto al compromiso laboral y la segunda de ellas como ama de casa y responsable de la educación de los hijos, a la vez, se pretende hacer la propuesta de controlar algunos procesos a través de dispositivos móviles para optimizar los tiempos de producción y mantener un estado de mejora continua, por lo tanto, a través de la flexibilidad laboral, se brinda la opción de elegir la hora y el lugar que prefiera para desempeñar las actividades designadas, para otorgar un equilibrio entre los compromisos profesionales y personales.

En cuanto a los horarios y espacios mixtos y flexibles, los beneficiados serán aquellas personas cuyas actividades puedan ser candidatas, apegadas a un análisis sobre los puestos de trabajo, sin embargo, se menciona principalmente a mujeres trabajadoras, y que a la par, son amas de casa. Si hablamos sobre el control de procesos administrativos y operativos, los beneficiados corresponden a la totalidad de los miembros organizacionales, ya que al incurrir en dispositivos móviles para el control de algunos procesos, las actividades se monitorizarán y de esta manera, los procesos ofertarán mayor calidad, ofreciendo beneficios a todos los niveles.

La acción principal de respuesta deberá abarcar aspectos de tiempo para aquellas entidades laborales, ofreciendo estabilidad, flexibilidad etc. El aprendizaje que se promoverá en las personas que implementen estas acciones, corresponden a la comprensión del uso de aplicaciones móviles y sistemas operativos móviles, así como el uso de herramientas de audio y video para la operatividad del horario flexible a través de una amplia gama de Tecnologías de Información y Comunicación. Además de lo anterior, forjará un antecedente general para la aplicación de estas herramientas tecnológicas como medio para adaptar horarios y espacios mixtos y flexibles de trabajo, para la mayor parte del sector productivo.

Por otra parte, dentro de la carga académica incluida en el plan de estudios de la Maestría en Administración, en el área terminal de gestión de organizaciones, contribuye en este caso práctico a la generación de estrategias administrativas, y que se centran en el entorno laboral del recurso humano, como parte indispensable para la generación de productos y servicios, y la forma en que ellos realizan ciertas actividades para la obtención de los mismos. De igual manera, se puede distinguir la evolución de la administración encaminada a los avances tecnológicos, que contribuyen entre varios aspectos a la toma de decisiones, otorgando valor agregado a las actividades operacionales y de gestión en general y que permite a las empresas obtener ventajas competitivas, mejorando la productividad, la calidad de los productos y servicios, el control y la comunicación, entre otros beneficios.

Y en lo personal por tener una formación de licenciatura en informática conjuntar la tecnología con la administración en la generación y consumación de una estrategia administrativa que reditúe en implementar un esquema tecnológico y que a la vez, brinde la capacidad para incrementar el tiempo libre de las personas, sin abandonar las actividades laborales establecidas, incursionará como parte de la evolución y la mejora continua de las tareas cotidianas en la actividad laboral, siendo así, un generador de estímulos al desempeño de los trabajadores.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

EQUIDAD DE GÉNERO, TECNOLOGÍA Y FLEXIBILIDAD LABORAL

1. GÉNERO

“El género es el conjunto de características sociales, culturales, políticas, psicológicas, jurídicas, económicas asignadas a las personas en forma diferenciada de acuerdo al sexo. El género está estrechamente vinculado tan al factor cultural como al social; este último está referido a los aspectos socioeconómicos que participan en los procesos de producción y reproducción de género, tales como las diferencias salariales, que las mujeres sean las máximas responsables de las tareas domésticas, las más “machacadas”, desigual distribución de los roles domésticos, desigual o diferente representación en los espacios de toma de decisión; el primero comprende todo el simbolismo relacionado con el ser mujer o ser hombre, presente en cada cultura y época histórica” (Molina Brizuela, 2010).

Entonces es una construcción social de ideas que define los papeles, sistemas de creencia y actitudes, valores y expectativas de los hombres y de las mujeres. Contribuye de una manera muy poderosa a las relaciones de poder, no sólo entre hombres y mujeres, sino dentro de cada colectivo; lo que deriva en muchos problemas sociales.

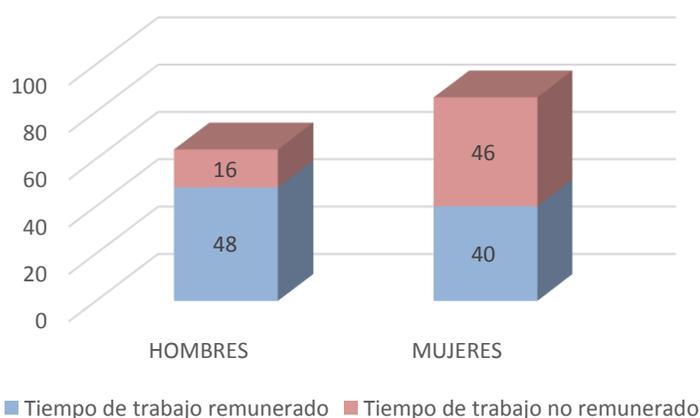
1.1 LA MUJER Y EL TIEMPO DE TRABAJO

El concepto de tiempo total de trabajo se refiere a la suma de las horas en el trabajo remunerado para el mercado y en el trabajo no remunerado para el hogar. Es una medición completa de los tiempos de trabajo, incorporados en la producción de bienes y servicios, independientemente de que se encuentre registrada o no en la contabilidad nacional. La inequitativa distribución del tiempo total de trabajo entre hombres y mujeres hace manifiesta la repartición desigual del trabajo doméstico no remunerado, en especial la existencia de una doble jornada para las mujeres, a la vez que refleja las dificultades que estas enfrentan para armonizar su participación en la vida económica y laboral con las obligaciones reproductivas.

A pesar de la masiva incorporación femenina a la fuerza de trabajo, las tareas domésticas y el cuidado de las personas siguen considerándose mayormente un asunto privado y, en consecuencia, esta actividad continúa estando a cargo de las familias y dentro de estas, recae en las mujeres. El trabajo doméstico o coloquialmente identificado como labores en el hogar, relacionadas con vestimenta, limpieza, salud, transformación de los alimentos y cuidado de menores y otras personas dependientes son fundamentales para asegurar el funcionamiento de la sociedad y de la economía. A través de este trabajo las mujeres entregan sin remuneración alguna un subsidio al sistema social y económico en su conjunto. Las mujeres son por tanto responsables no solo de cuidar hijos, personas mayores, enfermas y discapacitadas, sino también a personas adultas y sanas.

En América Latina, las mujeres trabajan en promedio para el mercado 37.8 horas semanales, en tanto los hombres lo hacen 45.3 horas. Las jornadas laborales de las mujeres son más breves debido a las restricciones de tiempo que les imponen sus responsabilidades familiares, pero en muchos casos es una limitación impuesta por el tipo de empleo al que acceden. Las mujeres trabajan más en actividades no remuneradas y los hombres en actividades remuneradas, y al sumar ambas jornadas, el tiempo total de trabajo de las primeras es superior al de los segundos, y sus horas de descanso son menores.

Gráfica 1: Tiempo total de trabajo remunerado y no remunerado: México 2009



FUENTE: CEPAL. Tabulaciones especiales

La gráfica anterior muestra el tiempo de trabajo remunerado y no remunerado en México en el año 2009, y se puede observar que las mujeres tienen mayor cantidad de trabajo en total en comparativa con los hombres, sin embargo, éstos trabajan más en un empleo

remunerado. En total, las mujeres trabajan 86 horas a la semana de las cuales 46 no representan un trabajo no remunerado.

Otro aspecto que incide en la calidad del trabajo de las mujeres es la nueva organización de la jornada laboral. En las últimas décadas aumentó el trabajo en turnos, en especial rotativos, en jornadas con inicio y término móviles y/o fragmentadas, sin horario fijo ni limitación alguna, se creó el sistema de semana o mes de trabajo comprimido, y surgieron nuevas formas de trabajo a tiempo parcial fuera del horario normal diurno y concentradas, sobre todo, en los fines de semana y días festivos.

Muchas de estas nuevas formas de organización del tiempo de trabajo afectan sectores donde se registra una fuerte concentración de empleo femenino. Es el caso de trabajadoras en empresas del comercio al por menor, donde el trabajo en fin de semana es habitual y la jornada fragmentada adecuándose a los horarios donde aumentan los flujos de clientes, generando períodos de descanso en los horarios de menor movimiento y aumentando el número de horas en que la trabajadora a disposición de la empresa está fuera de su hogar. También es una realidad en el sector de telecomunicaciones o call center, que operan con turnos rotativos y en los servicios financieros, donde muchas funciones de venta y atención al cliente se efectúan sin jornada de trabajo establecida pero con fijación de metas, lo que en la práctica implica que esta sea muy extensa.

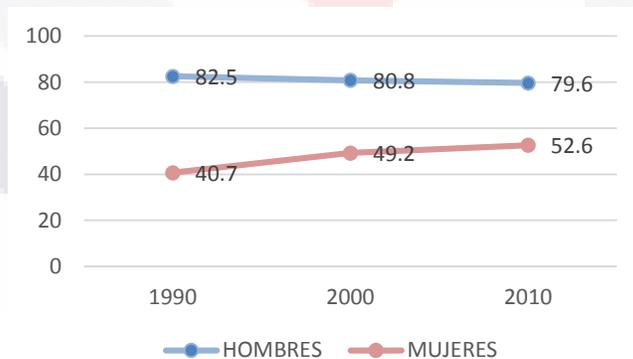
Como resultado de los cambios experimentados en la organización de la jornada laboral se ha producido un incremento de la intensidad del ritmo de trabajo, con efectos sobre la salud y la vida personal y familiar de los trabajadores de ambos sexos.

1.2 PARTICIPACIÓN LABORAL: AUMENTAN LAS MUJERES, DISMINUYEN LOS HOMBRES

En la última década se añadieron al mercado de trabajo en América Latina y el Caribe 22.8 millones de mujeres por lo que más de 100 millones de mujeres integran la fuerza laboral en la actualidad, lo que se traduce en cinco de cada diez mujeres en edad de trabajar, en contraposición con ocho de cada diez hombres.

La integración de las mujeres al mercado laboral ha sido constante en los últimos 30 años. Diversos factores explican este avance, por una parte se encuentra la necesidad de aportar ingresos a la familia para cubrir las necesidades básicas y lograr un nivel adecuado de consumo, pero también inciden otros factores, como el aumento de los hogares con mujeres como jefas de familia. Además, el retardo del inicio de la maternidad y la disminución de la tasa de fecundidad junto con el aumento de la cobertura de servicios básicos han permitido aminorar la presión sobre el tiempo de las mujeres. La expansión de la tasa de escolaridad también ha facilitado su acceso a mejores ocupaciones, mientras que los cambios culturales han contribuido a elevar la conciencia de sus derechos como ciudadanas y sobre los nuevos roles que desean asumir.

Gráfica 2: Tasa de participación laboral América Latina y el caribe



FUENTE: CEPAL: Tabulaciones especiales

En la gráfica anterior es posible observar el aumento significativo de las mujeres en la participación laboral, y los hombres denotan una disminución ligera. Esto explica que en 20 años, la mujer ha tenido una tendencia positiva en la participación laboral.

En el caso de México, las niñas actualmente tienen un mejor desempeño que los varones. A nivel de secundaria, las niñas tienen mayores tasas de matriculación que los hombres con un 90% comparado con el 84% de los varones. Asimismo, las mujeres tienen mayores tasas de graduación en educación superior que los hombres que corresponde a un 21% contra 18%. En términos de rendimiento académico, las niñas alcanzan rendimientos similares o incluso mejores que los niños. No obstante, más de una tercera parte de las mexicanas entre 15 y 29 años no estudia ni trabaja comparado con uno de cada diez varones. Aunque algunas madres jóvenes no buscan empleo para dedicarse a la familia en la formación de los hijos, este indicador refleja las dificultades de los jóvenes para participar en el mercado de trabajo.

La tasa de participación laboral femenina es la más baja según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) después de Turquía que corresponde a 48% de las mujeres mexicanas tienen un empleo comparado con el promedio de la OCDE que es de 62%. Aunque en aumento, la participación laboral femenina en México es incluso menor que la de otras economías emergentes. Muchas mujeres mexicanas se enfrentan a importantes obstáculos que les impiden participar plenamente en el mercado laboral. Estos incluyen la carga del trabajo no remunerado, los tradicionales roles de género y la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar, especialmente la insuficiente oferta de servicios de cuidado infantil y de prácticas laborales flexibles.

Las mujeres mexicanas, ganan menos que los hombres y tienen menores probabilidades de tener un negocio y emplear a otros trabajadores que los hombres. Ocupan el 31% de los puestos de alta dirección en México, solo el 7% de los miembros de las juntas directiva de las empresas mexicanas son mujeres y tan sólo el 2% de las mujeres mexicanas son empresarias en comparación con el 6% de los hombres. El empleo informal tiene un peso importante en México, casi un tercio de las mujeres mexicanas que trabajan lo hacen en el sector informal correspondiente a 29%, el 11% trabajan en el sector doméstico mal remunerado y el 51% de los trabajadores por cuenta propia en el sector informal son mujeres.

Las licencias de ausencia parental y por motivos familiares son limitadas en México y cubren solamente a los trabajadores en empleo formal. La reforma laboral, aprobada recientemente

por el Congreso, introdujo 5 días de licencia de paternidad remunerada, lo cual es un primer paso para alentar a los hombres a participar más en el cuidado infantil. Los esfuerzos por aumentar la cobertura de cuidado infantil y los servicios preescolares son iniciativas en la dirección correcta para apoyar a más mujeres, especialmente las madres de bajos ingresos, a iniciar y permanecer en un trabajo remunerado. Del mismo modo a través del seguro popular, México ha ampliado la cobertura de servicios de salud a los grupos más vulnerables, como las trabajadoras informales.

1.3 DISCRIMINACIÓN Y ESTEREOTIPOS

La desigualdad que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral está estrechamente relacionada a la presencia de actitudes y conductas discriminatorias en el mercado de trabajo, enraizadas en el complejo sistema de relaciones de género en la sociedad. Este es un fenómeno sistémico arraigado en los valores y normas culturales y sociales predominantes. Se expresa indistintamente en el trabajo del sector formal e informal, pero en éste último puede revestir formas más evidentes al encontrarse fuera del campo o alcance de la legislación laboral y de sus mecanismos de cumplimiento efectivo.

Por la discriminación muchas puertas al empleo se cierran para las mujeres, en especial en determinadas ocupaciones, e incluso puede motivar su aplazamiento debido a su sexo y no en relación a sus méritos. Toda discriminación acentúa la desigualdad, al poner a quienes son discriminados en una situación de desventaja respecto a las oportunidades de empleo, el desarrollo de una trayectoria laboral y los frutos de ese trabajo. La discriminación, por tanto, genera desventajas sociales y económicas a quienes la sufren y distorsiones en el funcionamiento del mercado laboral.

La discriminación de género en el ámbito laboral tiene múltiples manifestaciones, se expresa en ámbitos tan diversos como los procesos de selección y contratación de personal, en la fijación e incrementos salariales y en conductas como el acoso sexual. Las prácticas discriminatorias que condicionan la trayectoria de las mujeres en el mercado de trabajo tienen su raíz en las concepciones tradicionales del papel de ambos sexos en la sociedad. La situación de trabajo y las condiciones de vida de las mujeres son variables

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

determinantes en el camino hacia el desarrollo equitativo y sostenible. Avanzar en este objetivo requiere de la generación de empleos de calidad para trabajadores, con políticas y normativas legales consistentes con este desafío.

Los avances en la perspectiva de la igualdad de género y la no discriminación de las mujeres deben ser incorporados activamente por las instituciones públicas y sus iniciativas, fortaleciéndose solidariamente para generar un ambiente propicio a la igualdad en el trabajo. Las políticas orientadas hacia la igualdad deben estar firmemente ancladas en las instituciones, estructuras, presupuestos y equipos que permitan su desarrollo y continuidad. Por estas razones, la institucionalización del enfoque de género en los órganos públicos, políticas y normativas es tan importante. El combate contra la discriminación de género precisa de la existencia de legislaciones despejadas de sesgos de género y que efectivamente promuevan la igualdad en el trabajo.

Los estereotipos de género han sido identificados en la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés), como algo que impide el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La CEDAW hace ver que todas las personas, independientemente de su sexo, están amparadas por este principio que les permitirá desarrollar sus habilidades, seguir una carrera profesional y hacer sus propias elecciones sin limitaciones debidas a los estereotipos de género, a rígidos roles de género o a prejuicios.

En alcances regionales e internacionales, es necesario seguir estableciendo normas y estándares que combatan los estereotipos, prácticas y creencias en materia de género y garantizar que se traduzcan en los países, en políticas y programas y en su debida implementación. Los organismos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) deben atender el problema de los estereotipos en sus áreas de competencia y de actividad y en lo respectivo a sus políticas y programas, incluyendo en el contexto de la incorporación de los asuntos de género.

Entonces ONU Mujeres ha determinado apoyar los esfuerzos a través de actividades de promoción, facilitando los intercambios de conocimientos, las alianzas estratégicas incluso con las organizaciones de la sociedad civil, los medios y el sector privado, y el suministro

de servicios técnicos y de asesoría para ejecutar, monitorear y evaluar los programas y alentar a que existan modelos, defensores y las mejores prácticas en todo el mundo.

1.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MUJERES EN MÉXICO

De acuerdo con publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (INEGI), ha dado a conocer la situación de las mujeres y que a la vez son madres de familia en México, en el cual se puede observar que la tasa de fecundidad se vio reducida de 7 hijos en 1960 a 2.4 en 2009, asociado a la instrumentación de una política de población, acceso a servicios de planificación familiar, cambios en el orden socioeconómico, etc. La Organización Mundial de la Salud (OMS) señala que cada día mueren en todo el mundo unas 800 mujeres por complicaciones relacionadas con el embarazo o el parto y prácticamente todas estas muertes se produjeron en países de ingresos bajos y la mayoría de ellas podrían haberse evitado, por ello es necesario instituir una serie de metas para reducir entre 1990 y 2015 la mortalidad materna.

En México 7 de cada 10 mujeres de 15 años y más son madres que corresponden al 71.6% de mujeres en México y un tema que requiere la mayor atención de una política pública específica, es el embarazo adolescente. Del total de adolescentes sexualmente activos, 14.7% de los hombres y 33.4% de las mujeres, no utilizaron ningún método anticonceptivo en su primera relación sexual de acuerdo con la Encuesta de Salud y Nutrición, el INEGI señala que 13.6% de los nacimientos son de adolescentes de entre 15 y 19 años. A lo anterior debemos sumar que las mujeres unidas que tienen a su primer hijo en la adolescencia experimentan mayor violencia de su última pareja que aquellas que lo tuvieron a mayor edad.

La incorporación al mercado del trabajo de las mujeres madres también es una realidad en México, como lo sigue siendo también, la tradición de que en las mujeres recaiga la crianza de los hijos y las tareas asociadas a las labores domésticas. Siete de cada diez mujeres trabajan o buscan un trabajo. Su aportación a la economía en México se clarifica con los datos proporcionados por INEGI la composición de la población económicamente activa de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

las mujeres con hijos indica que el 96.3% participa en la producción de bienes y servicios, mientras que el 3.7% restante están desocupadas;

La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, en el segundo trimestre de 2012, señala que la tasa de participación económica de las mujeres de 15 años y más con al menos un hijo nacido vivo es de 44.1%, de las cuales, 97.9% de esa población, combina sus actividades profesionales con los labores domésticas. Si los costos sociales y económicos de la violencia contra la mujer son enormes y repercuten en toda la sociedad, la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares señala que el 45.7% del total de mujeres unidas de 15 años y más con hijos refirió haber padecido algún tipo de violencia. Las mujeres que son madres y trabajan fuera de casa señalan que se sienten culpables por pasar poco tiempo con sus hijos. Esta combinación implica mayor esfuerzo y compromiso, ya que preocupa a las mujeres en la medida de que si ésta, pudiera ser perjudicial en el desarrollo de los mismos.

En México, 7 de cada 10 trabajadores desea tener una mayor flexibilidad en sus labores, ya que consideran que a las organizaciones les falta la inclusión de políticas que privilegien la relación entre trabajo y familia. Sin embargo, no se atreven a solicitarlo formalmente por temor a afectar su carrera y por considerar que sus jefes o compañeros no serán comprensibles y no apoyarán, señala un estudio realizado por la Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra España (Chinchilla, León, & Poelmans, 2003).

La investigación, indica que el 75% de los empleados asegura que ni se les ocurriría pedir mayor flexibilidad en su oficina ya que creen que eso acabaría con su carrera. Esto indica que las empresas pagan por objetivos pero dirigen por presencia humana y horas laborales, lo que representa una de las primeras contradicciones a cambiar.

En México, los trabajadores dedican 10 horas en promedio a sus actividades laborales por lo que el país tiene jornadas más largas que otros países que integran la OCDE. Sin embargo, el tiempo no debe ser asumido como sinónimo de productividad ya que en varias ocasiones eso puede generar que el empleado desista de su puesto.

La cabeza de las empresas se divide en dos líneas, como si el trabajo fuera una cosa y la vida otra. Pero las personas no son una isla, viven en familia. Por esta razón, es

fundamental que en las compañías se incentive la conciliación entre la vida personal y laboral. De acuerdo con CNNExpansión, los resultados del Índice IFREI (International Family-Responsible Employer Index) desarrollado por IESE, demuestran que cuando los trabajadores reciben una mayor flexibilidad por parte de sus empresas, su rendimiento y productividad se incrementa un 20%. En este contexto, el actual desafío de las organizaciones debe ser promover un mayor equilibrio entre la vida y el empleo. Deben dejar de lado las filosofías antiguas de ver a los empleados como máquinas. En otras palabras, las compañías deben fomentar la tendencia de desarrollo enfocado en las “3F”: Flexibilidad, Familia y Feminidad (Chinchilla N. , 2013).

1.5 RELACIÓN DEL GÉNERO CON LA FLEXIBILIDAD LABORAL

La Inclusión de estrategias que permitan una mayor integración de las mujeres en el entorno laboral, tiempo que pudieran gozar para una vida más integral en la flexibilización de actividades, así como la resistencia al cambio de los actores involucrados. De gran relevancia para una regulación de las relaciones laborales es la incorporación de una política de género que tiene probabilidades de perforar los tradicionales esquemas de roles genéricos dentro y fuera del hogar y disminuir, de este modo, las discriminaciones existentes, a mediano plazo no tan sólo para mujeres sino también para hombres. Pese a avances en la implementación de una política de igualdad de oportunidades, la discriminación de las mujeres dentro y fuera del mundo laboral evidentemente no ha sido superada, por lo cual la búsqueda de nuevos mecanismos está lejos de terminar.

Los diversos estudios realizados sobre el tema del empleo muestran que las mujeres que en los últimos años han aumentado notablemente su presencia en el mundo laboral, sin embargo siguen siendo fuertemente discriminadas. La segregación sexual del trabajo que implica un acceso diferencial entre hombres y mujeres a ocupaciones y puestos de trabajo, ramas y categorías ocupacionales, no ha sido alterada sustancialmente y constituye un factor determinante de la calidad del empleo femenino y de su evolución. Uno de los temas por abordar en este contexto es que la relación laboral tradicional, en la cual se orienta la actual normativa legal de protección de los trabajadores, presupone para su funcionar la uniformidad de las situaciones de vida y laborales de las personas. De este modo, la

relación laboral normal sanciona situaciones vitales, proyectos laborales y formas de trabajo fuera de esta normalidad, los que están siendo marginados de la protección.

Hoy en día, este tipo de relaciones laborales está cuestionado no tan sólo por los cambios paradigmáticos en la producción, sino crecientemente también por procesos socioculturales de individualización y cambios en las relaciones de género vinculados a una creciente inserción de las mujeres al trabajo remunerado, tendencias que se encaminan a reemplazar la uniformidad de las condiciones de los trabajadores por una creciente diferenciación de las mismas. Si bien es cierto, que la relación laboral normal ha tenido desde siempre ciertos rasgos ficticios, en el sentido que empíricamente nunca ha tenido validez en términos generales o universales, existiendo siempre formas de empleo que no se adentraban en el estándar de una relación laboral típica y porque en primer línea un gran contingente de mujeres que trabajan nunca participaron en esta supuesta normalidad, la expansión del empleo atípico durante los últimos años ha aumentado esta brecha entre ficción y realidad; disminuyendo o eliminando, a la vez, la protección laboral y social de grupos importantes de trabajadores.

La explicación para la persistencia de las diferencias en el mundo laboral, no puede restringirse al sistema de empleo, las razones para la discriminación laboral sexual están radicadas en los sistemas de la producción de bienes y servicios y el de la reproducción de la fuerza de trabajo. Las estructuras del modelo social actual determinan una relación laboral basada en la normalidad de un trabajador normal de sexo masculino; para el cual se determina una jornada laboral normal y condiciones de trabajo normales. Este paradigma funciona sobre la base de una familia normal caracterizada por la actividad profesional del hombre y la inactividad y/o parcial actividad laboral de la mujer, que es contemplada como fuerza de trabajo secundaria y que está a cargo de la mayor parte del trabajo reproductivo.

De este modo, las mujeres, al entrar al sistema laboral, están confrontadas con una estructura orientada a normalidades masculinas que dificultan compatibilizar el trabajo con la vida personal y comunitaria; mientras los hombres, a la vez, están sumergidos a un rígido sistema de regulaciones laborales que les impide vivir una vida integrada no solamente laboral.

La actual regulación laboral orientada al empleo se evidencia de este modo como demasiado rígida para compatibilizar el trabajo productivo con el trabajo reproductivo en condiciones aceptables tanto para mujeres como para hombres. Desde esta perspectiva, el paradigma contemporáneo de las relaciones laborales no se extiende a ambos sexos. El empleo típico y las trayectorias laborales de hombres por un lado, y la inactividad económica de mujeres, la discontinuidad de sus trayectorias laborales, así como su empleo en condiciones atípicas, menos valorado socialmente y poco protegido, por otro lado, son dos polos de la realidad que se condicionan mutuamente. Ninguno de los dos lados es alterable sin cambios en el otro lado. Para lograr que las mujeres se incorporen plenamente al trabajo remunerado y asegurar una participación paritaria de los sexos en el trabajo reproductivo, mujeres y hombres tendrían que tener las herramientas para flexibilizar sus roles tanto en el ámbito laboral como el doméstico.

La articulación de una flexibilidad laboral que responda a este desafío supondría desarrollar, por un lado, todas aquellas formas de la flexibilidad laboral empresarial que contengan convergencias con los intereses de la parte trabajadora, extendiendo la protección social a formas atípicas de empleo. Por otro lado, como se ha destacado anteriormente, una regulación de las relaciones laborales tendría que tomar en cuenta cambios socioculturales y valóricos que, lejos de eliminar la dimensión colectiva de los intereses de los trabajadores, realcen las diferenciaciones y necesidades individuales.

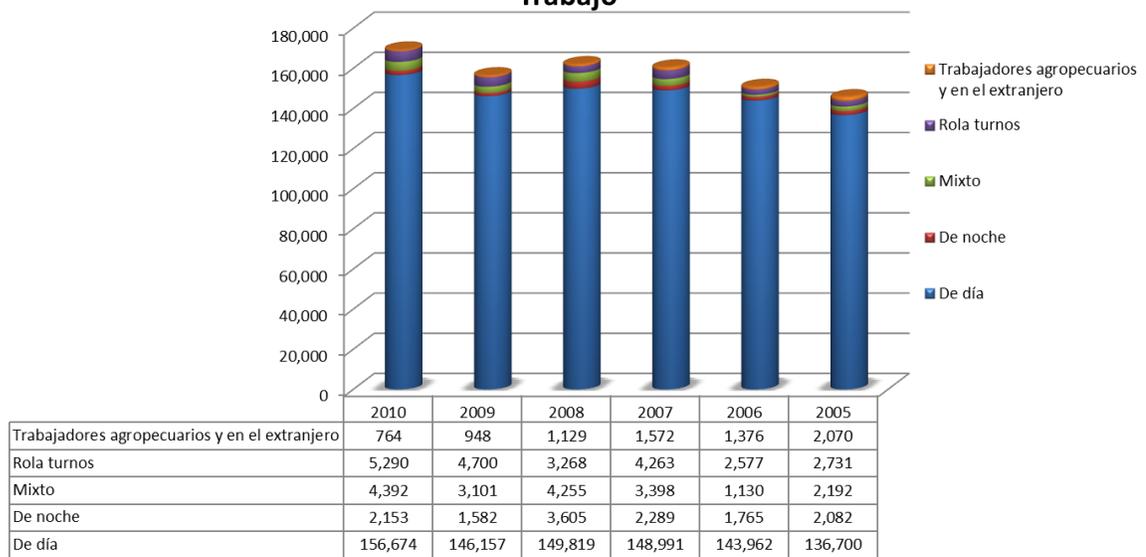
El proceso de individualización y los cambios en las relaciones de género conllevan connotaciones distintas a las tradicionales respecto del trabajo remunerado y reproductivo y del valor que se asigna al tiempo libre. La tradicional división sexual del trabajo ha sido cuestionada crecientemente por parte de las generaciones más jóvenes; y surge con fuerza la necesidad de compatibilizar el trabajo remunerado con los otros intereses vitales de las personas de ambos sexos. Esto requiere un avance en la conceptualización de la flexibilidad laboral de tal modo que se distinga entre los términos flexible y mixto. Bajo flexibilización se entenderían entonces medidas que se orientan en las necesidades de aumentar la eficiencia económica de las empresas; y a lo que mixto se refiere, comprende medidas que toman en cuenta las necesidades e intereses de las personas radicados fuera del ámbito laboral y que pretenden compatibilizarlos con las estructuras del trabajo.

La búsqueda de consensos y relaciones laborales cooperativas a fin de identificar soluciones viables en un complejo panorama de requerimientos de flexibilidad y opcionalidad adquieren, por lo tanto, gran importancia.

En la gráfica siguiente, se observa en el año 2010 que el 92.56% de mujeres trabajadoras en Aguascalientes opta por trabajar en el día, mientras que el 2.59% labora en horarios mixtos, y solo el 1.27% en horario nocturno, lo anterior refleja la tendencia de las mujeres por contribuir en su aportación salarial, en un horario de preferencia diurno.

Gráfica 3. Mujeres trabajadoras de Aguascalientes, de acuerdo a los horarios de trabajo

Mujeres Trabajadoras en Aguascalientes de acuerdo a los Horarios de Trabajo



FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

1.6 LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO Y LA IGUALDAD LABORAL

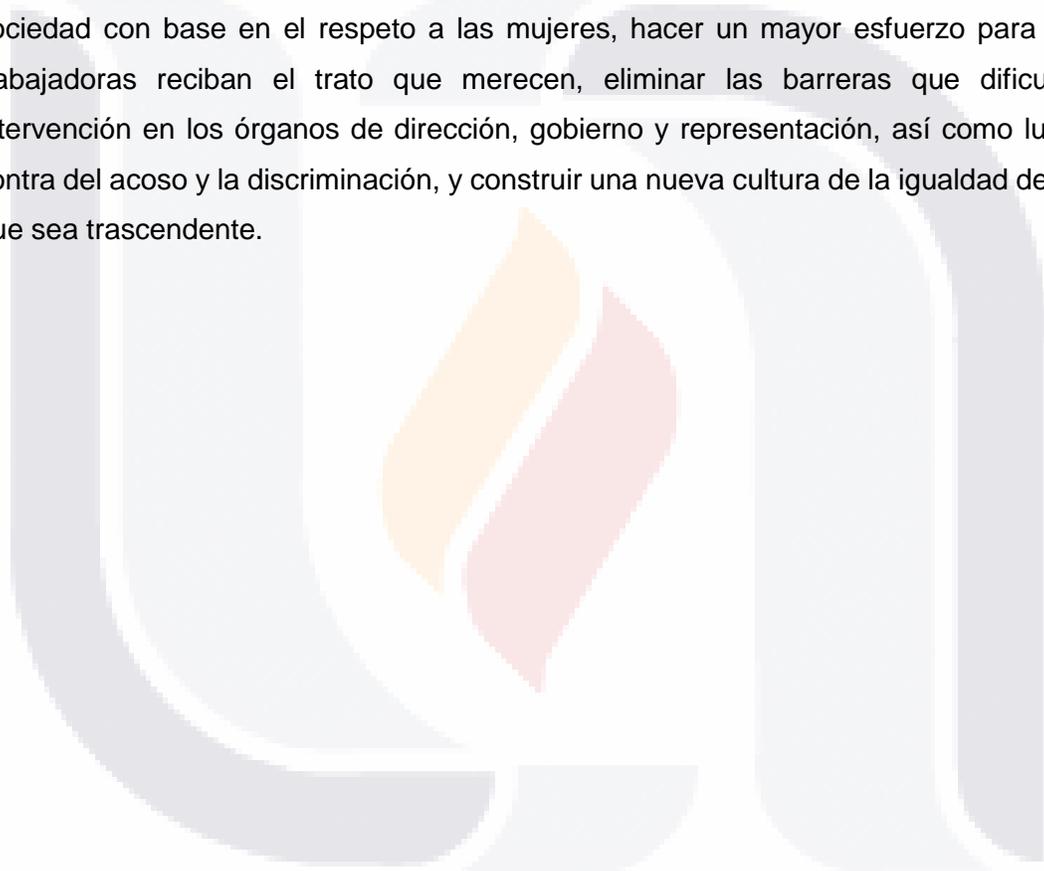
La OIT ha manejado la igualdad laboral a través de diversos convenios como un marco fundamental para el trabajo de las mujeres. Entre los instrumentos normativos de la OIT se encuentran los convenios, que tienen un carácter de tratados internacionales, de naturaleza vinculante, y las recomendaciones internacionales del trabajo, que son directrices no vinculantes, constituyendo en conjunto las normas internacionales del trabajo. Aunque todos los convenios son relevantes para los derechos laborales de las mujeres trabajadoras, algunos son particularmente importantes, sea porque contienen normas explícitas sobre la igualdad y la no discriminación, o porque sus normas toman en cuenta las necesidades de las mujeres y las de los hombres sin mencionarlas explícitamente. Cinco convenios han sido establecidos como instrumentos clave para lograr la igualdad de género en el mundo del trabajo, que fueron evolucionando desde la protección de las mujeres en su papel de madres hacia el establecimiento de iguales derechos y oportunidades para ambos sexos:

- Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100)
- Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111)
- Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156)
- Convenio sobre la protección de la maternidad (revisado), 1952 (núm. 103)
- Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183)

Uno de los desafíos que comparten los países en desarrollo y los países más avanzados es la desigualdad de género en el mercado laboral. A pesar de la existencia de leyes que prohíben la discriminación, en casi todos los países las mujeres ganan menos que los hombres en las mismas posiciones y enfrentan diferentes barreras para acceder a posiciones de decisión debido a la segregación laboral por género. En América Latina existen empresas en las que aún se usa un lenguaje sexista: hay sectores donde no hay participación femenina en la fuerza laboral, y hay empresas que no cuentan con instalaciones que tomen en cuenta el trabajo de las mujeres.

Para abordar esta situación, hay organismos mundiales que promueven la equidad de género en firmas privadas y públicas. Como el modelo desarrollado por el banco mundial llamado Modelo de Equidad de Género (MEG), que promueve estándares de calidad en procesos de selección y contratación, las políticas de capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional, etc.

En México, la violencia, la ignorancia, la pobreza y los desequilibrios laborales afectan más a mujeres que a hombres. Es necesario desterrar prácticas inconvenientes, educar a la sociedad con base en el respeto a las mujeres, hacer un mayor esfuerzo para que las trabajadoras reciban el trato que merecen, eliminar las barreras que dificultan su intervención en los órganos de dirección, gobierno y representación, así como luchar en contra del acoso y la discriminación, y construir una nueva cultura de la igualdad de género que sea trascendente.



2. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS.

Las tecnologías de información y comunicación (TIC's) han sido en gran medida, el detonador del crecimiento de las empresas alrededor del mundo, permitiendo así, adentrarse en un mercado internacional propiciando la globalización. Las tecnologías de información y comunicación, son herramientas que ayudan a realizar tareas como almacenamiento, procesamiento y transformación de datos, mediante el uso de equipo de cómputo. Las empresas han invertido capital en la incorporación de TIC's y se pueden observar en los sectores de la industria automotriz, textil, bancaria, de la construcción, etc.

“En las últimas dos décadas, la innovación tecnológica, la competencia desarrollada en los mercados de telecomunicaciones luego de las privatizaciones y apertura, el despliegue de redes de infraestructura y la convergencia, han permitido que una mayor cantidad de personas esté integrada y conectada mediante las TIC's no sólo a nivel de su región o país sino con el mundo. Las TIC's son importantes porque contribuyen al desarrollo económico y social de los países. Como herramienta e insumo de los procesos productivos y de comercialización, no sólo ha permitido generar más y mejor valor agregado, que beneficia el crecimiento de las economías, sino que además permite potenciar el conocimiento y el desarrollo social de los ciudadanos” (Ponce Regalado & Rojas Sifuentes, 2010).

Estos avances han representado una ventaja tanto competitiva como estratégica, ya que proveen entre sus múltiples beneficios una mejor manera de brindar servicio al cliente en conjunto a la correcta administración de los recursos involucrados. Los niveles directivos han tenido la posibilidad de administrar las actividades de las organizaciones, disminuyendo tiempo, costos, desperfectos, etc., regidos con la obtención de mejoras continuas para el aumento de la calidad.

Las TIC's constituyen un instrumento fundamental para la organización de toda empresa, El uso de las mismas, supone un importante ahorro en tiempo y recursos, ya que permiten facilitar y agilizar los procesos de gestión y más aún, en la toma de decisiones. Se parte de la idea de que, una empresa que no utilice TIC's, no es que sea menos innovadora o moderna, sino que es poco práctica.

Algunos ejemplos de los beneficios que proporcionan las TIC son:

- Aprovechamiento del tiempo:

La automatización de tareas rutinarias mediante sistemas informáticos permite dedicar más tiempo a tareas más productivas.

- Gestión del negocio:

A través de aplicaciones informáticas y determinados dispositivos móviles, se pueden controlar tareas que intervienen en el negocio como stock del almacén, rentabilidad de los productos, compras a proveedores, etc.

- Reducción de carga administrativa:

Gracias a las herramientas informáticas, la mayoría de los movimientos tediosos como gestiones tributarias, con trámites online cada vez más frecuentes y las tareas administrativas se harán de forma intuitiva y automatizada, sin ocupar parte del tiempo personal.

2.1 NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES

De acuerdo con Randstad y su encuesta “Motivaciones del Mexicano en el trabajo” en la actualidad para México, la flexibilidad en el trabajo representa uno de los atrayentes organizacionales más valorados por los empleados; siendo las empresas las encargadas de establecer una cultura de flexibilidad laboral basada en diversos programas como lo son: horarios flexibles, horarios de medio tiempo, semanas laborales comprimidas, laborar desde casa, etc. (Randstad, 2011).

Con base a lo anterior, es posible notar que la economía es cambiante debido a la globalización y a los cambios tecnológicos por lo que las estructuras de puestos deben adaptarse y flexibilizarse. Bien señala el ahora columnista Rubén Aguilar Valenzuela(Aguilar Valenzuela , 2011), quien fuera Coordinador General en la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, quien señala en un artículo sobre las buenas prácticas de la Cultura Organizacional (C.O.) y que detalla quince buenas prácticas en la Cultura Organizacional:

- Mejora y cambio continuo:
Trabajar en base a la creatividad e innovación que aprovecha la experiencia obtenida y genera ventajas competitivas a partir de la mejora continua.
- Trabajo en equipo:
Los integrantes comparten sus conocimientos y trazan líneas de acción conjunta. Permite también la mayor cercanía y confianza entre sus integrantes.
- Identidad con la cultura:
Personal con sentido de pertenencia y comprometido con la cultura que plantea la organización, con su ética y valores.
- Liderazgo:
Líderes con visión de futuro que fomenta la innovación y promueven la iniciativa quienes integran la organización.
- Comunicación:
En la medida que los miembros de la organización están informados y existen buenos canales para saber lo que pasa garantiza la unidad de propósitos.
- Capacitación y desarrollo:
Impulso constante al desarrollo de las capacidades del talento humano con el que cuenta la organización.
- Equidad y género:
Todos deben tener las mismas oportunidades para crecer y desarrollarse y deben respetarse y reconocerse las diferencias de género en el marco de la equidad.
- Orientación al usuario:
Brindar trato justo y esmerado a todos los usuarios en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la organización es el servicio a las personas y la comunidad.
- Enfoque a resultados y productividad:
Lo que se obtiene se valora en razón de la capacidad de cumplir con los objetivos y metas propuestos (eficacia) y con la mayor rentabilidad posible (efectividad).
- Incorporación de tecnología moderna:
Incorporar en la medida de las posibilidades los avances tecnológicos, para siempre estar en condiciones de ofrecer el mejor servicio.

- Recompensas y reconocimientos:

Brindar los incentivos económicos y no económicos que reconozcan y premien el esfuerzo en el marco de una política clara y transparente donde todos tienen las mismas oportunidades.

- Normas y proceso claros:

Buena parte de la cultura organizacional se expresa a través de formas en que se organizan y hacen las cosas, que se traduce en conductas.

- Transparencia y rendición de cuentas:

Se debe tomar una actitud proactiva para informar dentro y fuera de la organización lo que se hace, el por qué se hace y también de los resultados de la acción.

- Calidad de vida laboral:

El logro de las organizaciones se obtienen a través de la acción de sus miembros y éstos deben contar con las mejores condiciones y medios, para realizar su actividad.

- Balance de trabajo y familia:

Debe haber una buena relación entre el tiempo que se dedica al trabajo y el que se pasa con la familia. Cuando no se hace salen dañados trabajo y familia.

De igual manera sostiene el columnista que es necesario un cambio en las instituciones y con él, de la cultura organizacional. La naturaleza de las organizaciones implica el cambio y sus dirigentes tienen que manejarlo con actitud proactiva. La transformación de la C.O. es un asunto no sólo relevante sino estratégico.

Las tendencias por las que camina la cultura organizacional privilegian los siguientes temas:

- La competitividad:

La globalización y la apertura económica son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. La competitividad se convierte en un elemento fundamental del éxito de toda organización y exige a los líderes y sus miembros hacer mayores esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

- La flexibilidad:

Las organizaciones deben contar con estructuras más delgadas y flexibles al cambio. Esto, para lograr una disminución de los niveles verticales y de supervisión gerencial y así obtener mejor comunicación y mayor capacidad de respuesta.

- **La formación permanente:**
 El desarrollo de conocimientos y habilidades para elevar las capacidades de los integrantes de la organización resulta fundamental. La ampliación de los aprendizajes del colectivo organizacional permite a la institución contar con una fuerza capacitada y motivada, que potencia las posibilidades de competir. Las propias organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje, con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento que ellas mismas generan. Hacerlo se convierte en una ventaja competitiva que permite ofrecer mejores resultados.
- **La mejora continua:**
 El mejoramiento continuo implica la responsabilidad de sus integrantes, lo que significa no sólo estar dispuestos a realizar las tareas bien desde la primera vez sino estar siempre ocupado en la innovación. Los integrantes de la organización tienen que cuestionar lo que se hace y proponer nuevas maneras de hacer las cosas. La mejora continua tiene un impacto positivo sobre los miembros de la organización.
- **La conciencia medioambiental:**
 Las organizaciones de ahora deben ser sensibles al medio ambiente en el que se encuentran y desarrollan, pero también promover prácticas institucionales que ahorren en el uso de la energía y de todos los insumos que se utilizan en el trabajo.
- **La comunicación intensa:**
 La información oportuna y pertinente de lo que sucede en la organización y su entorno, y el contar con mecanismos ágiles de comunicación mantiene al conjunto de la institución y a sus miembros en una misma sintonía y permite compartir con claridad las expectativas.
- **El trabajo en equipos multidisciplinares:**
 La visión compartida resulta indispensable para el éxito de la organización y eso requiere de equipos multidisciplinares, que garanticen el logro de los objetivos estratégicos. El trabajo en equipo por sí mismo genera mayores niveles de comprensión y confianza. El grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, sus integrantes se solidarizan con la organización.
- **La ciudadanía y la sociedad civil:**
 Los ciudadanos y la sociedad civil organizada exigen una mejor atención y también reclaman mayores espacios de intervención en la construcción de lo público. Las

organizaciones no pueden ignorar esta realidad y sus estructuras deben responder al nuevo papel que juega la ciudadanía en las sociedades democráticas.

Así pues, considerando las condiciones tendenciales en las organizaciones que se enmarcan con anterioridad y la generación de estrategias administrativas que contribuyen en el desempeño organizacional, la visión que se presenta en este caso práctico tiene un enfoque con la mejora continua al generar conocimiento en los individuos para el uso de nuevas tecnologías como parte de la formación continua de los mismos y la flexibilidad adaptable en jornadas laborales y los espacios en que las realizan, acompañado de la iniciativa de género.

2.2 IMPACTO DE LAS TIC'S EN LOS TRABAJADORES.

El impacto de las TIC's sobre los empleados es bastante significativo, ya que por una parte se puede no estar bien acondicionado y/o mentalmente preparado para el cambio en contraste a su formación y experiencia. Al implementar nuevas tecnologías de información y comunicación, el patrón de trabajo y las habilidades que se tienen, podrán ser muy diferentes de los que se tenían. Son vitales las capacidades relacionadas con los dispositivos móviles y los sistemas operativos que emplean. Así pues, las TIC's pueden usarse para automatizar procesos existentes, sin embargo, lo más probable es que las actividades sean por lo menos racionalizadas, para aprovechar las ventajas de las nuevas posibilidades que la tecnología crea, y en algunos casos los procesos requieren ser rediseñados sustancialmente. Por lo tanto, los impactos sobre los procesos organizacionales son notorios y pueden ser muy profundos.

Algunos procesos pueden ser realizados inmediatamente, para atender las necesidades de los clientes. También puede haber efectos sobre las jornadas laborales, como la posibilidad de disminuir horarios laborales. También estas tecnologías ofrecen la posibilidad de desarrollar trabajos en la sede del cliente, o en la residencia del trabajador, manteniendo en todo momento la necesaria comunicación e intercambio de información con la organización.

La estructura organizacional se ve impactada de igual manera por el uso de las TIC's, al considerar prioritariamente a los procesos del negocio, y de manera menos significativa a la jerarquía de administradores y supervisores.

2.3 PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE LAS TIC'S.

Para entender la productividad, según el ambiente económico, es la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Generalmente se mide la productividad del trabajo, es decir, la producción anual de cada trabajador, cuantificando así, qué cantidad de bienes o servicios es capaz de fabricar cada persona con empleo en un periodo determinado. La productividad indica el mejor o peor uso que se hace de los factores de producción de una economía concreta, lo que teóricamente refleja su capacidad de competir con eficacia en el mercado. Por lo tanto, se evalúa la cantidad de bienes que produce una empresa según el número de personas que trabajan en ella y la cantidad de tiempo, materiales y recursos necesarios para producir esos bienes o servicios.

De este modo, para medir su productividad las organizaciones suelen estudiar el número de unidades producidas durante un año de acuerdo al número de recursos empleados para fabricarlas. Sin embargo, hay empresas que evalúan su productividad en función del valor de los productos que comercializan, relacionando así, las ventas netas logradas durante un año con los salarios pagados a los trabajadores que han contribuido a las mismas. Una forma sencilla de calcularla a nivel nacional sería dividir el producto interno bruto (PIB) del país por el total de horas trabajadas de su población activa. Estos métodos son cuantitativos y no tienen en cuenta la calidad del producto final, que a menudo contribuye a reforzar ciertos aspectos intangibles que pueden ser fundamentales para el éxito de la compañía.

Una organización informatizada de manera adecuada, vale más que una que no lo es, sin embargo, no es posible evaluar ni expresar con medidas convencionales. Se tiene en primer lugar un cambio cualitativo antes que uno cuantitativo, por lo que es difícil medir varios aspectos de esta transición. Parte del problema se origina en el rápido avance de este tipo de tecnologías, que a menudo hace que sea imposible para una organización recuperar

completamente la inversión en nuevas tecnologías, antes de que sea necesario invertir en la siguiente generación. En este sentido se afirma la idea de que éste tipo de inversión es sustancial y se debe evitar la preocupación de llevar a cabo cálculos de retorno de inversión, ya que es una necesidad para apalancar el capital intelectual de la organización.

Lorenza Martínez Trigueros, quien fuera Subsecretaria de Industria y Comercio de la Secretaría de Economía al participar en el foro "Hacia una visión del Internet del futuro en México, a través de la cooperación con la Unión Europea para la Innovación", señaló que el uso de Tecnologías de la Información junto con prácticas gerenciales de alto nivel, pueden incrementar hasta 20% la productividad en las empresas. Indica que la innovación en el desarrollo de aplicaciones, comunicaciones y modelos de negocio basados en comercio electrónico, puede contribuir a elevar la penetración de las TIC's en la sociedad y dentro del sector empresarial.

Con ese fin, se elaboró el Programa Nacional de Innovación, que tiene la finalidad de establecer políticas públicas a corto, mediano y largo plazo que promuevan y fortalezcan la innovación para elevar la competitividad de la economía nacional. El proyecto se implementará durante los próximos cinco años para fomentar la adopción y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, según indica la Presidencia de la República.

La Estrategia consta de cinco objetivos, uno de los cuales es la economía digital, y que según se detalla, es aquella en la que la asimilación de tecnologías digitales en los procesos económicos estimula el aumento de la productividad y el desarrollo de nuevas empresas, productos y servicios digitales. La Estrategia Digital Nacional incorpora las tecnologías de la información y comunicación en el desarrollo del país, lo que contribuye a alcanzar las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018.

2.4 APLICACIONES TECNOLÓGICAS EN LAS ORGANIZACIONES

Los procesos en el puesto de trabajo se han transformado gracias a la innovación de productos tecnológicos, actualmente el desarrollo de las aplicaciones móviles está revolucionando los puestos de trabajo. Los dispositivos móviles, como los smartphones o laptops, cada vez nos posibilitan más el trabajar desde cualquier lugar. Es muy fácil poder disponer de los recursos necesarios para desempeñar actividades profesionales a través de una conexión a internet inalámbrica

El cambio tecnológico se producirá de la mano de cuatro nuevas tendencias: el 'cloud computing', el 'big data', la videocomunicación y la movilidad., a continuación se presentan ciertas características de dichas tendencias:

a. CLOUD COMPUTING

“El Cloud Computing es el nuevo detonador para la competitividad de México. Al adoptar la nube, se podrían generar cerca de 63,000 nuevos empleos en México y reducir el costo para las Pymes” (Ceballos, 2013).

Cuando se menciona que la información se encuentra en la nube, se refiere a que se encuentra en un repositorio seguro y disponible en el momento en que el usuario la necesite. Uno de los grandes beneficios que se pueden adquirir al implementar esta tendencia es la virtualización de los centros de datos, que pueden operar de manera automatizada, y sin la necesidad de la contar con una persona física al igual que ser gestionados en cualquier momento y tiempo.

Se debe evaluar qué posibilidades tiene cada empresa para adaptar el cloud computing, para determinar el tiempo ideal y conocer que procesos migren a la nube y se combinen con soluciones adecuadas a fin de mejorar.

b. BIG DATA

Con mayor frecuencia se producen más datos y aumenta la necesidad de almacenarlos. El reto consiste en aprovechar esta abundante información digital que aún no está estructurada. Big Data es una innovación que las empresas y administraciones deben adoptar para mejorar su competitividad, implica desarrollos tecnológicos que transformarán el entorno económico, empresarial y social, según

científicos de IBM Research, una comunidad global de expertos en tendencias tecnológicas.

c. VIDEOCOMUNICACIÓN

Se refiere a una comunicación bidireccional ininterrumpida con voz e imagen. La solución consiste tecnológicamente en una cámara que graba a la persona, una pantalla para ver la imagen remota de la persona y un micrófono y altavoz para la transmisión del sonido. Hay varios tipos de videocomunicación:

- Videoteléfono, un teléfono con formato tradicional pero con una pantalla y cámara añadida.
- Webcam, consiste en un PC con una cámara y un programa de comunicación.
- Smartphones, cámara integrada que permite video llamadas.
- Tablets, de igual manera que los smartphones.

d. MOVILIDAD

La evolución de la sociedad empresarial en los últimos años ha provocado que sea más habitual y necesario desplazarse continuamente con el fin de extender el área del negocio, y así prestar mejor servicio al cliente o asistir a actividades formativas.

Es en este contexto aparece la movilidad empresarial, que se define como la capacidad de acceder a recursos de control y de información empresarial, tanto dentro como fuera de la empresa.

2.5 BRING YOUR OWN DEVICE (BYOD)

Las personas exigen la libertad de trabajar en el dispositivo que deseen. El consumo generalizado ya se encuentra bien establecido en la empresa e impulsará la transformación continua de los negocios y modelos de TIC's en los años venideros. Al adoptar esta tendencia y una estrategia de "Bring Your Own Device -Traiga su propio dispositivo" (BYOD), las organizaciones pueden mejorar la experiencias de los usuarios, al tiempo que protegen los datos y simplifican las Tecnologías de Información.

Los países en que está tendencia es más sólida son Corea del Sur con un 93% de los empleados, Singapur 90%, China y Taiwán 88% con un rezago notorio en países de Latinoamérica.

BYOD está revolucionando la aplicación de tecnología en empresas y sus empleados y no sólo eso, la manera en la que se desarrolla la vida entera. Bajo el modelo BYOD, los empleados conectan sus teléfonos inteligentes (smartphones), laptops y tabletas a redes corporativas para trabajar. Con más de cinco mil millones de dispositivos móviles en el mundo la revolución de los dispositivos móviles como la forma primaria de conexión a las redes corporativas aumenta a un ritmo acelerado. El BYOD es una respuesta al hecho de que cada vez más los dispositivos móviles engloban la vida personal y laboral. La adopción de esta tendencia tiene que ver también con factores culturales y con los niveles de dependencia tecnológica de los individuos. Los empleados asiáticos son los que más se involucran, con un total de 85%, debido a la sólida infraestructura, cultura laboral y afluencia económica de la región.

Esta nueva conducta profesional ofrece muchas ventajas, sin embargo, también modifica el patrón tradicional por el cual los departamentos de sistemas controlaban la tecnología de las empresas. Ese es el motivo por el cual las empresas deben dar un paso al frente y establecer unas directrices en materia de BYOD para aprovechar al máximo esta nueva forma de trabajar sin por ello dejar de controlar el acceso a los datos, garantizando la homogeneidad de las comunicaciones y protegiendo los datos. Es preciso que los empleados utilicen sus propios dispositivos de forma oficial, con la aceptación y el apoyo de la empresa, y no informalmente.

Las ventajas que le supone a la empresa permitir que sus empleados utilicen sus dispositivos personales son bastante evidentes: la empresa ahorra tanto en la compra como en la formación sobre el manejo de dispositivos de empresa, consiguiendo al mismo tiempo que se multiplique la productividad de los empleados. El uso de los dispositivos particulares también implica una mejora del tiempo de respuesta, una reducción del tiempo de ejecución de los procesos y una mayor satisfacción de los clientes. Además, al empleado también suele resultarle más cómodo, ya que puede trabajar fuera de la oficina y del horario de trabajo oficial.

El principal inconveniente es la seguridad de los datos de la empresa y el cumplimiento de las normativas. El extravío o la sustracción de dispositivos portátiles están a la orden del día. Prohibir el uso de dispositivos personales en el trabajo ya no es realista; resulta mucho más pragmático y eficaz establecer un marco interno que permita a la empresa vigilar y facilitar la utilización de dichos dispositivos.

A pesar de que el dispositivo es propiedad del empleado, la información almacenada en ellos es propiedad de la empresa; por consiguiente, el enfoque debe ser colaborativo. La definición de algunas directrices internas para los empleados contribuye a la adopción de medidas de seguridad tales como:

- Uso de contraseñas seguras
- Sistemas antivirus y de prevención de la pérdida de datos facilitados por la empresa
- Control por la empresa de las aplicaciones y programas informáticos utilizados
- Acceso controlado al almacenamiento en la nube
- Limitar la información a la cual puede accederse

Otras medidas de seguridad son el encriptado de los datos para aumentar la seguridad, o la instalación de un mecanismo de Gestión de Dispositivos Móviles. Este sistema, permite a los administradores fijar la configuración de la seguridad, regular el acceso a las redes, vigilar dicho acceso y ofrecer asistencia remota. Además, permite bloquear o borrar los archivos de la empresa de un dispositivo personal en caso de que el empleado extravíe el dispositivo o abandone la empresa. La política de utilización de dispositivos personales para trabajar impulsa la productividad al difuminar la línea que separa lo personal de lo profesional, al tiempo que contribuye a mejorar la satisfacción y la retención de los empleados.

3. FLEXIBILIDAD LABORAL.

La condición de la flexibilidad en el mercado de trabajo se puede definir como la capacidad de realizar, con escasas o nulas restricciones normativas, cambios en la cantidad, estructura, funciones y/o costos del factor trabajo utilizando el proceso productivo. Se trata de facilitar adaptaciones relativamente rápidas del empleo y los salarios frente a alteraciones coyunturales o estructurales de la economía (Palacio & Álvarez, 2004). Así pues, la flexibilidad laboral consiste en un modelo regulador flexible en el trabajo para el manejo de los derechos laborales en las empresas y organizaciones privadas. Los mecanismos de flexibilización laboral se basan principalmente en la reducción del costo de mano de obra, tiempo de jornada o contratación.

Alguna de las opciones de flexibilidad laboral son los horarios flexibles, los horarios de menor tiempo, semanas laborales comprimidas o la posibilidad del trabajo a distancia. Alguno de sus peligros puede ser utilizar esto en contra del trabajador con horarios más largos de los establecidos o hacer trabajar más a los empleados. La flexibilidad laboral es uno de los principales atractivos de las empresas más valorados para los trabajadores, siempre que incidan a su favor, ya que les permiten una mejor compatibilidad de lo personal como lo profesional.

La flexibilidad laboral, ofrece recompensas para la empresa como la motivación, satisfacción y compromiso de los empleados, libera de estrés a los trabajadores e incide directa o indirectamente en su productividad. La nueva flexibilidad laboral no es tan rígida en las categorías profesionales, se basa más en la movilidad geográfica y la modificación de horarios, entre otras cosas. Las empresas que optan por la flexibilidad laboral cada vez son más y están consiguiendo buenos resultados. De hecho, es importante educar en la cultura de la flexibilidad como una alternativa para los negocios.

3.1 MARCO LEGAL

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, establece en el artículo 123 apartado A, principios en materia de organización del tiempo de trabajo; estos principios se refieren a planteamientos generales y específicos sobre el tema. En lo general, la Constitución asume como principio básico la prohibición de las jornadas inhumanas, al establecer que serán condiciones nulas y no obligarán a los contratantes, aunque se expresen en un contrato, aquellas cláusulas que señalen jornadas inhumanas, por lo notoriamente excesivas dada la índole del trabajo.

Mientras que en lo específico, la Constitución se ocupa de dos temas concretos, uno el relativo a la duración máxima de la jornada la cual podrá ser de 8 horas y 6 en el caso de menores de 16 años, la jornada máxima del trabajo nocturno la cual será de siete horas, así como los límites y costos para el caso de horas extras. La ley reglamentaria, teniendo como base estas ideas, precisa los márgenes dentro de los cuales habrá de darse la organización del trabajo.

La Ley Federal del Trabajo establece una serie de reglas, que buscan precisamente dibujar esos márgenes, dentro de los cuales la empresa puede disponer del trabajador para la realización del proceso productivo, esos márgenes son tanto de carácter general como específico:

1. Tal vez uno de los primeros temas que sobre la organización del tiempo de trabajo aborda la ley, es el relativo al concepto de jornada. El artículo 58 señala que jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar el trabajo; con este concepto se deja en claro la presencia física del trabajador en el centro o espacio de trabajo, y en consecuencia la imposibilidad en que se encuentra el trabajador de disponer libremente de su tiempo, es una de las características más importantes de la jornada. Sin embargo, ha sido objeto de debates al paso del tiempo, ya que se ha señalado, sobre todo por los empleadores, que el tiempo efectivamente trabajado debiera ser la variante que defina a la jornada.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
2. De carácter general la ley señala en su artículo 62, que para fijar la jornada hay que observar el artículo 5-III de la misma ley, el cual establece que no producirá efecto legal la estipulación que establezca: Una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

De esta afirmación puede concluirse que otro de los márgenes a respetar y en consecuencia otro de los límites a un posible acuerdo de voluntades entre las partes en este tema es que no podrá establecerse una jornada inhumana, expresión cuyo significado no es claro, aunque una fuente que se podría utilizar para indagarlo podría ser la normatividad internacional, concretamente los convenios de la Organización Internacional del Trabajo sobre jornada. Sin embargo la expresión de prohibición de la jornada inhumana, con la cual no podemos más que estar de acuerdo, presenta en la práctica dificultades de aplicación, ya que será precisamente el mismo empleador en un primer momento el cual, en acuerdo con el trabajador, fije la jornada, y no será sino posteriormente cuando el trabajador pudiera solicitar la intervención de las autoridades laborales, para ver si en su caso concreto se está o no en el caso de una jornada inhumana; de tal manera que la eventualidad de que la Junta de Conciliación y Arbitraje pudiera intervenir para pronunciarse sobre si una jornada es excesiva, ello supondría que si se plasma en un contrato individual o colectivo, una de las partes podría solicitar la nulidad de la misma. Adicionalmente a estas circunstancias habría que señalar que la misma Ley explicita la posibilidad de que haya cierto tipo de sanciones para aquellos patrones que incurran en este tipo de irregularidades.

3. La ley establece varios espacios de flexibilidad. En efecto, las fallas del derecho civil se manifiestan en el tema de la organización del tiempo de trabajo, dentro de la misma Ley, ya que hoy en día, el sistema de fijación de la jornada incluye tanto límites máximos de la duración de la jornada, como la posibilidad de que ésta sea mediante acuerdo entre las partes la fijación de ésta, respetando dichos límites; esta situación abre un espacio de negociación que hasta hace poco tiempo no muchas empresas habían utilizado, ya que lo que la Ley dice en última instancia es que hay un espacio temporal con límites trazados, pero que dentro de él se pueden tener variantes.

Esta manera de ver el tema, permite entender que las reglas sobre jornada de trabajo tienen ya un cierto grado de flexibilidad, que en otras circunstancias algunas empresas han venido reclamando. Al tratar el tema de esta manera, es necesario hacer una distinción que no siempre se presenta de manera clara, a saber la diferencia entre jornada y horario de trabajo.

En el primer caso el concepto se refiere a los límites máximos, del tiempo que un trabajador por ley estaría obligado a trabajar, mientras que en el segundo caso, se refiere a las modalidades en que ese trabajo puede prestarse, pero sin alterar los límites legales. Esta distinción es importante ya que en algunas legislaciones se admite la posibilidad de modificar vía acuerdo, los horarios.

4. A estos criterios conviene agregar aquel señalado por el artículo 423 de la Ley cuando establece el contenido de un reglamento interior de trabajo donde se señala que este documento establecerá las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada, así como el lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo. Como se sabe, el reglamento interior es un documento bilateral que tiene como finalidad establecer disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. Se trata de una normatividad que tiene una importancia mayor, ya que es precisamente en el terreno de las reglas concretas y específicas de cada centro de trabajo en donde los principios constitucionales y legales deben tener una vigencia específica, para lo cual es particularmente necesario que en la negociación o revisión de un reglamento interior se tengan presentes los márgenes legales.

La flexibilidad se hace presente cuando se ejemplifica una opción del posible acuerdo entre las partes, al señalar que los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir el reposo del sábado por la tarde o cualquier otra modalidad equivalente, tal posibilidad permite desprender varios elementos, por ejemplo que el acuerdo es necesario para establecer modalidades en que se repartan las horas de trabajo. En ese sentido la exigencia del acuerdo, y en particular de la evidencia de la manifestación de la

voluntad del trabajador, ha sido un elemento que la jurisprudencia ha venido exigiendo desde los años sesenta del siglo pasado, como requisito de validez de la variación de la jornada (Reynoso Castillo , 2009).

3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE HORARIOS FLEXIBLES DE TRABAJO

De acuerdo con la revista RRHH Magazine, se define a los horarios flexibles como aquel horario de trabajo en el que dentro de ciertos límites establecidos, el empleado puede decidir la hora de entrada y salida; cumpliendo no obstante, las actividades designadas en el momento en que hayan sido requeridas. Entonces, Se puede conceptualizar como una estrategia de productividad que puede significar grandes beneficios tanto para las empresas como para los empleados, quienes tienen la posibilidad de organizar sus horarios a fin de lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Así pues, la flexibilidad laboral se entiende desde el punto de vista de la empresa como las estrategias realizadas por ésta para adaptarse al mercado y desde el punto de vista del trabajador como la mayor disposición de manera concertada a adaptarse a las nuevas y mayores tareas y a las nuevas condiciones del trabajo, todo esto acompañado de una actuación pasiva del sindicato. Boyer plantea la diferenciación entre flexibilidad interna (ofensiva) y la flexibilidad externa (defensiva), (Boyer, 1987). La flexibilidad interna se refiere a elementos de la relación salarial vinculados a las modalidades y condiciones de puesta en práctica de la capacidad de trabajo: multiprofesionalidad, polifuncionalidad, trabajo en equipos y mayor dependencia en el trabajo, descentralización de las decisiones, carrera profesional, inducción de la tecnología flexible, suelen ser sus componentes. En cuanto a la flexibilización externa, esta hace referencia aquella que se desarrolla a partir de los ajustes de mercado.

Otras conceptualizaciones, hablan del modelo de flexibilidad, a partir de una situación de los altos salarios, estabilidad del colectivo de trabajo y un sistema no autoritario de relaciones profesionales; básicamente apuntan al involucramiento de los trabajadores con la empresa a través de células de trabajo en equipos. Los cambios que los empresarios realizan para encarar la modernización en los últimos años y transformar y reestructurar los

procesos de producción ante la apertura comercial y la globalización, no siempre coinciden con los nuevos modelos de producción, ni obedecen a un plan acabado de reestructuración, sino que parecen responder a determinadas coyunturas. Dentro de los cambios que las empresas llevan a cabo está incluida la transformación de las relaciones laborales.

La flexibilidad es un fenómeno polimórfico que engloba prácticas de naturaleza diferente, es la forma en que una organización productiva se flexibiliza y depende de las condiciones en que se encuentre, lo cual impide hacer clasificaciones rígidas que traten de englobar las prácticas de empresas diferentes.

3.3 LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) Y LA FLEXIBILIDAD LABORAL

La tarea de revitalizar la economía solamente podrá llevarse a cabo si se alcanza la flexibilidad laboral a través del consenso social, de acuerdo a la OIT. Según un estudio elaborado por la organización, las dos fuerzas componentes del mundo del trabajo intentan adaptarse a las nuevas técnicas de producción y a la fluctuación de las demandas del mercado ante una feroz competencia internacional, la persistencia de la recesión y el rápido ritmo de los cambios tecnológicos.

La prueba de la flexibilidad se encuentra en los cambios efectuados en la legislación laboral, en las condiciones de trabajo y en el sacrificio de algunas ventajas obtenidas con dificultad, según lo comenta la OIT. El éxito de las medidas de flexibilidad recomendadas para facilitar la transformación de las estructuras económicas e industriales depende casi exclusivamente de la acción y la participación concertadas de los interlocutores sociales.

De acuerdo con lo anterior se menciona la necesidad de consenso social, que de acuerdo a la OIT, es la única enseñanza a extraer de las nuevas experiencias iniciadas en la primer década del siglo, con la aplicación de una política de flexibilidad en los mercados de trabajo. La flexibilidad, se consideró un medio de combatir la recesión, recuperar la competitividad, restablecer los márgenes de beneficio, impulsar el crecimiento y absorber el desempleo,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

pues para los empresarios tenía el objetivo de lograr costes de mano de obra competitivos y aprovechar las nuevas tecnologías.

Las prácticas flexibles pueden aumentar los aspectos de productividad y empleo de las empresas. Sin embargo, el cambio del proceso de producción puede, por lo general, ser problemático para los trabajadores, como así ocurre, como resultado de prácticas largamente arraigadas de los centros de trabajo con consecuencias no deseadas para muchos trabajadores. Entre los beneficios que se derivan de las nuevas disposiciones sobre flexibilidad del mercado de trabajo, el informe de la OIT cita un mejor funcionamiento de las empresas, aumento de la productividad y descenso de los costes salariales, así como una tendencia a acortar las horas de trabajo. Entre los aspectos negativos el informe destaca el aumento del trabajo a tiempo parcial, la reducción de la retribución de las horas extraordinarias, mayor inestabilidad en el empleo y más horas de trabajo nocturno o durante los fines de semana y largos turnos durante períodos de mucho trabajo.

Una pregunta esencial está ligada al cómo se llevará la práctica de los cambios en los métodos de trabajo. Se acentúa el valor de la negociación con los trabajadores a la luz de los convenios colectivos existentes a fin de igualar el ambiente propicio y de brindar beneficio a las necesidades de los trabajadores. Las preocupaciones de los trabajadores se centran en mantener el puesto de trabajo, hacer frente a los problemas que se derivan de la coordinación de sistemas de producción flexibles y aceptar las implicaciones sociales de la flexibilidad a largo plazo. El conservar y crear empleos es objetivo de los sindicatos al demandar reducciones de las horas de trabajo a cambio de mayor flexibilidad. La flexibilidad no consiste solamente en cómo organizar el trabajo, sino cómo programarlo y remunerarlo.

Otras innovaciones en esta área incluyen novedades tales como las horas anualizadas, conforme a las cuales los trabajadores tienen una cuota anual de horas de trabajo denominada cuenta de tiempo, similar a una cuenta bancaria, y no la cuota tradicional de horas diarias o de 40 horas semanales. Bajo un programa anual de horas, los trabajadores pueden trabajar de 50 a 60 horas a la semana durante los períodos de mayor volumen de trabajo sin recibir compensación por horas extraordinarias y trabajar solamente de 25 a 30 horas en períodos de menor trabajo percibiendo su salario completo. Tales programas se

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

aplican actualmente en muchos países europeos como Austria, Francia y Alemania y están siendo estudiados en otros.

Otro ejemplo es el trabajo solamente en fines de semana, conforme al cual los empleados trabajan en dos largos turnos de 12 horas cada uno durante sábados y domingos a cambio de un salario equivalente a 35 horas de trabajo semanales, es decir, igual al que perciben otros empleados que trabajan de lunes a viernes y con tiempo libre durante el resto de la semana. Este sistema permite a los trabajadores mantener en funcionamiento operación durante los siete días de la semana, y compensa económicamente y con tiempo libre a aquellos que estén de acuerdo en renunciar a su tiempo de ocio durante los fines de semana.

La OIT identifica a los países que han logrado importantes mejoras en la competitividad en años recientes como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos, Japón y la República de Corea. La política de flexibilidad, concluye la OIT, dejó de ser un simple método de reajuste a corto plazo para adquirir paulatinamente la dimensión de una estrategia compleja aplicable a plazo medio e incluso largo en todas las esferas de la vida económica, social e industrial.

3.4 PROBLEMAS ACTUALES DE LAS ORGANIZACIONES RELACIONADOS CON HORARIOS Y ESPACIOS DE TRABAJO FIJOS.

De acuerdo con la Guía de buenas prácticas de la empresa flexible (Chinchilla & León, 2007), se señalan los problemas más relevantes de las empresas:

- Dificultad para contratar empleados clave.
En este contexto está claro que la empresa no puede dejar escapar el talento femenino, formado, cualificado a pesar de los prejuicios a priori, cuando este talento tiene familia e hijos, demanda un horario flexible. Y tampoco cuando lo necesitan aquellos empleadas y empleados con padres mayores dependientes y familias monoparentales.

• Ausentismo laboral.

El siguiente problema reconocido por las empresas es el ausentismo, de un modo más patente en las grandes empresas, y curiosamente muy lejos de la dificultad para conciliar la vida laboral familiar y personal, cuando el ausentismo es en gran medida, reflejo de la falta de conciliación. Las empresas que han puesto en marcha políticas de conciliación, han reducido la tasa de ausentismo hasta un 30%.

• Poca iniciativa de los empleados y la escasa movilidad geográfica.

Todo ello a pesar de que la resistencia a la movilidad geográfica en España, incluso a nivel interno, es un problema acuciante, tal como afirman repetidamente los directores en diversos foros empresariales organizados por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESEBusiness School.

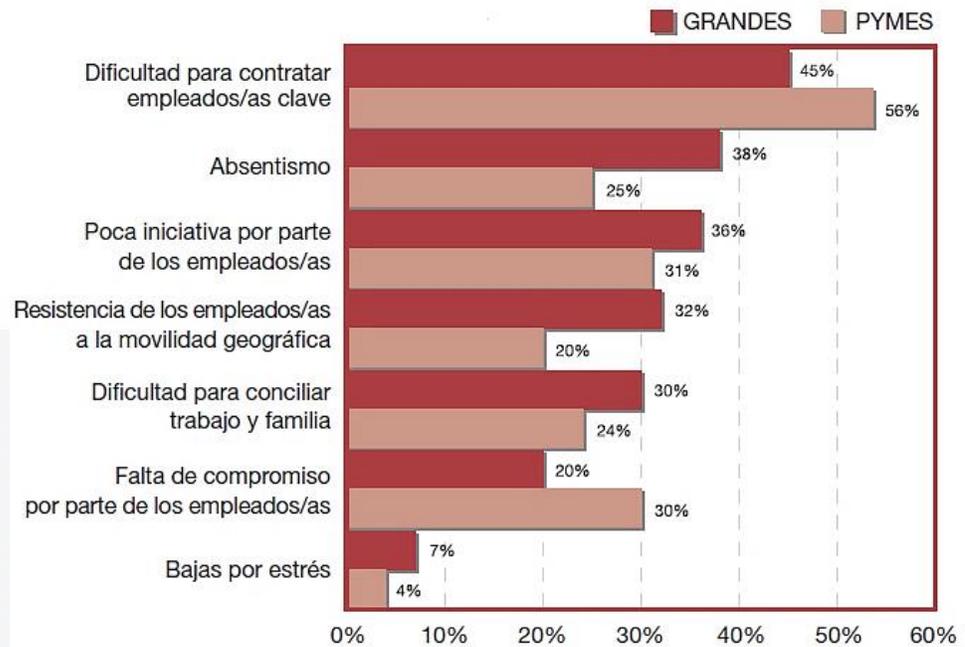
• Dificultad para conciliar la vida laboral familiar y personal.

En los últimos años las empresas se han hecho más conscientes de esta realidad. En el IFREI Índice de Empresas Familiarmente Responsables 1999 sólo el 5% lo reconocía como problema.

• Las bajas por estrés ocupan el último lugar.

A pesar de tratarse de un cajón de sastre en el que caben diversas situaciones y ser España uno de los países de la Unión Europea con un mayor gasto en depresores de la ansiedad, no es éste el tema capital en los departamentos de dirección de personas.

Gráfica 4. Problemas más relevantes de las empresas.



FUENTE: Problemas más relevantes en pymes y grandes empresas españolas (IFREI, 2006).

La gráfica 4, toma los resultados de una muestra de más de 1.000 empresas, grandes y pymes con más 50 personas en su plantilla laboral. En general, las PYMES muestran menor preocupación por el ausentismo y la movilidad geográfica, pero tienen más problemas que las empresas grandes para contratar personas clave, lograr el compromiso y la escasa iniciativa de empleados.

3.5 TIPOS DE FLEXIBILIDAD

Existen distintas formas de flexibilidad laboral que pueden combinarse, dependiendo del tipo de trabajo realizado las cuales son:

- Externalización, como el sistema de subcontratación.
- Flexibilidad cuantitativa interna, que se ve reflejado en variaciones en la jornada de trabajo, ya sea por horas diarias, comprimiendo la semana a cuatro días, etc.
- Flexibilidad funcional, en donde trabajadores realizan diversas tareas y tienen altos índices de cualificación, por lo que se caracterizan en su empleabilidad.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Flexibilidad salarial, expresada en aquellas relaciones contractuales en donde la persona gana de forma variable, según comisiones o bonos, por ejemplo.

3.6 COSTO Y BENEFICIO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL.

La flexibilidad es una estrategia útil para sacar provecho de las oportunidades y retos planteados por la globalización y los cambios socioeconómicos, tecnológicos y de mercados que están produciéndose cada vez con mayor alcance, frecuencia e intensidad. Por una parte, las empresas necesitan ser flexibles para conseguir mejores niveles de competitividad en un mercado global y para adaptarse mejor a los cambios derivados de esos mercados, las tecnologías y sistemas de producción. Esta capacidad de adaptación puede redundar positivamente en la creación de riqueza y de empleo. No obstante, la flexibilidad altera las formas típicas del empleo caracterizadas por un contrato indefinido, de nivel de cualificación adecuada, en un puesto de trabajo determinado y estable, en horario y jornadas de trabajo regular y sin movilidad geográfica.

Esa alteración puede estar acompañada, de un deterioro de la calidad de vida laboral por las nuevas condiciones de trabajo, y por un incremento de la inestabilidad en el empleo debida a la disminución de los puestos de trabajo de carácter permanente. Una cuestión complementaria sobre los costes y las ventajas de la flexibilidad es la asignación de esos costes y ventajas a los diferentes actores implicados. Conviene tomar conciencia de que, en función de las formas, arreglos organizativos y especificaciones concretas que adopte la flexibilidad, puede suponer mayores o menores costes y/o ventajas para los diferentes actores del mercado laboral, en especial, los trabajadores y los empresarios.

Por ejemplo, la flexibilidad horaria se puede plantear de forma que la disponibilidad de los trabajadores permita a las empresas conseguir turnos que amplían el horario de la producción o de atención y servicio a los clientes. Esa flexibilidad horaria beneficia a la empresa, pero puede suponer inconvenientes para los trabajadores que han de realizar su jornada laboral en horarios poco adecuados para conciliar su vida de trabajo con la familiar o la privada y social.

Por el contrario, la disponibilidad de la empresa para organizar horarios flexibles para sus trabajadores, con unas bandas horarias para el comienzo y la finalización de la jornada laboral a voluntad del trabajador, facilita de forma importante la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y otras actividades. En este caso, es la empresa la que ha de atender los posibles costes organizativos o exigencias de otro tipo derivadas de ofrecer esta ventaja a sus trabajadores.

Cabe destacar que los arreglos organizativos permiten encontrar soluciones, en especial si se toman en consideración las preferencias de diferentes tipos de trabajadores, en los que ambas partes pueden ganar. Esa ganancia además puede ser importante a medio plazo, al contribuir a una mayor productividad y satisfacción de los trabajadores y mejores oportunidades de trabajo y de negocio.

3.7 ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON HORARIOS FLEXIBLES.

A. MICROSOFT CORPORATION

Es una empresa multinacional de origen estadounidense, fundada en 1975 por Bill Gates y Paul Allen. Microsoft desarrolla, fabrica, licencia y produce software y equipos electrónicos, siendo sus productos más usados el sistema operativo Microsoft Windows y la suite Microsoft Office, los cuales tienen una importante posición entre las computadoras personales a nivel mundial.

La compañía ha encabezado la lista mundial de Best Workplace que es un reconocimiento dirigido a todos los empleados y representa el trabajo conjunto que han realizado durante los últimos 36 años. El logro mundial se une a los éxitos alcanzados por la filial española que fue reconocida en 2011 como el mejor lugar para trabajar en España, repitiendo el número uno alcanzado en 2007, 2008 y 2009. Para Microsoft, los empleados son su activo más importante, ya que consideran una prioridad máxima el invertir en las personas, creando una cultura donde los trabajadores pueden evolucionar y desarrollarse. Ocupar el primer puesto es un reconocimiento dirigido a todos los empleados, dirigiendo sus esfuerzos en apostar por aquellas inversiones que mantienen a la compañía a la vanguardia

de la innovación tecnológica y por crear un lugar de trabajo donde conviven diversas culturas e ideas. Esta lista reconoce a aquellas compañías mundiales que han demostrado un serio compromiso en crear entornos de trabajo que fomenten la confianza y el orgullo de sus empleados,

B. KELLOGG'S

Kellogg's es una compañía dedicada a la comercialización de cereales de alta calidad compatibles con un estilo de vida sano. Opera en España desde 1977.

Los empleados de Kellogg's comparten un perfil común en términos de calidad humana: son personas con pasión, integridad, humildad y ansia de aprender.

Los pilares en la gestión de las personas han sido:

- Fomento del desarrollo profesional.
- Oportunidades de aprendizaje.
- La igualdad de oportunidades.
- La apuesta por el liderazgo.
- La atracción y retención del talento.
- La conciliación de la vida laboral.
- La importancia de la cultura corporativa

Recibió el Premio de Empresa Flexible en 2010 y ha sido reconocida por tercer año consecutivo como una de las mejores empresas para trabajar según la lista de los 50 mejores lugares de trabajo Best WorkPlaces.

C. REPSOL

Es una compañía que valora, promueve y facilita el equilibrio entre la vida personal y profesional de sus empleados. Como empresa referente en conciliación, el trabajo a distancia es uno de sus programas estrella. Se concibe al trabajo a distancia como una

manera de trabajar que permite a los empleados desarrollar parcialmente su jornada laboral desde casa de una manera voluntaria.

Lo que comenzó en 2008 como un programa piloto con 131 personas es una herramienta de conciliación consolidada y extendida a toda la organización. Es el resultado de un trabajo planificado que ha implicado un cambio organizacional y cultural.

D. INDRA

Es una organización multinacional de tecnologías de información, que ha obtenido el certificado como Empresa Familiarmente Responsable otorgado por la Fundación +Familia. Este certificado distingue a aquellas empresas que desarrollan estrategias y políticas encaminadas a armonizar los intereses profesionales, familiares y personales de los empleados.

La modalidad del trabajo a distancia se ha implantado en el centro de atención al usuario, que se encarga de resolver incidencias y peticiones de los servicios corporativos de TIC's. La empresa ha conseguido un importante ahorro en costes directos e indirectos, además de un mayor aprovechamiento del espacio. Ha aumentado la calidad de vida del profesional, lo que se traduce en un descenso del absentismo laboral y un aumento de la productividad. Tienen un compromiso a largo plazo con la política de conciliación e igualdad de oportunidades que asegura un proceso de mejora continua.

E. NOVARTIS

Novartis AG es una empresa que proporciona soluciones para el cuidado de la salud acordes con las necesidades de pacientes y sociedades. Enfocada exclusivamente al área de la salud, dispone de una amplia cartera de productos para responder a estas necesidades: medicamentos innovadores; cuidado de la visión; medicamentos genéricos de alta calidad que ayudan al ahorro de costes; vacunas humanas y herramientas de diagnóstico. Novartis es la única compañía que ha logrado una posición de liderazgo en

estas áreas. Con sede central en Basilea, Suiza, las compañías del Grupo Novartis cuentan con una plantilla aproximada de 128,000 personas y están presentes en más de 140 países en todo el mundo.

Novartis Farmacéutica ocupó por segundo año consecutivo el primer lugar en la lista Best Workplaces de España en 2013, situando a la Compañía entre las 10 mejores empresas para trabajar en España. Con éste son ya once años consecutivos los que Novartis lleva apareciendo en esta lista de los mejores entornos laborales en el país.

Novartis cuenta con un amplio abanico de medidas que facilitan la organización del tiempo de trabajo, como jornada flexible y trabajo a distancia; medidas relativas a responsabilidades familiares, como ampliación de los periodos de permiso retribuido fijados por la ley de conciliación; servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas y medidas en apoyo de la diversidad e inclusión; medidas para el desarrollo del talento, a través de una amplia gama de programas de formación, mentoring, coaching, assessments y asignaciones internacionales.

F. UNIVERSIDAD DE BURGOS

La Universidad de Burgos puso en marcha un proyecto piloto de trabajo a distancia pionero en Castilla y León que comenzó a funcionar en el ciclo 2012-2013. La fórmula que se eligió es la de un máximo de tres días de trabajo a distancia, mientras que al menos dos días tendrán que acudir a su puesto laboral. Entre los que participaron en la experiencia piloto se encontraron los empleados de las áreas de análisis de proyectos, elaboración de informes y asesoría jurídica.

El Consejo de Gobierno de la universidad aprobó también un modelo de flexibilización de horarios para el personal de administración y servicios. La jornada de quienes adoptaron esta medida quedó dividida en una parte fija de 5 horas y una flexible de 2 horas, de las que el empleado pudo disponer de la forma que lo deseara y compensar el horario en los dos meses siguientes.

En este sentido, es posible observar como las organizaciones europeas en específico las españolas, han apostado por la visualización del trabajador como un todo, es decir, observarlo como la parte más importante para el alcance de sus objetivos y con ello, optar por aspectos y esquemas que contribuyen a la equidad de género y a la conciliación de la vida familiar y laboral. Con esto, han logrado generar un carácter de pertenencia organizacional a los empleados, brindando estabilidad emocional y afectiva.



CAPITULO II: METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO

4. METODOLOGÍA

El método que se utiliza es el de estudio de casos de acuerdo con Bernal: (Bernal, 2006) que es una modalidad investigativa que se utiliza ampliamente, con excelentes resultados en los campos sociales, económicos y administrativos. El objetivo, es estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. El caso, es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. La obtención de información es de tipo documental para identificar las organizaciones que manejan horarios flexibles y con enfoque de género.

4.1 UNIDADES DE OBSERVACIÓN

La unidad de observación o caso, es la Dirección General de Planeación y Desarrollo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

4.2 MUESTREO

Por conveniencia, toda vez que se consultaron páginas de la web, que ofrecieron la información relacionada con la flexibilidad laboral con un enfoque de género, habiendo encontrado las siguientes cinco organizaciones privadas: Microsoft Corporation, Kellogg's, Repsol, Indra y Novartis. La organización pública seleccionada es la Universidad de Burgos en España.

4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se presenta a través de tablas comparativas y se realiza un análisis de semejanzas y diferencias entre los horarios flexibles implementados en las organizaciones privadas y públicas identificar el enfoque de género.

CAPITULO III: RESULTADOS

A continuación se describe brevemente el contexto de las empresas que fueron seleccionadas para la aplicación del método de casos identificando a éstas como parte del sistema.

4.4 CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

4.4.1 MICROSOFT CORPORATION

Es una empresa multinacional de origen estadounidense, fundada el 4 de abril de 1975 por Bill Gates y Paul Allen. Dedicada al sector del software, tiene su sede en Redmond, Washington, E.U.A. Microsoft desarrolla, fabrica, licencia y produce software y equipos electrónicos, siendo sus productos más usados el sistema operativo Microsoft Windows y la suite Microsoft Office. Tiene 93.000 empleados en 102 países diferentes y registró ingresos de \$24,520 millones de dólares durante el segundo trimestre del 2014. Como se hace mención, se encuentra establecida en varios países del mundo, como España, contando con 515 personas en plantilla. El porcentaje de mujeres en plantilla es del 30% y la edad media de los trabajadores es de 32 años.

El tema de flexibilidad de organización se aborda y se centra en la plantilla laboral, ya que tienen plena libertad para elegir su horario, sólo es necesario hablarlo con su jefe directo. Todos los viernes del año, jornada intensiva hasta las 15:00hrs. Disponen de Job Sharing es decir dos personas con contrato de jornada reducida para el mismo puesto de trabajo, la posibilidad de solicitar días por razones personales sin ser descontados de las vacaciones. Las reuniones deben celebrarse entre las 9:00 y las 17:00hrs, ninguna reunión debe terminar más tarde de las 18:30hrs. Los viernes nunca se programan reuniones ni cursos de formación que puedan superar las 15:00hrs. Cada seis meses los directores se someten a una encuesta de satisfacción de la plantilla para saber cómo facilitan la conciliación. La empresa paga la línea ADSL para toda la plantilla, sin tener control de usuario. Además, el personal contratado que toma la opción de trabajar a distancia, reciben

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

un ordenador portátil y smartphone, que permite leer el correo, y smartcard, para tener acceso desde casa a las aplicaciones corporativas, la posibilidad de coche de la compañía e importantes descuentos en compra de software y otros productos informáticos.

En el sentido del equilibrio personal y profesional, cuentan con un Programa de Ayuda al Empleado (PAE) para quienes tienen personas discapacitadas a su cargo, que les facilita la asistencia telefónica las 24 horas, la empresa concede una cantidad de 30 euros mensuales para ayuda de gimnasio, un seguro médico para todo el personal contratado que incluye asistencia a domicilio. Servicios de fisioterapia en la propia oficina a un precio muy ventajoso para el trabajador, pues sólo paga el 50%. También existen acuerdos en centros especializados con precios especiales para toda la plantilla. Programas de salud laboral: revisiones oftalmológicas, asesoramiento ergonómico, etc., cheque para restaurante por un importe de 157 euros al mes además de que el sueldo está un 15% sobre la media del sector. Para las personas que tienen que expatriarse, la empresa dispone de una agencia que le facilita la búsqueda de vivienda, colegios, temas legales y de impuestos, temas sanitarios, etc.

En cuanto a la maternidad y paternidad, la política interna permite disfrutar de una semana más de lo estipulado por la Ley en caso de parto simple y de dos semanas más, si es un parto múltiple. El mismo criterio se aplica en caso de adopción. En 2005 un 4% de las mujeres disfrutó de baja por maternidad y un hombre disfrutó su baja por paternidad. El permiso por paternidad se amplía a cinco días. Extensión del permiso por cuidado de un hijo menor de 6 años.

Señalando el tema de una cultura flexible, el personal contratado dispone de 28 días de vacaciones al año que pueden disfrutar a su conveniencia. Existen planes de asesoramiento en temas de conciliación, gestión del tiempo, del estrés, de la diversidad. En casi todos estos temas es posible realizar cursos online. Los planes de formación son personales. Cada empleado puede hablar con su manager las condiciones que mejor le convengan. El "Diversity Council" es un grupo formado por representantes de todas las áreas de la empresa, con diferentes puestos y situaciones laborales. Se reúne cada 15 días para estudiar temas de flexibilidad laboral y del grado de satisfacción de la plantilla. Una

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

persona de Recursos Humanos les da soporte y les facilita la información que puedan necesitar.

Todas las medidas de flexibilidad están en la intranet, a disposición de toda la empresa. También se comunican vía e-mail todas las novedades. La empresa tiene una plantilla proveniente de 20 nacionalidades distintas a los que se les facilita la integración en la compañía. Se realizan encuestas de clima interno donde han podido comprobar que el incremento de los puntos de satisfacción antes de la implementación de estas medidas era de 11. El primer año inmediatamente siguiente a la implantación de las medidas, el incremento fue de 18 puntos. El índice de rotación es del 2%, muy por debajo de la media del sector.

La filial española, ha destacado durante siete años seguidos entre las cinco primeras empresas de la lista, repitiendo el número uno alcanzado en 2007, 2008 y 2009. En esta línea, la compañía también está distinguida por el certificado "Empresa Familiarmente Responsable", gracias a la adopción de un modelo de gestión que favorece la igualdad de oportunidades, la integración de los colectivos más desfavorecidos y la conciliación de la vida laboral y familiar.

4.4.2 KELLOGG'S

Es una compañía multinacional agroalimentaria estadounidense. Elabora principalmente alimentos para el desayuno, cereales y galletas. Tiene su sede central en Battle Creek, Míchigan, Estados Unidos. Kellogg's fue fundada en 1906 por Will Keith Kellogg. En la actualidad es la compañía líder junto a Nestlé en el sector de cereal a nivel mundial.

La filial de Kellogg's en España es una de las empresas que apostó hace unos años por trabajar de manera flexible, e incluso ha sido galardonada por su pionera fórmula de trabajo por los Premios Empresa Flexible otorgado por la CVA (Comunicación de Valor Añadido) que otorgan difusión y comunicación de políticas que favorecen el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar en España y que en 2006 el premio FEDEPE (Federación

Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias) la mejor Política de Empresa a favor de la Mujer.

Kellogg's se inclina por el trabajo flexible y busca que sus trabajadores se sientan más satisfechos y motivados y menos estresados. Los empleados pueden optar por realizar el trabajo en la propia empresa, en la casa u otro lugar. Ya no se requiere que los empleados cumplan una jornada laboral en la empresa, lo importante es que realicen el trabajo, independientemente del lugar en donde lo hagan. Además, la empresa ahorra costos ya que llegó a ahorrar hasta un 60% de energía en electricidad en un año y evita emisiones de CO².

La multinacional ofrece facilidades a sus trabajadores para que realicen un buen trabajo. No obstante a la elección de realizar el trabajo desde casa u en la oficina, la empresa solicita que los empleados estén disponibles para ella desde las 10:00 a 17:00hrs. Para ello se facilita a los empleados diversas tecnologías para comunicarse y hacer posible este trabajo fuera de la oficina. Entre las tecnologías que ofrecen se encuentran smartphones, ADSL, teléfono e internet en casa y redes 3G. Esto es importante para muchas personas ya que permite organizar mejor sus horarios con otras actividades como cursos, hijos, estudios, etc. Esta posibilidad que la empresa brinda es un valioso recurso que repercute en una mejor relación entre empleado y el empleador ya que genera confianza pertenencia y sobre todo en rendimiento.

Sin embargo, no han sido los únicos cambios que se han dado en esta empresa, ya que se han abierto paso a la sostenibilidad ya que se ha mudado a una sede 30% más chica, eliminando determinadas zonas de las oficinas y promoviendo los espacios comunes y el trabajo en equipo. Así mismo, el nuevo diseño de las oficinas cuenta con fotocélulas en las ventanas para favorecer la luminosidad y consumir menos electricidad, con solo dos impresoras para que solo se imprima cuando es necesario y de esta manera ahorrar energía y papel. El hecho de que sea más pequeña también genera un menor consumo. De esta forma, es posible observar como la flexibilidad y la sostenibilidad van de la mano; si las personas realizan parte del trabajo en la empresa y otra parte en las casas, ya no se necesitan grandes espacios, lo cual genera que la empresa pueda reducir su superficie y conjuntamente consumir menos y ahorrar más.

El modelo de retribución flexible, permite a cada profesional diseñar la composición de su paquete retributivo para adecuarlo a sus necesidades personales, incrementando así su disponibilidad neta. Todos estos beneficios flexibles han sido elegidos pensando que de alguna manera, puedan interesar a sus empleados por su edad y por la circunstancia en la que se encuentren. El modelo de trabajo basado en la flexibilidad, impulsa la movilidad en el lugar de trabajo y en el tiempo. Esto supone tener plena confianza en el empleado y dar al profesional la opción de realizar su trabajo combinando diferentes localizaciones: en la oficina, en casa o si está de viaje, en aeropuertos, hoteles, etc. La empresa Kellogg's, facilita el trabajo a distancia y sus oficinas son pioneras en diseño y distribución, gracias a un buen uso de las tecnologías y un enfoque holístico: espacio y tiempo.

Esta forma de organización permite fomentar la conciliación laboral y personal dando la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y con flexibilidad horaria. El fomento de la igualdad Kellogg's en España cuenta con profesionales de más de seis nacionalidades, con una media de edad de 34 años y donde hay un equilibrio entre hombres y mujeres. La plantilla está compuesta por un 52% de hombres y un 48% de mujeres. Eligen a la persona más capacitada al puesto con independencia del sexo o nacionalidad con un claro compromiso por la diversidad como fuente de talento, ofrece trabajo a personas discapacitadas en sus instalaciones. Desde 1997 ha ampliado el número de trabajadores discapacitados.

4.4.3 REPSOL

Repsol es una compañía energética integrada y global con amplia experiencia en el sector, que desarrolla actividades de Upstream y Downstream en todo el mundo. Repsol apuesta por la innovación como motor de cambio para crear nuevos modelos energéticos. Para ello, se encuentran presentes en zonas de alto potencial energético como Brasil, Rusia o EE.UU. Están preocupados por alcanzar el bienestar de las personas y el crecimiento económico de la sociedad, siempre con procesos que responden a altos controles de seguridad y respeto por el medio ambiente.

Para ello, cuentan con un Plan Estratégico con horizonte en 2016 basado en:

- Incrementar el crecimiento del área de Upstream
- Maximizar el retorno de Downstream
- Mantener la solidez financiera
- Generar una retribución competitiva a nuestros accionistas

Repsol es una compañía que valora, promueve y facilita el equilibrio entre la vida personal y profesional de sus empleados. Llevó a cabo un programa piloto de trabajo a distancia con el que obtuvieron una exitosa valoración por parte de los trabajadores que formaron parte de este estudio. Actualmente, el número de empleados que trabajan desde sus casas ha crecido en la empresa. Por lo que es posible deducir la gran aceptación y buena valoración que tuvo el programa, tanto por parte de los trabajadores como de los jefes, compañeros y directivos, todo ello, gracias a los nuevos sistemas virtuales que aportan la tecnología e internet. Se trata de una medida que reconoce el compromiso de los empleados, basada en el desempeño, la eficiencia y la confianza mutua. El trabajo a distancia en Repsol tiene cuatro modalidades distintas, todas ellas a tiempo parcial: 1 día, 2 días, 2 tardes y viernes y 20% diario.

Como punto de partida, todos los puestos son susceptibles a trabajar de esta manera a excepción de los que exijan presencia en el centro físico. La medida está abierta a todas las categorías profesionales y para acceder al programa se han establecido requisitos organizativos, de perfil y de tipo técnico. La implantación del trabajo a distancia en Repsol suponía todo un reto debido al tamaño de la empresa, y su complejidad y diversidad en cuanto a actividad y entornos de trabajo. Por este motivo, la puesta en marcha fue ordenada y progresiva.

El primer paso se dio en 2006, cuando se estudió la experiencia de otras empresas y el marco jurídico en Europa y en España. En 2008 se lanzó un programa piloto en el que participaron personas con distintos perfiles y puestos dentro de la organización. Este piloto fue un éxito, siendo valorado muy positivamente por los trabajadores, pero también por sus jefes, compañeros y colaboradores. En 2009 se inició la implementación del programa de trabajo a distancia, las incorporaciones se llevaron a cabo de forma paulatina hasta

alcanzar, a cierre de 2013, 1,148 trabajadores en España, 32 en Perú, 28 en Portugal y 14 en Ecuador.

La comunicación interna ha sido una de las claves de éxito del programa, al difundir el mensaje de la conciliación y el éxito, impulsando el cambio cultural de forma progresiva. Se ha apoyado en herramientas muy diversas, tales como intranet, boletines, revistas, tableros de anuncios, noticias, etc. En este sentido, destaca el papel del Libro Blanco del Teletrabajo y del blog del Teletrabajo herramientas que, conjuntamente con la web de Repsol, muestran la experiencia a disponibilidad de cualquier otra organización que esté interesada.

Otras claves de éxito han sido el apoyo expreso de la Alta Dirección, su impulso a partir de equipos multidisciplinares y la normalización y automatización del proceso de solicitud y aprobación.

El programa ha superado todas las expectativas. Se pretendía mejorar la conciliación entre la vida personal y la profesional y además de conseguirlo, se ha logrado que entre los trabajadores haya un aumento de la motivación, el optimismo y el bienestar, reduciendo el estrés. Además, mantiene e incluso aumenta la productividad gracias a que se logra una mayor concentración en las tareas. El resto de los compañeros se benefician también al reforzarse la organización del trabajo en equipo y la planificación de las reuniones.

Los jefes resaltan que se han estrechado las relaciones con sus colaboradores, y se han sentado las bases para fomentar la autonomía y la independencia en el trabajador. Para los directivos constituye un elemento clave en la necesaria ruptura con la cultura de la presencia, la apuesta por la gestión por objetivos y la modernización de la empresa, que se adapta a los nuevos tiempos y es percibida como una empresa más humana y comprometida. Se ha supuesto un impulso a la evolución de una cultura presencial a un estilo de trabajo basado en el compromiso, la eficiencia y la consecución de objetivos.

Los reconocimientos externos avalan el éxito de las políticas en materia de conciliación. En 2011 Repsol obtuvo el distintivo Igualdad en la empresa, otorgado por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. En 2013 la Fundación ARHOE (Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles) premió a Repsol por ser la empresa que más ha destacado en la implantación de acciones que propicien unos horarios más racionales,

adaptados a las necesidades de las personas. Además la compañía es considerada como la primera empresa en conciliación en España según el estudio publicado recientemente por el Instituto Internacional de Ciencias Políticas. Éste estudio también se probó en Argentina y Portugal, donde también continúa creciendo el número de trabajadores a distancia.

Una de las principales fortalezas es contar con un equipo diverso, compuesto por personas de más de 70 nacionalidades y con diferentes edades, perfiles profesionales e intereses. Por ese motivo, se impulsan diversas medidas y acciones que facilitan este equilibrio, teniendo en cuenta las diferentes etapas vitales de la persona y la variedad de necesidades particulares. El programa del trabajo a distancia ha sido un logro importante para la compañía desde que se iniciara en 2008. Ha supuesto un impulso a la evolución de una cultura presencial a un estilo de trabajo basado en el compromiso, la eficiencia y la consecución de objetivos.

La forma de entender el trabajo a distancia en la compañía deriva de una clara apuesta corporativa por incrementar la motivación de los empleados, otorgándoles mayor calidad laboral y flexibilidad. La posibilidad para los trabajadores de gestionar su propio tiempo, les ayuda a atender sus necesidades de una manera mucho más eficiente y eficaz, lo que la posiciona como una empresa moderna y humana que se adapta a las necesidades de las personas.

Los aspectos claves son:

- Opción voluntaria y reversible en cualquier momento a instancias de la empresa y el empleado.
- Será a tiempo parcial para garantizar la vinculación con el entorno habitual de trabajo.
- Dirigido a empleados con puestos que no requieran presencia física y con un buen desempeño.
- Los trabajadores mantendrán las mismas condiciones laborales además de conservarse sus derechos colectivos.
- La implantación de la medida se realiza a través de cuatro modalidades que facilitan la flexibilidad: un día, dos días, 20% de la jornada o dos tardes más el viernes.

4.4.4 INDRA

Indra es la multinacional de consultoría y tecnología líder en España y Latinoamérica. Ofrece soluciones y servicios tecnológicos para los sectores de transporte y tráfico, energía e industria, administración pública y sanidad, servicios financieros, seguridad y defensa y telecom y media. Indra ha sido siempre un proyecto empresarial construido con visión de largo plazo tras mantener un perfil de empresa centrada en la innovación con fuerte base tecnológica, ofrece soluciones líderes a clientes, que permite generar tasas de crecimiento y rentabilidad superiores y así ser capaces de crear valor a corto, medio y largo plazo. Han puesto en marcha la oficina virtual con W@VO (Working At Virtual Office). El programa de trabajo a distancia de la tecnológica se inicia en Barcelona y da continuidad al modelo de nuevas formas de trabajo del edificio Indra 22@. W@VO permite conciliar la vida personal, familiar y laboral de los profesionales que se integren en una iniciativa que flexibiliza los horarios y facilita la movilidad.

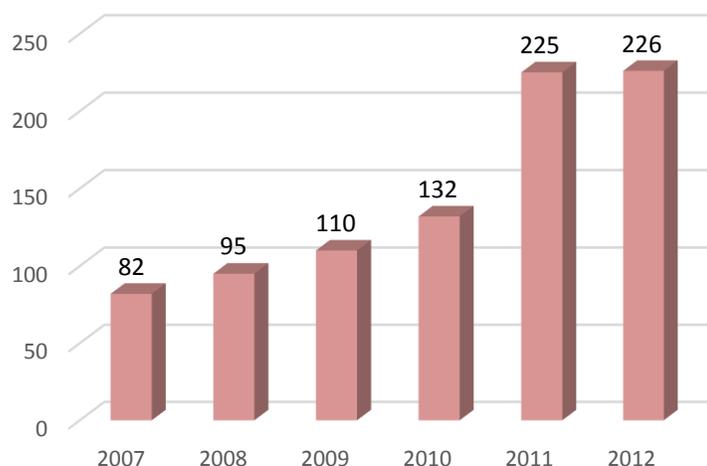
El programa W@VO se lleva a cabo después de la implantación de un grupo piloto de trabajo a distancia con el que se iniciaron las bases que hacen posible ahora la oficina virtual. La experiencia acumulada por Indra pone de manifiesto que, más de un 90% de los participantes en el programa consideran que esta iniciativa ha aumentado su rendimiento, su motivación y su nivel de compromiso con la compañía. Además, esta medida complementa al programa Equilibra de Indra que, desde 2005, potencia la conciliación y la igualdad de los empleados en la multinacional. Según las estimaciones de Indra, el perfil del trabajador de W@VO corresponde en un 60% a mujeres y en un 40% de hombres. El marco de aplicación del programa implica que las funciones y tareas a realizar por el empleado sean ejecutables a distancia y su disposición a trabajar por objetivos; además, el espacio elegido por el profesional debe cumplir las normas de prevención de riesgos laborales.

Entre los beneficios apuntados por Indra para aplicar este modelo se sitúa el aumento de la productividad, el ahorro de tiempo y dinero, el ajuste a los biorritmos del empleado, disminución del estrés laboral y un aumento de la autonomía en el desarrollo del trabajo. Cuenta con un edificio llamado Indra 22@, en el que el eje central es la movilidad, permitiendo poner en marcha un nuevo modelo de formas de trabajo del que el empleado es el principal beneficiario. La digitalización de la información y la conectividad desde

cualquier lugar y en cualquier momento, sumadas a una política de mesas limpias que elimina el papel como soporte, posibilita que los empleados no tengan espacios asignados, sólo salas de todos y de nadie, adaptadas a las actividades de cada momento. La nueva infraestructura contribuye a conciliar la vida personal y laboral y ayuda a desarrollar toda la potencialidad del talento de sus equipos humanos.

En esta línea, han sido varias las iniciativas llevadas a cabo por la compañía en materia de conciliación de la vida profesional, familiar y personal, en muchos casos dando respuesta anticipada a los requerimientos legislativos. Es el caso del plan de igualdad, medidas encaminadas a crear las condiciones óptimas para que las mujeres no desistan de mantener una carrera profesional como consecuencia de situaciones que les impidan compatibilizar el trabajo con los objetivos familiares.

Gráfica 5: Número de empleados en el programa de trabajo a distancia INDRA



FUENTE: Informe Anual INDRA 2012

La gráfica anterior muestra al número de empleados que se han involucrado al programa de trabajo a distancia. Es posible observar el crecimiento que se ha tenido a partir de la implementación del mismo, con un total de 226 en el año 2012 comprado con 82 del año 2007.

4.4.5 NOVARTIS

Novartis, que tiene su sede en Basilea, Suiza, es una compañía farmacéutica con una posición de liderazgo a nivel mundial, al ser una de las 25 empresas más grandes en capitalización bursátil y ser fuente de empleo para más de 119,000 personas en 140 países. El compromiso de Novartis con la fundación para la diversidad, fortalece el desarrollo de un entorno laboral diverso que aporta innovación, respeto y profesionalidad a la compañía y a su propio equipo humano. Novartis trabaja día a día para asegurar que la diversidad de sus empleados es un fiel reflejo de clientes y pacientes. Sólo así, la Compañía puede desarrollar soluciones que se adapten rápida y eficazmente al cambiante entorno. Los colaboradores de Novartis reflejan una amplia variedad de perfiles, razas, culturas y experiencias profesionales y personales.

En España, el 54% de los empleados en Novartis Farmacéutica son mujeres. Su participación también supera el 50% en el comité de dirección, donde las mujeres ocupan el 53% de los cargos. Las opiniones de los empleados de Novartis reflejan que el 96% de ellos opina que son tratados de forma justa, el 93% declara sentirse orgulloso de los logros de la compañía; el 93% cree que trabaja en un lugar físicamente seguro y el 93% también se siente orgulloso de trabajar en Novartis. A nivel global, Novartis demuestra su compromiso con el empoderamiento de las mujeres a través de diversas iniciativas.

Aunque la flexibilidad laboral, los programas de coaching parental y las ayudas para el cuidado de los hijos ofrecen apoyo a los padres y madres que trabajan, existen algunos programas que apoyan específicamente a las mujeres en el lugar de trabajo, como por ejemplo programas de liderazgo pensados a medida de las aspirantes mujeres, fóruns de mujeres regionales y locales, actividades en red y grupos de recursos de empleo.

En Novartis, además de la flexibilidad horaria, entre otras, el fomento del trabajo a distancia, los programas de asistencia al empleado a través de Más Vida Red, o un programa de coaching dirigido a las mujeres que lo deseen al reincorporarse al entorno laboral tras su maternidad, han contribuido a posicionar a Novartis en el primer lugar de la lista Best Workplaces en 2012 en la categoría de empresas de más de 1.000 empleados.

4.4.6 UNIVERSIDAD DE BURGOS

La actual Universidad de Burgos tiene sus más inmediatos antecedentes en el Colegio Universitario Adscrito creado en 1972 y el Colegio Universitario Integrado (CUI), creado en 1982, ambos centros de la Universidad de Valladolid. Poco a poco, Burgos fue ganando peso como ciudad universitaria, hasta que en 1994 logra su reconocimiento como universidad.

A partir de entonces, la Universidad comienza un periodo de crecimiento. Con sus instalaciones repartidas entre los Campus de San Amaro y Río Vena, esta institución pública trabaja por mejorar su calidad investigadora, impulsa la relación con las empresas y la realización de prácticas profesionales, inserta las Nuevas Tecnologías y las plataformas virtuales de aprendizaje en su metodología didáctica, y fomenta las acciones de internacionalización.

La universidad cuenta con un Reglamento sobre jornada de trabajo, permisos, licencias y conciliación de la vida familiar y laboral del personal de administración y servicios (Anexo A). Del reglamento, se pueden distinguir los siguientes puntos relevantes que adentran en la flexibilización de horarios:

- Duración de la jornada
- Regulación de la jornada asociada a cada puesto de trabajo
- Descanso diario
- Flexibilidad de la jornada de trabajo presencial
- Medidas de conciliación
- Reducción de la jornada por interés particular
- Jornada de teletrabajo

4.5 COMPARACIÓN DE ORGANIZACIONES

Ahora bien, a partir de los elementos que aparecen descritos en el contexto de las organizaciones, se presenta la tabla número 1 donde se comparan los puntos elementos seleccionados que distinguen a las organizaciones en la participación de la flexibilidad laboral.

Tabla 1: Comparativa de organizaciones privadas con elementos de flexibilidad laboral

ELEMENTOS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL	MICROSOFT	KELLOGGS	REPSOL	INDRA	NOVARTIS
Jornadas de trabajo encaminadas a la productividad y no a horarios y espacios fijos	✓	✓	✓	✓	✓
Opción de elegir horario y espacio de trabajo	✓	✓	✓	✓	✓
Infraestructura tecnológica móvil a los trabajadores	✓	✓	✓	✓	✓
Disponibilidad fija de horarios		✓			
Acceso a redes corporativas	✓			✓	✓
Programas para personal con capacidades diferentes	✓	✓			
Programas medioambientales		✓	✓		
Programas de salud laboral	✓				✓
Programas de apoyo a personal extranjero	✓		✓	✓	✓
Políticas de paternidad y maternidad	✓				✓
Políticas de género		✓		✓	✓
Distinciones Great Workplaces	✓				✓
Distinciones Sociales	✓	✓	✓	✓	✓
Incremento de satisfacción de personal	✓		✓	✓	✓
Incremento de la producción	✓	✓		✓	✓
Incremento del desempeño		✓	✓		✓
Incremento de eficacia y eficiencia	✓	✓			✓
Disminución de estrés			✓		✓
Disminución de costos operativos	✓	✓		✓	
RESULTADOS POSITIVOS DE IMPLEMENTAR FLEXIBILIDAD LABRAL	✓	✓	✓	✓	✓

FUENTE: Elaboración Propia

La tabla anterior muestra que las organizaciones privadas con la mayor cantidad de elementos de horarios flexibles son Microsoft Corporation y Novartis, y en este contexto, la empresa con menor cantidad de elementos es Repsol, sin embargo, todas han distinguido retribuciones sociales al incorporar dicho estilo de trabajo, de igual manera, en todas las organizaciones analizadas, se pueden perciben los resultados positivos tras la implementación de la flexibilidad laboral con la finalidad de incrementar o disminuir positivamente indicadores cualitativos y cuantitativos.

Derivado de lo anterior se hace una tabla comparativa entre la Universidad Autónoma de Aguascalientes y la Universidad de Burgos en general, con los mismos elementos de la tabla 1.

Tabla 2: Comparativa de Universidades con elementos de flexibilidad laboral

ELEMENTOS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL	Universidad Autónoma de Aguascalientes (MÉXICO)	Universidad de Burgos (ESPAÑA)
Jornadas de trabajo encaminadas a la productividad y no a horarios y espacios fijos		✓
Opción de elegir horario y espacio de trabajo		✓
Infraestructura tecnológica móvil a los trabajadores	✓	✓
Disponibilidad fija de horarios	✓	
Acceso a redes corporativas	✓	✓
Programas para personal con capacidades diferentes	✓	✓
Programas medioambientales	✓	✓
Programas de salud laboral	✓	✓
Programas de apoyo a personal extranjero		✓
Políticas de paternidad y maternidad		✓
Políticas de género	✓	✓
Distinciones Great Workplaces		
Distinciones Sociales	✓	✓
Incremento de satisfacción de personal		✓
Incremento de la producción		✓
Incremento del desempeño		✓
Incremento de eficacia y eficiencia		✓
Disminución de estrés		✓
Disminución de costos operativos		✓
RESULTADOS POSITIVOS DE IMPLEMENTAR FLEXIBILIDAD LABRAL		✓

FUENTE: Elaboración propia

La tabla anterior, puede denotar la los pocos elementos de la flexibilidad laboral identificados, en comparativa con la Universidad de Burgos que ha tenido la mayoría de los elementos identificados, y de así, han logrado tener un impacto positivo en la implementación de horarios flexibles para los trabajadores. A pesar de que la Universidad Autónoma de Aguascalientes, se considere como un buen lugar para trabajar, la universidad de Burgos cuenta con mejores elementos para garantizar lo antes señalado y se puede afirmar que una organización pública de igual manera que las privadas pueden participar en la implementación de horarios y espacios flexibles y mixtos de trabajo con enfoque de género, creando así un ambiente de trabajo donde sea conciliado con la vida familiar.

La tabla 3 muestra un cuadro comparativo del reglamento sobre jornada de trabajo, permisos, licencias y conciliación de la vida familiar y laboral del personal de administración y servicios de la Universidad de Burgos con la Universidad Autónoma de Aguascalientes, donde se analizan los aspectos que intervienen en la flexibilidad de horarios y espacios flexibles y mixtos con un enfoque de género.

Tabla 3: Aspectos que intervienen en la flexibilidad de horarios y espacios flexibles y mixtos de trabajo con un enfoque de género.

	Universidad Autónoma de Aguascalientes (MÉXICO)	Universidad de Burgos (ESPAÑA)
Duración de la jornada laboral semanal	40 hrs	37.5 hrs
Enfoque en la conciliación de la vida familiar y laboral		✓
Flexibilidad de jornada laboral mixta		✓
Subordinación del establecimiento de la jornada a las necesidades del servicio		✓
Medidas de conciliación flexibles		✓
Reducción de la jornada por interés particular		✓
Jornada de plena disponibilidad	✓	✓
Jornada de trabajo a distancia		✓
Selección de periodo vacacional		✓
Control Horario	✓	✓
Infraestructura tecnológica institucional adecuada	✓	✓
Infraestructura tecnológica de personal adecuada	✓	✓
Políticas de Género	✓	✓

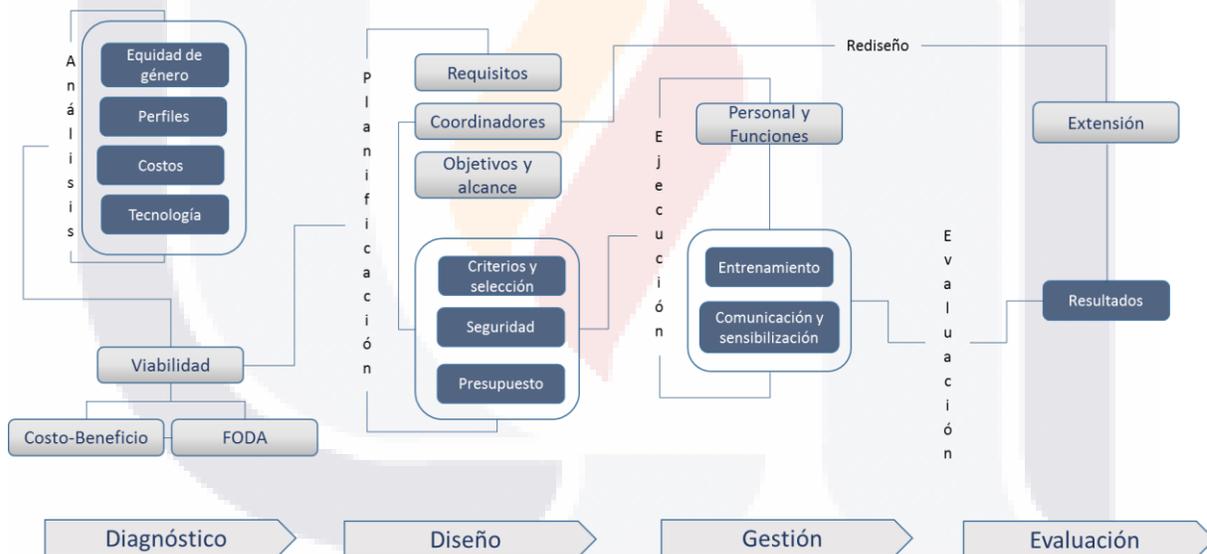
FUENTE: Elaboración propia

Entonces, con base en la tabla anterior, es posible observar los pocos aspectos que tiene la UAA, en comparación con la Universidad de Burgos, al carecer de estrategias que integren la flexibilidad laboral como lo es el reglamento aplicado al personal de servicios y administración y que con el aseguran la calidad de vida del trabajador conciliando la vida familiar y la laboral, logrando resultados positivos, donde los empleados pueden elegir el tiempo y lugar de trabajo, enfocándolo a la producción.

4.6 PROPUESTA DE MODELO PARA IMPLEMENTAR HORARIOS Y ESPACIOS MIXTOS Y FLEXIBLES DE TRABAJO CON ENFOQUE DE GÉNERO

Así pues, dado a las revisiones obtenidas en estrategias para implementar trabajo a distancia, y como se re refiere a los horarios y espacios mixtos y flexibles de trabajo se construye el modelo para implementar dicho esquema de trabajo como parte del pilotaje en el personal administrativo de la Dirección General de Planeación y Desarrollo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, abriendo camino a ser utilizado en otras organizaciones.

Figura 1: Modelo de Implementación de Horarios y Espacios Mixtos y Flexibles de Trabajo en la UAA



FUENTE: Elaboración propia

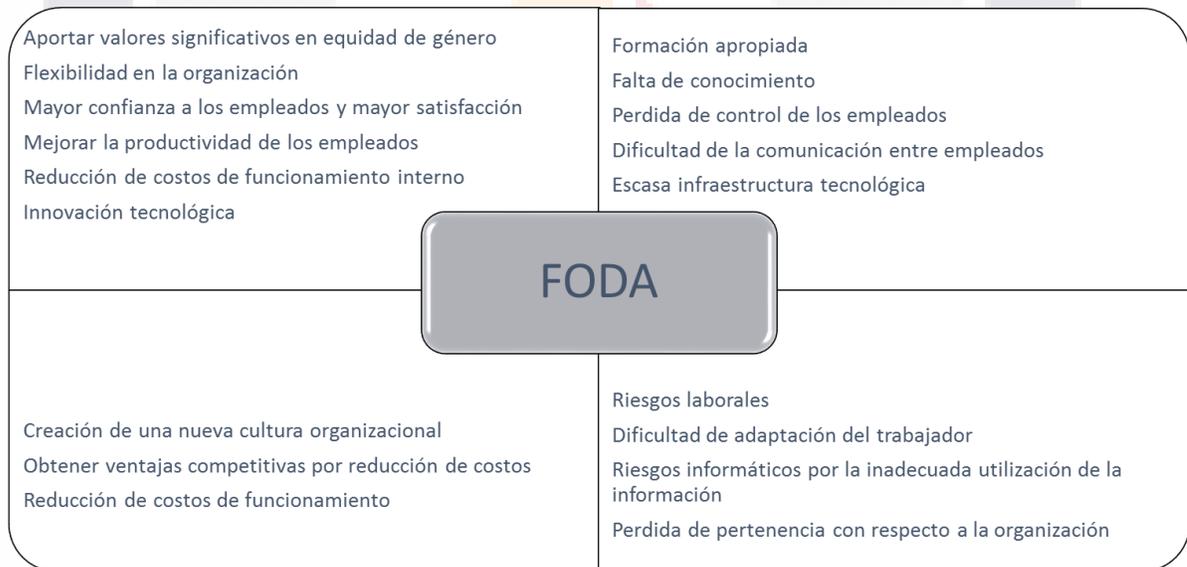
Fase de Diagnóstico:

El primer paso para implementar horarios y espacios mixtos y flexibles de trabajo con un enfoque de género es el conocimiento actual de la UAA. Para ello, es necesario conocer la percepción de los empleados y de los directivos.

Para ello se debe abordar lo siguiente:

- **Equidad de género:** Definir las características de los trabajadores y especificar las particularidades y necesidades de cada uno.
- **Perfiles:** La identificación de perfiles estará dada por las actividades generales que los trabajadores realizan, es decir, de acuerdo a las actividades globales que sean comunes en varios perfiles.
- **Costo:** Determinar si es necesario invertir en nuevas herramientas que beneficien a la implementación de horarios y espacios mixtos y flexibles de trabajo
- **Tecnología:** Definir los recursos tecnológicos que se cuenta para laborar por parte de la organización y por parte del personal.
- **Evaluación:** Se deberá considerar el cumplimiento y existencia de cada uno de los puntos antes referidos y la medida del cómo influirán en la puesta en práctica.

Figura 2: Análisis FODA de implementar Horarios y Espacios Mixtos y Flexibles de Trabajo



FUENTE: Elaboración Propia

Fase de Diseño

La fase de diseño es la etapa más importante para la implementación, ya que con su ejecución es posible tener una visión clara y una descripción precisa del modelo a ejecutar, sus características, condiciones y requisitos. La referencia para realizar el diseño es precisamente el diagnóstico realizado en la fase anterior.

- **Requisitos:** Para empezar de manera gradual y razonable la implantación.

- **Coordinadores:** la conformación de un grupo coordinador que servirá de guía en las distintas etapas de su ejecución.
- **Objetivos:** Para que el programa tenga éxito es muy importante identificar cuáles son los beneficios que se esperan.
- **Alcance:** En función del tamaño y de las necesidades concretas.
- **Criterios y selección:** Establecer las tareas que van a realizar los trabajadores, permite un mejor ajuste de las necesidades tecnológicas.
- **Nivel de seguridad:** Las exigencias de seguridad impuestas por la misma organización como la utilización de datos o programas almacenados y ubicados fuera de los dispositivos.

Fase de Gestión

Teniendo como base el diseño del programa, la siguiente etapa es su implementación. Seguir cada paso enmarcado anteriormente como guía de implementación que permita visualizar fácilmente los aspectos a tener en cuenta y los pasos a seguir a la hora de poner en marcha el esquema propuesto:

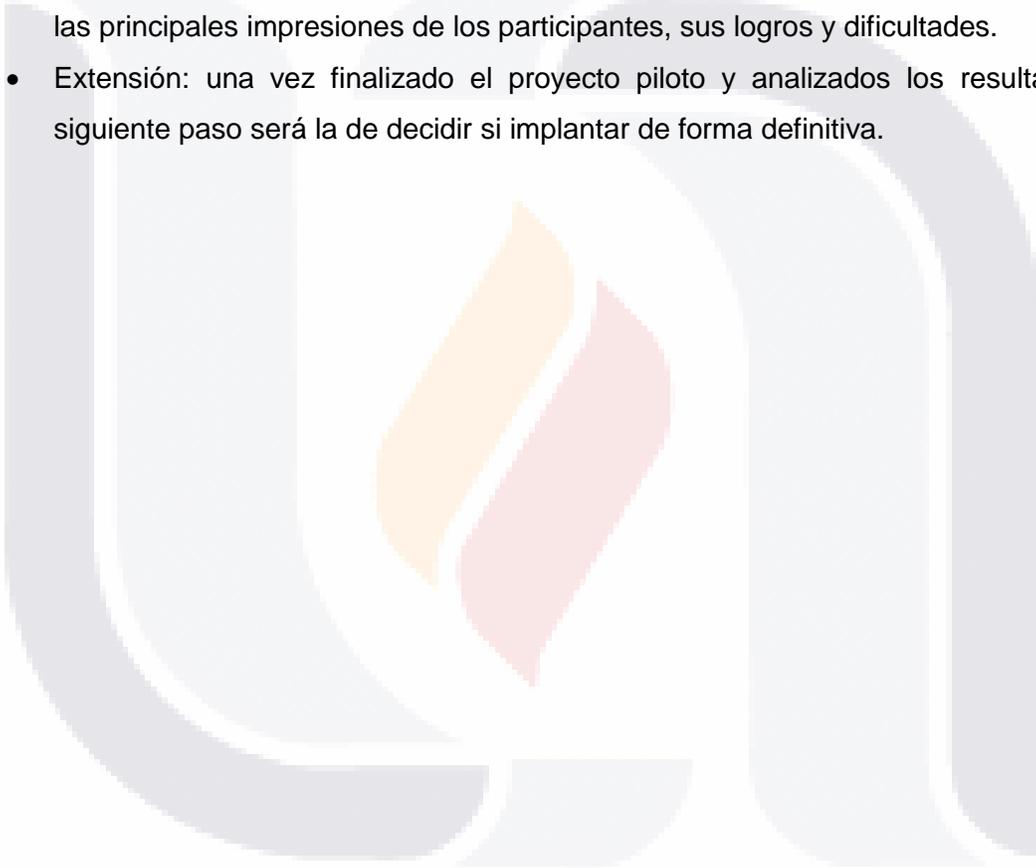
- **Comunicación, sensibilización y cultura organizacional:** Para poder implementarlo es indispensable que se realicen actividades en las cuales se le explique, las características del proyecto.
- **Selección de los trabajadores:** Una vez aprobados los criterios de selección del proyecto piloto, se seleccionarán los trabajadores.
- **Entrenamiento de los participantes:** Implica cambios en la forma de trabajar, mayor orientación hacia los resultados.
- **Ejecución del proyecto:** Una vez cumplidos los pasos previos la organización y especialmente los trabajadores estarán en condiciones de iniciar el proyecto. El papel del grupo coordinador es estar atento a cada una de las nuevas necesidades e inquietudes que surjan durante el proceso.

Fase de Evaluación

Al finalizar la etapa de implementación del programa piloto, se deberá llevar a cabo una evaluación, la cual es fundamental para el éxito del proyecto. Puede efectuarse mediante diversas técnicas de recolección de información como entrevistas, encuestas, cuestionarios, grupos de discusión y todo tipo de sondeos que arrojen datos sobre el

proceso. La finalidad es averiguar si el programa está teniendo el éxito previsto, para ello, se debe analizar cuáles son los aspectos que están funcionando.

- Evaluación: la evaluación cuantitativa del programa se debe realizar teniendo en cuenta factores como la productividad, la rentabilidad y la satisfacción de los empleados y la organización antes y después de implementar los horarios y espacios flexibles y mixtos.
- Sostenibilidad: grupo coordinador del programa junto con los encargados de dirigir las actividades de los trabajadores debería ir recogiendo a lo largo de la aplicación las principales impresiones de los participantes, sus logros y dificultades.
- Extensión: una vez finalizado el proyecto piloto y analizados los resultados, el siguiente paso será la de decidir si implantar de forma definitiva.



4.8 PROPUESTA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA IMPLEMENTAR HORARIOS Y ESPACIOS MIXTOS Y FLEXIBLES DE TRABAJO CON ENFOQUE DE GÉNERO

En la actualidad se cuenta con múltiples soluciones para atender las necesidades de comunicación e información de las organizaciones. Esta diversidad que ofrece el mercado hace necesario que las áreas de tecnología tengan un amplio conocimiento de las alternativas disponibles para poder elegir la más adecuada ante cada necesidad específica. Los rápidos avances tecnológicos acortan la vigencia de una solución. En el caso particular de los sistemas de comunicaciones e infraestructuras informáticas, los nuevos productos son menos complejos para el usuario, proporcionan mayores funcionalidades y mayores velocidades de operación.

Los aspectos considerados para la implementación son los siguientes:

- **Telecomunicaciones:** Al permitir comunicar a los trabajadores con la organización sin importar la distancia entre estos hacen posible la realización de las labores a través de compartir datos, voz y video permitiendo así, que no se requiera la presencia física del trabajador en las instalaciones de la organización.
- **Infraestructura informática:** La infraestructura informática de una organización permite operar los sistemas de información y almacenar los datos propios para el ejercicio de las actividades. Los trabajadores hacen uso de la infraestructura accediendo a ella mediante los canales de telecomunicaciones. La información que debe ser procesada y almacenada como parte de las labores del trabajador, se consolida en los diferentes sistemas de almacenamiento y procesamiento que forman parte de la infraestructura de cómputo. Entre los tipos de infraestructura informática para la flexibilización de horarios por medio de las TIC's, están los centros de datos, centros de datos compartidos, nube pública y nube privada.
- **Dispositivos de usuario:** Son múltiples los dispositivos que el trabajador puede utilizar. La selección del dispositivo adecuado dependerá de la necesidad de cada perfil, considerando el tipo de labor a realizar, acceso a recursos por parte de la organización, tipo de medios de comunicación y tipo de infraestructura que posea

cada organización. Entre los dispositivos de usuario están computadores de escritorio, computadores portátiles, tabletas, escritorios virtuales, teléfonos inteligentes, cámaras web y sistemas de videoconferencia. Múltiples dispositivos pueden ser utilizados hoy en día para ejecutar tareas a distancia. Estos se pueden clasificar de acuerdo a varios criterios como la necesidad de movilidad, capacidad de comunicaciones, exigencias de seguridad y protección de la información o por facilidades para su uso. En relación con los dispositivos de usuario para el trabajo a distancia se puede hablar sobre escritorios virtuales y la tendencia BYOD.

- **Aplicaciones:** Las múltiples aplicaciones desarrolladas y disponibles, pueden ser aprovechadas para el trabajo a distancia al cumplir funciones específicas que responden a las necesidades de los trabajadores y las organizaciones. La selección de aplicaciones que apoyen al trabajador es de gran importancia al ser estas las que él tendrá disponibles y son las que le permitirán desarrollar su labor basándose en los canales de comunicación y la infraestructura disponibles.
- **Seguridad:** La seguridad es transversal a todos los sistemas de apoyo para el trabajo a distancia. Dentro de los aspectos más importantes a considerar en una implementación de esta modalidad laboral se encuentra la seguridad informática. El hecho de que la información de la organización empiece a ser consultada de forma remota, e incluso desde dispositivos que pertenecen a cada trabajador, supone una serie de riesgos por pérdida de datos o filtraciones a los mismos, por lo que es necesario tomar las consideraciones necesarias al momento de adoptar el modelo.

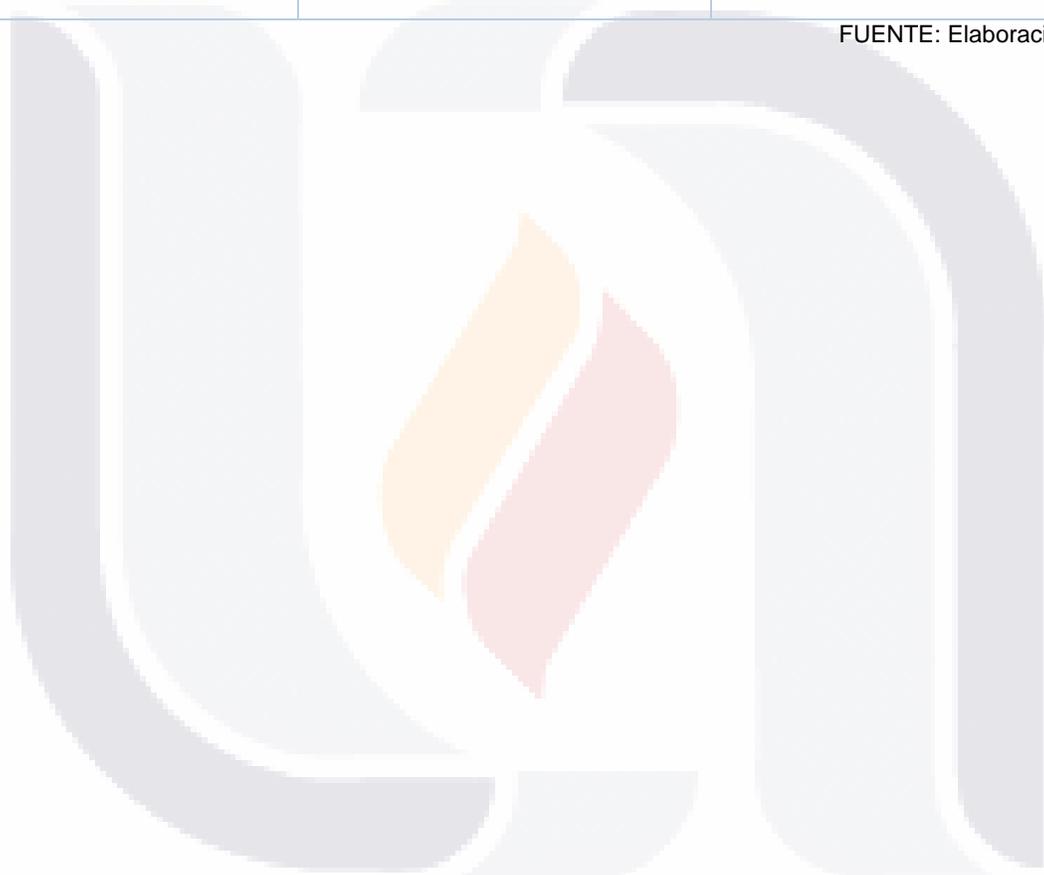
Así pues, considerando lo anterior, la tabla 4 muestra los elementos tecnológicos necesarios e indispensables considerados:

Tabla 4: Elementos tecnológicos necesarios

	Nivel Básico	Nivel Óptimo
Telecomunicaciones de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de Internet dedicado 0,2 Mbps por trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de Internet dedicado 0,6 Mbps por trabajador • Planes de telefonía móvil corporativa • Sistema de telefonía IP
Telecomunicaciones del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de Banda Ancha • Línea telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de Banda Ancha mayor a 4 Mbps • Plan de telefonía móvil
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de datos • Servicios de nube pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de datos • Servicios de nube pública • Servicios de nube privada • Centro de datos alterno
Dispositivos	<ul style="list-style-type: none"> • Computador portátil • Teléfono fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • BYOD (utilizar dispositivo del usuario) • Computadora portátil • Teléfono móvil • Tableta • Escritorio virtual
Aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail o correo electrónico • Mensajería instantánea • Sistema de documentos • Sistema de colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Mensajería instantánea • Sistema de documentos • Sistema de colaboración • Sistema de comunicaciones unificadas • Sistema de flujo de trabajo • Redes sociales empresariales
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • VPN o Red Privada Virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • VPN o Red Privada Virtual

	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de gestión remota de PC (antivirus y soporte de escritorio)• Sistema de copia de respaldo remoto	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de gestión remota de PC (antivirus y soporte de escritorio)• Sistema de copia de respaldo remoto• Cifrado de datos• Múltiple factor de autenticación
--	---	---

FUENTE: Elaboración propia



CONCLUSIONES

Como se puede apreciar en el presente trabajo, la implementación de horarios y espacios flexibles y mixtos de trabajo con enfoque de género, ha sido de gran relevancia en los últimos años para la conciliación de los trabajadores en la vida personal y la laboral al mantener un estado de armonía en conjunto con la mejora continua.

Actualmente, estamos inmersos en la era de los servicios y en la era digital de las tecnologías de información y comunicación, donde las organizaciones deben adoptar estructuras más flexibles y que permitan adaptarse a los cambios, es entonces donde la implementación de la flexibilidad laboral tanto en horarios como en espacios cubre estos propósitos. De esta forma, si es implementado de manera correcta, da como resultado elementos de éxito en la mayoría de las estructuras organizacionales y la importancia otorgada se incrementará con el paso del tiempo. La adopción supone una serie de ventajas tanto para las organizaciones como para los individuos que trabajan, para los sindicatos y para la sociedad en general, pero puede presentar una serie de inconvenientes durante la transición y cambio. Por ello es conveniente tener presente en su implantación los puntos favorables que traerá consigo y solo así, será posible un equilibrio entre las partes implicadas, el cual proporcionará a las organizaciones la oportunidad de enfrentarse de manera más flexible y eficiente a los constantes y abruptos cambios en el entorno en que operan.

Tras la elaboración de este proyecto práctico, se reflejan aquellos aspectos implicados por esta nueva forma de trabajar tanto sociales, estratégicos, legales, etc. No cabe duda que la implementación de horarios flexibles y mixtos de trabajo con un enfoque de género es una innovación, tras analizar de manera sistemática las distintas organizaciones públicas y privadas que han sido participes en proyectos de esta índole, y dado a que toda esta fuente de información ha sido estructurada para obtener como resultado final los aspectos más relevantes que intervienen en la flexibilización de horarios y espacios a través de las tecnologías de información.

Conforme se fue elaborando el proyecto práctico, es posible percatar las ventajas que se pueden reportar tanto a la organización como al trabajador. En este sentido es posible

afirmar que contribuye positivamente en la incorporación al mundo laboral de personas con capacidades diferentes, hacer frente a la discriminación de género y la diversidad de personas.

Con todo lo anterior, es posible reflexionar sobre lo obtenido en este proyecto, y que de manera personal, trae consigo una amplia gama de beneficios sociales y un gran avance en la mejora continua del personal involucrado, con lo que muchos indicadores tanto económicos como sociales pueden incrementar o disminuir pero con tendencias positivas, como el incremento de la productividad, la disminución del estrés, disminución de costos operativos, disminuir la rotación del personal, etc.

Así pues, la importancia de este análisis recae en crear conciencia en las organizaciones y enfatizar la vida del trabajador como primordial para alcanzar un estado de armonía, con lo que puedo asegurar, tras la evaluación y análisis, que la Dirección General de Planeación y Desarrollo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, por su participación en los procedimientos de operación para el funcionamiento de las áreas y en la generación de planes a corto, mediano y largo plazo, puede ser precursora para generar e implementar horarios y espacios flexibles y mixtos de trabajo con enfoque de género como parte inicial al incluir un proyecto piloto para la incorporación total a los trabajadores de la UAA, señalando solo aquellos puestos que puedan ser candidatos a ésta práctica, con fundamentación en los beneficios que se han presentado en las organizaciones que han sido partícipes.

De este modo, la apreciación sobre el proyecto elaborado es muy satisfactoria, ya que puede ser precursor de medidas estratégicas que ayuden y faciliten la vida de las personas económicamente activas y que por mucho, suelen sufrir de rezagos tecnológicos y de la presencia organizacional al resistir largas jornadas laborales. Como consideración final, es posible afirmar que el objetivo de este proyecto ha sido alcanzado y cubierto de manera satisfactoria, el cual es posible ir implementado en la Dirección General de Planeación y Desarrollo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, como prueba piloto y posteriormente hacer los ajustes en el Reglamento General de Docencia, similar a la Universidad de Burgos (Anexo A).

GLOSARIO

Eficacia: Consiste en alcanzar las metas establecidas.

Eficiencia: Consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Equidad de género: Es la defensa de la igualdad del hombre y la mujer en el control y el uso de los bienes y servicios de la sociedad. Abolir la discriminación entre ambos sexos y que no se privilegie al hombre en ningún aspecto de la vida social, tal como era frecuente hace algunas décadas en la mayoría de las sociedades occidentales.

Flexibilidad laboral: La flexibilidad laboral consiste en un modelo regulador flexible en el trabajo para el manejo de los derechos laborales en las empresas y organizaciones privadas. Los mecanismos de flexibilización laboral se basan principalmente en la reducción del costo de mano de obra, tiempo de jornada o contratación.

Género: El género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres. Las diferentes funciones y comportamientos pueden generar desigualdades de género, es decir, diferencias entre los hombres y las mujeres que favorecen sistemáticamente a uno de los dos grupos.

Jornada Laboral: Es el tiempo trabajado por el empleado a lo largo del día.

Mejora continua: Es una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma significativa.

Producción: Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

Tecnologías de Información y Comunicación: Son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Trabajo a distancia: Es el trabajo realizado a distancia utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación para vender productos y servicios al mundo.



REFERENCIAS DE CONSULTA

ARTÍCULOS

- Aguilar Valenzuela , R. (20 de Octubre de 2011). *Etcétera, Cultura organizacional, tendencias*. Obtenido de <http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=9727>
- Aguilar Valenzuela, R. (26 de Noviembre de 2013). *Etcétera, Cultura organizacional: Las buenas prácticas*. Obtenido de <http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=22763>
- Ceballos, F. (26 de Agosto de 2013). *www.forbes.com.mx*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/sites/cloud-computing-detonador-de-competitividad/>
- Chinchilla, N. (26 de 02 de 2013). Las tres efes: feminidad, flexibilidad y familia. *El periodico de cataluña*.
- Mauro, A., Todaro, R., & Yáñez, S. (1997). La calidad del empleo en Chile: un análisis de género.
- Palacio, J., & Álvarez, C. (2004). *El mercado de trabajo: análisis y políticas*. Akal.
- Randstad. (05 de Agosto de 2011). *RANDSTAD*. Obtenido de <http://www.randstad.com.mx/sala-de-prensa/noticias/comunicados-de-prensa/mayor-flexibilidad-o-mayor-salario.html>
- Wiles, D. (08 de Agosto de 2006). *Sweedden.se*. Obtenido de <http://www.sweden.se/sp/Inicio/Negocios/Lectura/Los-horarios-flexibles-contribuyen-a-un-mayor-equilibrio-en-la-vida-de-los-suecos/>

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson Prentice Hall.
- Boyer, R. (1987). *La Flexibilidad laboral en Europa*. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Carrillo González, G., & Mota Martínez, E. (Junio de 2008). El impacto de la flexibilización laboral, Evidencias en México. *ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES*, 127-144.
- Chinchilla, M., & León, C. (2007). *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible*. Madrid.

- Chinchilla, M., León, C., & Poelmans, S. (2003). Políticas de conciliación Trabajo-Familia en 150 empresas españolas. Barcelona, España.
- Depto. de Empleo y Asuntos Sociales. (s.f.). *Estudio sobre la flexibilidad horaria en el comercio y en la hostelería en la CAPV*.
- Duana Avila, D. (2008). Flexibilización laboral, el caso de México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(92).
- Molina Brizuela, Y. (2010). Teoría de Género, en Contribuciones a las Ciencias Sociales.
- Monge González, R., Alfaro Azofoitea, C., & Alfaro Chamberlain, J. (2005). *TICs en las PYMES de Centroamérica* (Primera ed.). Costa Rica, Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Ponce Regalado, F., & Rojas Sifuentes, W. (2010). Promoción y desarrollo de las TIC en América Latina. *ACORN-REDECOM Conference Brasilia*, (pág. 14). D.F.
- Reynoso Castillo, C. (Enero de 2009). Sobre la Organización del tiempo de trabajo. *Revista de la Facultad de Derecho de México*(251), 277-312.

PÁGINAS WEB

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). *www.cepal.org*. Obtenido de www.cepal.org.
- Cruzado, M. (s.f.). *www.cvalora.es/*. Obtenido de www.cvalora.es/
- Guillén, M. (2010). Horario flexible = mujer más eficiente. *CNNExpansión*.
- Legislación Española*. (s.f.). Obtenido de <http://legislacion.derecho.com>:
<http://legislacion.derecho.com/resolucion-26-marzo-2013-universidad-de-burgos-4886456>
- www.indracompany.com*. (s.f.). Obtenido de www.indracompany.com
- www.kelloggs.com*. (s.f.). Obtenido de www.kelloggs.com
- www.microsoft.com*. (s.f.). Obtenido de www.microsoft.com
- www.novartis.com*. (s.f.). Obtenido de www.novartis.com
- www.repsol.com*. (s.f.). Obtenido de www.repsol.com
- www.ubu.es*. (s.f.). Obtenido de www.ubu.es

ANEXOS

ANEXO A: Reglamento sobre jornada de trabajo, permisos, licencias y conciliación de la vida familiar y laboral del personal de administración y servicios de la Universidad de Burgos



Reglamento sobre jornada de trabajo, permisos, licencias y conciliación de la vida familiar y laboral del personal de administración y servicios de la Universidad de Burgos

CAPÍTULO 1

Del régimen jurídico

Artículo 1. Objeto y régimen jurídico.

El objeto del presente Reglamento es la regulación de la jornada de trabajo, permisos, licencias y conciliación de la vida familiar y laboral del personal de administración y servicios de la Universidad de Burgos.

Dicha regulación se realiza conforme a lo dispuesto en la Ley 7/2005, de 24 de mayo , de la Función Pública de Castilla y León, en la Ley 7/2007 de 12 de abril , del Estatuto Básico del Empleado Público, y en el convenio colectivo en vigor aplicable el personal de administración y servicios con vinculación laboral. Así mismo, se estará a lo dispuesto en la Ley 2/2012, de 29 de junio , de Presupuestos Generales del Estado para el año 2012, al Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio , de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad y la Ley 1/2012, de 28 de febrero , de Medidas Tributarias, Administrativas y Financieras, Ley 9/2012, de 21 de diciembre , de Medidas Tributarias y Administrativas, así como la Resolución de 28 de diciembre de 2012, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se dictan instrucciones sobre jornada y horarios de trabajo del personal al servicio de la Administración General del Estado y sus organismos públicos y el Decreto 134/2002, de 11 de octubre, sobre Jornada y horario del personal funcionario al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Finalmente, en lo relativo a medidas para víctimas de la violencia de género o del terrorismo se aplicará lo dispuesto en la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género y en la Ley 29/2011, de 22 de septiembre, de Reconocimiento y Protección Integral a las Víctimas del Terrorismo.

De forma supletoria será de aplicación el Decreto 134/2002, de 26 de diciembre, sobre jornada y horario del personal funcionario al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de Castilla y León y el Decreto 9/2011, de 17 de marzo por el que se regula la jornada de trabajo no presencial mediante teletrabajo en la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

Artículo 2. Ámbito de Aplicación.

El presente Reglamento es de aplicación al Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Burgos.

CAPÍTULO 2

De las normas generales

Artículo 3. Duración de la jornada.

1.- La duración ordinaria de la jornada será, con carácter general, de 37,5 horas en cómputo promedio semanal. El número de horas de trabajo anuales a los efectos del establecimiento de ese promedio se incluirá en el calendario laboral.

2.- La jornada semanal se realizará, con carácter general y sin perjuicio de las especialidades establecidas para las jornadas descritas en el Capítulo 2, de lunes a viernes en régimen de horario flexible. La parte principal, llamada tiempo fijo o estable, será de cinco horas diarias, que serán de obligada concurrencia para todo el personal entre las 9 y las 14 horas. Excepcionalmente, y a los efectos de conciliación de la vida familiar y laboral, en los supuestos que reglamentariamente se establezcan, la parte fija del horario se podrá establecer entre las nueve horas y cuarenta y cinco minutos y las catorce, o entre las nueve horas y las trece horas y quince minutos, recuperándose la parte no realizada durante la parte flexible del horario.

3.- El calendario laboral se subordinará al calendario académico.

4.- En el caso de los desplazamientos fuera de la ciudad de Burgos se autorizará un máximo de 10 horas ordinarias de trabajo efectivo a efectos de su cómputo y compensación, debiéndose especificar expresamente en la petición de comisión de servicio las duraciones de jornada superiores a la ordinaria. En ningún caso se podrán realizar compensaciones de un número de horas superior al que resulte de la diferencia entre el número de horas de la jornada ordinaria establecida y el máximo de 10 horas ordinarias de trabajo efectivo autorizadas.

5.- Con carácter excepcional derivado de las necesidades del servicio, tras negociación entre la Gerencia y los representantes de los empleados públicos, se podrá exigir la prestación en régimen de disponibilidad horaria, dentro de la parte flexible del horario del mes al que corresponda, de hasta el 10% de la jornada mensual regular, que resulta de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

multiplicar el número de días laborables de cada mes por el promedio de la jornada diaria efectiva en cómputo promedio anual.

Artículo 4. Regulación de la jornada asociada a cada puesto de trabajo.

El tipo de jornada de cada puesto de trabajo vendrá determinado en la Relación de Puestos de Trabajo, y su determinación se efectuará según las necesidades y la organización del Servicio. En los casos en que por necesidades organizativas sea necesaria una variación temporal del tipo de jornada de trabajo, ésta será establecida por la Gerencia, previa comunicación al órgano de representación del personal correspondiente.

Artículo 5. Descanso diario.

1.- El personal a jornada completa dispondrá de un período diario de 30 minutos de descanso. El período de descanso se considerará como tiempo efectivo de trabajo. Esta interrupción no podrá afectar a la prestación de los servicios, organizándose el personal por turnos, de manera que las dependencias y servicios queden adecuadamente atendidos, lo que le será exigible al responsable de la unidad.

2.- El período de descanso se reducirá proporcionalmente en los casos de empleados públicos que tengan reducción de jornada o contratos a tiempo parcial.

3.- La pausa de descanso se disfrutará, con carácter general, entre las 10,00 y las 12,30 y entre las 17,00 y 19,30 horas, en las jornadas de tarde, salvo excepciones derivadas de la atención del servicio.

4.- Cuando por las características y necesidades del servicio en determinados puestos, el empleado público no pueda ausentarse del puesto de trabajo, este tiempo de pausa podrá acumularse para su compensación, previo acuerdo de Gerencia con el trabajador.

Artículo 6. Flexibilidad de la jornada de trabajo presencial.

1.- La flexibilidad en la jornada de trabajo presencial se articulará a través de dos medidas: El establecimiento de una parte fija y una parte variable en la jornada ordinaria y mediante el establecimiento de medidas de compensación horaria.

2.- Se entiende por compensación horaria el aumento o disminución de jornada en su parte variable, de forma que el número de horas de trabajo efectivamente realizado sea, en promedio, el legalmente establecido. La compensación horaria supondrá que el número de horas de trabajo realizadas en un mes debe ser el que corresponda al número de días

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

laborables que contenga el mes, sin que sea necesario que dicho número esté ajustado semana por semana a la jornada semanal legalmente establecida.

3.- El exceso de horas generado en un trimestre natural será objeto de compensación en los trimestres naturales siguientes en que se generó, conforme a las necesidades del servicio. Sin embargo, el defecto se compensará, exclusivamente, en el trimestre natural siguiente. A estos efectos, los cuatro trimestres naturales son los grupos de tres meses sucesivos formados a partir de los meses de enero, abril, julio y octubre. Los excesos horarios, que no sean debidos a la realización de horas extraordinarias, se compensarán minorando jornadas posteriores a aquélla en que se produjo el exceso, con la autorización del superior jerárquico de acuerdo a la propuesta que presente el empleado público. Los saldos deficitarios se compensarán incrementando las jornadas posteriores, de la misma forma.

4.- Cada trimestre natural tendrá que concluir con un defecto máximo de diez horas. El exceso máximo que será reconocido, independientemente del efectivamente generado, será de veinte horas, que podrán ser compensadas por el empleado público en los trimestres naturales siguientes. Al concluir el año, no podrá existir defecto de horas alguno, salvo en casos debidamente justificados por el empleado y autorizados por la Gerencia. El exceso de horas producido en los trimestres de un año, con el límite indicado de 20 horas, podrá ser utilizado para compensación en los trimestres naturales del año siguiente.

5.- Se facilitará información individual a cada empleado público sobre el grado de cumplimiento de su jornada así como de los excesos o defectos de horas generados.

Artículo 7. Subordinación del establecimiento de la jornada a las necesidades del servicio.

1.- El establecimiento de la jornada de cada empleado público estará subordinado a las necesidades del servicio.

2.- Los edificios universitarios tendrán el horario de apertura que se adecúe en cada momento a la prestación de los servicios que ofrecen. Los horarios de los edificios docentes serán responsabilidad de los decanos o directores correspondientes y los de los edificios destinados a servicios administrativos serán responsabilidad del Gerente, así como los de los edificios de servicios no administrativos a propuesta del Jefe de Servicio o unidad que corresponda. Dichos horarios serán de conocimiento público para los empleados de la universidad y del público en general.

3.- En caso de que el viernes sea festivo, los centros permanecerán cerrados el sábado inmediato siguiente, salvo indicación expresa del Gerente a propuesta del Decano o Director del Centro.

Artículo 8. Medidas de conciliación.

Se podrá hacer uso de una ampliación de la flexibilidad horario, de acuerdo a las necesidades del servicio, en los siguientes supuestos:

1.- Los empleados públicos que tengan a su cargo personas mayores, hijos menores de 12 años o personas con discapacidad, así como los que tengan a su cargo directo a un familiar con enfermedad grave hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, tendrán derecho a flexibilizar en media hora diaria el horario fijo de jornada que tengan establecida.

2.- Los empleados públicos que tengan a su cargo personas con discapacidad hasta el primer grado de consanguinidad o afinidad, podrán disponer de una hora y media de flexibilidad diaria sobre el horario fijo que corresponda, a fin de conciliar los horarios laborales con los de los centros de habilitación y rehabilitación, de los servicios sociales y centros ocupacionales, así como otros centros específicos donde la persona con discapacidad reciba atención.

3.- Excepcionalmente, la Gerencia podrá autorizar con carácter personal y temporal, la modificación del horario fijo en un máximo de una hora y media por motivos directamente relacionados con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y en los casos de familias monoparentales.

4.- Los empleados públicos tendrán derecho a ausentarse del trabajo para someterse a técnicas de fecundación o reproducción asistida por el tiempo necesario para su realización y previa justificación de la necesidad dentro de la jornada de trabajo.

5.- Los empleados públicos que tengan hijos con discapacidad tendrán derecho a ausentarse del trabajo por el tiempo indispensable para asistir a reuniones de coordinación con su centro educativo, ordinario de integración o de educación especial, donde reciba atención, tratamiento o para acompañarlo si ha de recibir apoyo adicional en el ámbito sanitario o social.

Artículo 9. Realización de actividades en días no laborables.

1.- Cuando un miembro del personal de administración y servicios laboral preste servicios en sábados, domingos o festivos, se le aplicará lo definido en el convenio colectivo y en las instrucciones de Gerencia por las que se desarrollen los preceptos en él contenidos.

2.- Cuando se trate de un miembro del personal de administración y servicios funcionario el que desarrolle funciones sábados, domingos o festivos se le aplicará la compensación que se determine en la correspondiente instrucción de Gerencia.

Artículo 10. Comunicación de ausencias. Planificación de la compensación horaria.

El personal adscrito a una unidad administrativa colaborará con su superior jerárquico y con sus compañeros en la organización del trabajo, comunicándoles, con antelación suficiente, las ausencias previstas.

Artículo 11. Reducción de la jornada por interés particular.

1.- En aquellos casos en que resulte compatible con la naturaleza del puesto desempeñado y con las funciones del centro de trabajo, el empleado público que ocupe puestos de trabajo cuyo nivel de complemento de destino sea igual o inferior al 28 podrá solicitar a la Gerencia el reconocimiento de una jornada reducida, ininterrumpida, de las 9:00 a las 14:00 horas de lunes a viernes, percibiendo el 75% de sus retribuciones. Así mismo, podrá solicitar el reconocimiento de una jornada reducida ininterrumpida diferente de la indicada con reducción de las retribuciones proporcional a la reducción de jornada.

2.- No podrá reconocerse esta reducción de jornada al personal que preste servicios en régimen de especial dedicación, salvo que se autorice el previo pase al régimen de dedicación ordinaria con la consiguiente exclusión, en caso de que el pase sea concedido, del complemento de productividad que se viniera percibiendo por aquel régimen.

3.- La modalidad de jornada reducida será incompatible con otras reducciones de jornada previstas en la normativa vigente y su concesión queda subordinada a las necesidades del servicio.

CAPÍTULO 3

De los horarios de cada tipo de jornada

Artículo 12. Jornada ordinaria de mañana y su horario.

- 1.- La jornada ordinaria de mañana será en la que presten sus servicios todos los empleados públicos de la Universidad de Burgos, salvo que en la Relación de Puestos de Trabajo de la Universidad se especifique otra.
- 2.- La jornada semanal se realizará con carácter general de lunes a viernes en régimen de horario flexible.
- 3.- La parte fija de la jornada será de cinco horas diarias, las que median entre las 9:00 y las 14:00 horas. El tiempo restante hasta completar la jornada semanal establecida se realizará en horario flexible, en el horario de apertura del edificio en el que preste sus servicios el empleado.
- 4.- La parte variable del horario constituye el tiempo de flexibilidad del mismo. A efectos de su cómputo y recuperación será la diferencia entre la jornada que corresponda y las cinco horas diarias que constituyen la parte fija del horario. Con carácter general, las horas de la jornada que se presten en la parte flexible del horario se distribuirán a voluntad del empleado.

Artículo 13. Jornada de mañana de atención continuada y su horario.

La jornada de mañana de atención continuada es una jornada de mañana con horario específico, diferente del regulado en el artículo 12. Será la jornada en que presten sus servicios los empleados públicos que desempeñen los siguientes puestos de trabajo:

Conductor de reparto y clasificación.

El personal de mantenimiento dependiente de la Oficina Técnica que se determine.

La parte fija del horario será de seis horas diarias, las que median entre las 8:00 y las 14:00 horas. La parte variable de esta jornada se desempeña en los intervalos señalados en los apartados 3 y 4 del artículo 12 compatibles con la parte fija de su horario.

Artículo 14. Jornada de atención a la docencia y a la investigación.

- 1.- La jornada de atención a la docencia y a la investigación es una jornada desempeñada por períodos de curso académico. Puede ser de mañana, de mañana y tarde, o de turnos

y cuenta con horario específico, adaptado a las necesidades docentes e investigadoras, diferente del regulado en el artículo 12 y 13.

2.- Es la jornada en la que prestan servicios los empleados adscritos a laboratorios docentes y de investigación, talleres y estudios de grabación.

3.- Cada curso académico la Gerencia establecerá el horario concreto que ha de realizar cada uno de los trabajadores que prestan sus servicios en esta modalidad de jornada, según la propuesta elaborada por el Director del Departamento o unidad correspondiente.

Artículo 15. Jornada de mañana y tarde.

La jornada de mañana y tarde podrá realizarse de lunes a viernes en dos períodos, uno de mañana y uno de tarde, separados entre sí por otro, que tendrá una duración mínima de una hora y media, de acuerdo con las necesidades del servicio que establezca el jefe del servicio o unidad. La interrupción de la jornada entre el período de mañana y el de tarde no será, con carácter general, superior a 2 horas. En todo caso, la realización de esta jornada comportará la prestación de servicios en horario de tarde durante un mínimo de ocho horas semanales.

Artículo 16. Jornada continuada de turnos.

1.- La jornada continuada de turnos es aquella en la que el empleado presta servicio en régimen de turnos rotatorios de mañana y tarde.

2.- El turno será semanal, salvo que Gerencia autorice excepcionalmente una duración distinta.

3.- Dentro de los límites establecidos por la prestación efectiva del servicio y por el número de horas que los empleados públicos deben cumplir, estos podrán flexibilizar sus horarios de entrada y salida por acuerdo entre los que concurren en un mismo turno.

Artículo 17. Jornada de tarde.

La jornada de tarde del Personal de Administración y Servicios se realizará de lunes a viernes, entre las 13:00 y la hora determinada para el cierre del centro, de acuerdo con el horario de atención al público que establezca el responsable de la unidad administrativa.

Artículo 18. Jornada de plena disponibilidad.

- 1.- La jornada de plena disponibilidad es una jornada de mañana o de mañana y tarde con una disponibilidad horaria añadida.
- 2.- La Relación de Puestos de Trabajo establecerá los puestos que requieren este tipo de jornada.
- 3.- La ampliación de jornada derivada de la plena disponibilidad en el caso del personal laboral conllevará la percepción del complemento regulado en el convenio colectivo vigente.
- 4.- La ampliación de jornada derivada de la plena disponibilidad en el caso del personal funcionario corresponderá a la prestación de servicios extraordinarios y no superará, en todo caso, el 30% de la jornada semanal promedio.

Artículo 19. Jornada diferenciada.

- 1.- La Universidad podrá establecer una jornada diferenciada en aquellos servicios o unidades que, con carácter ordinario, fijo y periódico realizan actividades en sábados, domingos o festivos, previa negociación con los órganos de representación de los trabajadores.
- 2.- La jornada diferenciada tendrá carácter semanal y rotatorio sin sobrepasar el cómputo mensual de horas, siendo obligatoria su prestación cuando así lo exijan las necesidades del servicio.
- 3.- Para garantizar el cumplimiento del cómputo promedio de jornada mensual se arbitrarán las medidas compensatorias de reajustes de jornada y descansos que correspondan.
- 4.- Cuando proceda, los empleados que presten servicio en esta modalidad de jornada percibirán el complemento de sábados, domingos y festivos correspondiente.

Artículo 20. Tipos de jornadas de especial dedicación.

- 1.- La jornada de especial dedicación es aquella que requiere una prestación del servicio de duración superior en cómputo semanal a la duración de la jornada ordinaria y/o la prestación de éste fuera del horario habitual de la jornada establecida.
- 2.- Se establecen tres tipos de jornada de especial dedicación:
 - a. La jornada ordinaria de especial dedicación.
 - b. La jornada de especial dedicación específica del Servicio de Informática y Comunicaciones.
 - c. La jornada de especial dedicación del Servicio de Inspección.

Artículo 21. Jornada de especial dedicación ordinaria.

1.- La jornada de especial dedicación ordinaria tendrá una duración en cómputo promedio semanal superior a la establecida para la jornada ordinaria. Dicha duración se ajustará a la establecida por la normativa para el personal de la Administración General del Estado.

2.- La distribución de la jornada será realizada por la Gerencia en función de las necesidades del servicio. En cualquier caso será obligatoria la realización de un mínimo de 7 horas a la semana en jornada de tarde, distribuidas en un mínimo de tres tardes, en horario comprendido entre las 16 horas y la hora de cierre del edificio en que preste servicio el empleado.

3.- Los empleados que presten servicio en jornada ordinaria de especial dedicación podrán ser requeridos, con carácter excepcional derivado de las necesidades del servicio, para prestar servicio en horario distinto del habitual hasta un máximo del 10% de la jornada mensual regular.

Artículo 22. Jornada de especial dedicación específica del Servicio de Informática y Comunicaciones.

1.- La jornada de especial dedicación específica del Servicio de Informática y Comunicaciones será la de aquellos empleados de dicho servicio que ocupen puestos con responsabilidad en el funcionamiento de los servicios críticos definidos por la Universidad.

2.- La jornada de especial dedicación específica del Servicio de Informática y Comunicaciones tendrá una duración en cómputo promedio semanal igual a la de la jornada ordinaria con las siguientes obligaciones adicionales:

- Realización fuera del horario laboral habitual de aquellas tareas de mantenimiento que de ser efectuadas dentro del horario laboral ordinario afectarían al correcto funcionamiento o rendimiento de las aplicaciones existentes.
- Disponibilidad por teléfono móvil fuera de la jornada laboral habitual en los siguientes horarios: Tardes de 4 a 8; fines de semana: mañanas de 11 a 2 y tardes de 5 a 7. El desempeño de funciones en ese horario se realizará de forma remota, siempre que sea posible, y siguiendo los protocolos establecidos al efecto.

En el caso de que la realización de trabajos fuera del horario laboral habitual suponga más de 20 horas de trabajo al mes, el exceso se compensará con reducción de la jornada laboral habitual a razón de una hora y tres cuartos por cada hora trabajada, previa autorización del responsable del Servicio, con el visto bueno de la Gerencia.

3.- El Jefe del Servicio de Informática y Comunicaciones, o en su defecto el Gerente, establecerá los procedimientos de organización de la prestación del servicio en este tipo de jornada que considere necesarios para garantizar el funcionamiento de los servicios críticos.

Artículo 23. Jornada de especial dedicación específica del Servicio de Inspección.

La jornada de especial dedicación del Servicio de Inspección tendrá una duración en cómputo promedio semanal superior a la establecida para la jornada ordinaria, ajustándose a la que establezca la legislación estatal y autonómica. Su distribución estará condicionada por las siguientes circunstancias:

- a. Los horarios de apertura y cierre de los edificios universitarios establecidos en el presente Reglamento.
- b. Los distintos tipos de jornada de trabajo realizados por los empleados públicos de esta Universidad establecidos en el presente reglamento.
- c. Los horarios en que se desarrollen las distintas actividades docentes, de tutoría o asistencia y, en su caso, de permanencia asignadas al profesorado.

Artículo 24. Jornada de teletrabajo.

1.- La jornada de teletrabajo es aquella en que la prestación del servicio se desarrolla fuera de las dependencias de la Universidad a través de la utilización de las tecnologías de la información y comunicación.

2.- En esta jornada de trabajo, que tendrá carácter voluntario para el empleado público, quedarán garantizadas las condiciones exigidas en materia de prevención de riesgos laborales, de seguridad social, de privacidad, de protección y confidencialidad de los datos.

3.- No podrán acogerse a esta modalidad de jornada de trabajo los empleados públicos que ocupen puestos de trabajo en oficinas de registro, atención e información al ciudadano, así como todos aquéllos cuyas funciones conlleven necesariamente la prestación de servicios cuya garantía exija la presencia física del empleado. Igualmente quedan excluidos los empleados públicos que ocupen puestos de trabajo que lleven aparejadas funciones de dirección, coordinación o supervisión, iguales o superiores a Jefes de Servicio, las secretarías de órganos de gobierno, las secretarías de centro y secretarías de departamento.

4.- El acceso al teletrabajo se llevará a cabo por resolución de la Gerencia, previa solicitud del empleado público y una vez comprobada la concurrencia de los requisitos establecidos en este Reglamento.

5.- Las solicitudes se dirigirán a la Gerencia. Recibida la solicitud, el Servicio de Recursos Humanos dará traslado de las solicitudes recibidas al servicio de adscripción del empleado público solicitante para la emisión del correspondiente informe.

Este informe necesariamente contendrá la propuesta del Jefe de Servicio de la unidad administrativa de la que dependa funcionalmente el empleado público a los efectos de comprobar, tanto la concurrencia de los requisitos establecidos en este Reglamento, como la adecuada cobertura de las necesidades del servicio.

6.- La Gerencia dictará resolución motivada sobre la aceptación o denegación de la solicitud formulada.

7.- La resolución favorable a la prestación de la jornada en la modalidad no presencial podrá quedar sin efecto tanto a petición del empleado público como a instancia de la Gerencia, ya sea por necesidades del servicio, incumplimiento de los objetivos establecidos, así como por causas sobrevenidas que alteren sustancialmente las condiciones y requisitos que motivaron la resolución favorable. En todo caso, la resolución que deje sin efecto el teletrabajo, previa audiencia del empleado público y de sus representantes, deberá ser motivada.

8.- Los empleados públicos que estén interesados en prestar su servicio mediante jornada no presencial habrán de reunir y acreditar los siguientes requisitos:

a. Estar en situación de servicio activo y acreditar una antigüedad mínima de tres años en cualquiera de las Administraciones Públicas.

b. Desempeñar un puesto de trabajo que se considere susceptible de ser prestado en la modalidad de teletrabajo. A estos efectos, se consideran puestos de trabajo susceptibles de ser desempeñados en la modalidad de teletrabajo los relacionados con las funciones indicadas en el Anexo 2.

c. Tener los conocimientos suficientes, informáticos y telemáticos teóricos y prácticos, que requiere el ejercicio de las funciones objeto de teletrabajo.

d. Disponer, en la fecha en que comience el régimen de teletrabajo, del equipo informático y sistemas de comunicación con las características que defina la Administración en función de la disponibilidad tecnológica y la seguridad de los sistemas.

9.- Los requisitos mínimos exigidos deberán poseerse durante todo el período de tiempo en el que el empleado público preste su servicio en jornada no presencial mediante teletrabajo.

10.- El cumplimiento de la jornada de trabajo bajo la modalidad no presencial será fijado por acuerdo entre la Gerencia y el empleado público, según aconseje la mejor prestación del servicio.

11.- Con carácter general, la jornada de trabajo se distribuirá de manera que al menos tres días a la semana se presten de forma no presencial mediante la fórmula de teletrabajo y el tiempo restante en jornada presencial, con la excepción de la Asesoría Jurídica. La jornada diaria no podrá fraccionarse para su prestación en ambas modalidades, con la excepción de la Asesoría Jurídica.

12.- El empleado público sujeto al régimen de teletrabajo tendrá los mismos derechos y deberes que el resto del personal de la administración y servicios, y no sufrirá variación alguna en sus retribuciones.

13.- El equipamiento básico deberá ser aportado por los empleados públicos y estará constituido por el ordenador personal con sistemas de comunicación que defina la Universidad en función de la disponibilidad tecnológica y la seguridad de los sistemas. Por su parte, a Universidad aportará el software específico que el empleado pudiera necesitar.

14.- Corresponderá al empleado solucionar las incidencias que le resulten imputables en su equipo informático. La conexión con los sistemas informáticos de la Universidad deberá llevarse a cabo a través de los sistemas que determine ésta para garantizar la accesibilidad, agilidad, seguridad y confidencialidad de la comunicación.

15.- Para mantener la comunicación precisa en la prestación del servicio, la Universidad y el empleado se facilitarán mutuamente los números de teléfono necesarios.

16.- Los empleados deberán cumplimentar el cuestionario de autocomprobación en materia de prevención de riesgos laborales para el puesto de teletrabajo facilitado por la Unidad de Prevención de Riesgos Laborales.

17.- La Universidad determinará los sistemas de firma electrónica a utilizar en el teletrabajo que, en todo caso, garantizarán el cumplimiento de la normativa de aplicación en esta materia. Asimismo, cuando las incidencias se deriven de problemas de conexión con el servidor los empleados podrán dirigirse al Centro de Atención a Usuarios.

18.- La Universidad facilitará al empleado formación relativa al desempeño de esta jornada de trabajo no presencial, así como en materia de prevención en riesgos laborales. Asimismo, facilitará formación en técnicas de dirección por objetivos, planificación y gestión

a los jefes de servicio responsables de los empleados públicos que presten esta jornada de trabajo no presencial mediante teletrabajo.

19.- El sistema de control horario dispondrá de un concepto de justificación de "jornada no presencial en la modalidad de teletrabajo.

CAPÍTULO 4

De las vacaciones

Artículo 25. Número de días de las vacaciones anuales.

Anualmente el calendario laboral establecerá los días de cierre de los diferentes centros y edificios en períodos de inactividad y la correspondiente relación de servicios mínimos que se consideren necesarios. El calendario laboral también incluirá las normas y períodos de prestación de los mismos por parte de los empleados afectados.

Artículo 26. Períodos de disfrute de las vacaciones anuales.

1.- El período ordinario de disfrute de las vacaciones anuales corresponde a los meses de julio, agosto y septiembre.

2.- Dentro del período ordinario, el derecho a elección de período vacacional será rotatorio entre los miembros de cada servicio o unidad salvo acuerdo entre los integrantes del mismo afectados que, en todo caso, estará limitado por las necesidades del servicio, establecidas por el responsable de la unidad.

3.- Por necesidades del servicio o a elección del interesado, con el visto bueno del responsable del jefe de servicio o unidad, el período de disfrute de las vacaciones anuales podrá realizarse en tres bloques de días de distinta naturaleza:

a. Un bloque de días coincidente con el período de cierre, en su caso, de las instalaciones de la Universidad durante el mes de agosto.

b. Un segundo bloque de cinco días laborables consecutivos.

c. Un tercer bloque con los días restantes que podrán ser disfrutados de forma desagrupada a voluntad del empleado.

Artículo 27. Solicitud de período de disfrute de vacaciones.

Corresponde al Gerente o al órgano u órganos en los que delegue la resolución de las solicitudes del período de disfrute de vacaciones. En todo caso, la autorización del período

de vacaciones se subordinará a la correcta prestación del servicio de la que serán responsables los jefes de servicio, el director de la Biblioteca, el administrador del centro y los directores del departamento, según corresponda.

Artículo 28. Coincidencia de las vacaciones anuales con una incapacidad temporal por contingencia común o por permisos de maternidad o lactancia.

Cuando exista un período de vacaciones y coincida en el tiempo con una incapacidad temporal por enfermedad o con un permiso por maternidad, por paternidad o por riesgo durante la lactancia o riesgo durante el embarazo se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta a la de la incapacidad temporal o a la del disfrute permiso que por aplicación de dicho precepto le correspondiera. En este caso las vacaciones se podrán disfrutar, aunque haya terminado el año natural a que correspondan, inmediatamente a la finalización de la incapacidad temporal o finalización del permiso.

CAPÍTULO 5

De los permisos, licencias y de la conciliación de la vida familiar y laboral

Artículo 29. Permisos y licencias.

- 1.- El personal de administración y servicios disfrutará de los permisos y licencias establecidos en la Ley 7/2007 de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público; el personal con vinculación laboral disfrutará de los permisos que se establezcan en el convenio colectivo aplicable. Además, se incorporará al catálogo de permisos disfrutables los que establezca la Junta de Castilla y León para su personal.
- 2.- La Universidad mantendrá actualizada la información sobre permisos, licencias y medidas de conciliación y la hará pública entre sus empleados.
- 3.- En el caso del permiso de días laborables por interés particular su regulación se establecerá anualmente en el calendario laboral.

Artículo 30. Tramitación de las reducciones horarias.

- 1.- La solicitud de reducción de jornada se presentará en el Registro General de la Universidad o en los Registros Auxiliares de los Centros con una anticipación de 15 días naturales a la fecha prevista de iniciación e incluirá una previsión del horario a realizar,

utilizándose el modelo que para el efecto estará publicado en el apartado de Recursos Humanos en la web de la Universidad.

2.- Estas reducciones de jornada serán incompatibles con la percepción del complemento de productividad, de jornada partida, complemento de especial dedicación y similares, entendiéndose por tal aquellos puestos de trabajo que tengan establecido un mayor complemento específico por realizar jornada partida. En el caso de obtener la citada reducción se finalizarán los citados complementos desde la fecha de iniciación de la reducción.

3.- La Gerencia de la Universidad de Burgos dictará resolución que, en el caso de estimación, contendrá los siguientes términos: Fecha de inicio de la reducción de jornada, efectos económicos que se producen con su concesión y número de horas diarias a realizar.

4.- Las reducciones de jornada concedidas serán comunicadas al superior jerárquico.

5.- Asimismo, el trabajador deberá presentar, con una anticipación de 15 días naturales, comunicación en la que determine a fecha de incorporación a la jornada ordinaria, que deberá ser un día laborable.

Artículo 31. Disfrute de las licencias y asistencia a acciones formativas.

El Personal de Administración y Servicios, que se encuentre en situación de licencia o permiso recogidos en este Reglamento tendrá derecho a la asistencia a las acciones formativas, a cuya participación deberá ser convocado por la Universidad. No podrá asistir a dichas acciones los trabajadores que se encuentren en situación de incapacidad temporal.

Artículo 32. Concurrencia de permisos.

Los permisos de la enumeración contenida en este Reglamento cuyo disfrute pudiera coincidir en el mismo período no serán acumulables. El empleado público podrá optar por el de mayor duración.

Artículo 33. Ausencias.

1.- El personal que por causa justificada deba ausentarse del trabajo durante la jornada laboral lo solicitará verbalmente a su superior, aportando con posterioridad la justificación pertinente.

2.- Las ausencias por enfermedad se comunicarán de forma inmediata al superior jerárquico aportando, en todo caso, la justificación con posterioridad. Dicha comunicación se realizará

teléfonoicamente o por cualquier otro medio que permita al responsable tener conocimiento inmediato de la misma.

3.- Sin perjuicio de lo anterior, las ausencias injustificadas y la tolerancia por parte de los responsables, podrán constituir responsabilidad disciplinaria en los términos establecidos en el Reglamento vigente.

4.- Las ausencias podrán ser consideradas como tiempo de trabajo efectivo o como tiempo de trabajo a recuperar por el empleado público.

a. Ausencias consideradas como tiempo de trabajo efectivo.

Esto ocurrirá en aquellas ausencias en las que el empleado público ha solicitado y obtenido permiso o licencia a las que tenga derecho según el Reglamento vigente.

Se considerará también como trabajo efectivo las ausencias debidas a:

- Las comisiones de servicio.
- La asistencia a cursos de formación.
- La asistencia a jornadas profesionales.
- La asistencia a actos académicos solemnes que se desarrollen en jornada laboral.
- La participación en eventos culturales, deportivos, promocionales, stands, ferias, cuando dicha participación forme parte de los cometidos del Servicio.
- Las debidas a permisos sindicales.
- Aquellas que sean consecuencia de citas médicas del propio empleado público fijadas por la Mutua concertada por la Universidad de Burgos o por el Sistema Social de la Seguridad Social o equivalente en el lugar de residencia del empleado público para los empleados afiliados al régimen general de Seguridad Social, y que se presten en Burgos, o que sean consecuencia de derivación del empleado, en virtud de la prestación de servicios del SACyL, a otras clínicas o a otras provincias para la realización de pruebas específicas.
- Las originadas por asistencia a consultas médicas privadas.
- Aquellas que sean consecuencia de citas médicas o tratamientos de recuperación efectuados por el SACyL o la Mutua concertada por la Universidad de Burgos.
- Para los mutualistas de MUFACE aquellas que vengan con justificación médica.

b. Como tiempo de trabajo a recuperar por el empleado público.

El empleado público deberá solicitarlas con la mayor anticipación posible, y se limitarán al tiempo necesario para la realización de la actividad para la que se solicitan. La autorización como ausencia a recuperar, que le corresponde al Gerente, estará subordinada a las necesidades del servicio. La solicitud deberá estar justificada documentalmente.

En el caso de que se produzcan de una manera repentina y urgente, se comunicarán de forma inmediata al responsable de la Unidad o Servicio, aportando la justificación documental con posterioridad. Esta comunicación se realizará verbalmente, telefónicamente o por cualquier otro procedimiento que permita al responsable de la Unidad o Servicio tener conocimiento inmediato de la misma (correo electrónico, SMS, etc.) y siempre condicionado a que las necesidades del servicio queden cubiertas.

5.- Las ausencias injustificadas darán lugar a la correspondiente deducción proporcional de haberes, sin perjuicio de la responsabilidad disciplinaria a que, en su caso, hubiera lugar.

CAPÍTULO 6

Del control horario

Artículo 34. Objeto del control horario.

El control horario tiene por objeto verificar el cumplimiento de la jornada presencial así como de la presencia en el puesto de trabajo en el período del horario fijo de obligada concurrencia. También persigue contabilizar las horas de trabajo realizadas en la parte flexible del horario para permitir a los empleados públicos la toma de decisiones respecto de la forma de organizar su jornada, posibilitando la conciliación de la vida personal con prestación del servicio.

Artículo 35. Responsables del control horario.

1.- La responsabilidad directa del cumplimiento de la jornada y del horario del trabajo corresponde a cada uno de los empleados públicos, estando obligados a la utilización correcta de los medios existentes para el control de la asistencia y de la puntualidad.

2.- Sin perjuicio de las funciones que corresponden al Servicio de Inspección, el órgano responsable del control horario del Personal de Administración y Servicios será el Gerente. El control regular del cumplimiento del horario corresponderá al Servicio de Recursos Humanos.

3.- Los Jefes de Servicio, los responsables de unidades y los administradores de centro velarán por el cumplimiento de las jornadas y horarios de trabajo establecidos en su servicio, unidad o centro y, en general, de las normas contenidas en este Reglamento. Asimismo, deberán comunicar a su superior inmediato las faltas de permanencia no justificadas del personal a su cargo.

Artículo 36. Medios del control horario.

El control horario se realizará mediante los medios informáticos o telemáticos que se consideren adecuados.

Disposición adicional primera.

Los mutualistas de MUFACE se atenderán a la tramitación establecida en el Reglamento específica respecto de permisos de parto, adopción o acogimiento, paternidad y licencias por enfermedad.

Además de lo dispuesto en el presente Reglamento, al Personal Laboral le será aplicable lo establecido en el Convenio Colectivo vigente en aquellos preceptos que no contradigan o se opongan a lo establecido en el Real Decreto Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad.

Para el Personal de Administración y Servicios laboral se respetará en cualquier caso las condiciones más beneficiosas convenidas colectivamente.

Disposición adicional segunda.

Las referencias a personas, colectivos o cargos figuran en el presente Reglamento en género masculino como género gramatical no marcado. Cuando proceda, será válida la cita de los preceptos correspondientes en género femenino.

Disposición derogatoria.

Queda derogado el Reglamento sobre jornada de trabajo, permisos, licencias y conciliación de la vida familiar y laboral del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Burgos, aprobado en Consejo de Gobierno en sesión de 29 de noviembre de 2011 y publicado en el "B.O.C. y L." n.º 3 de 4 de enero de 2012.

Disposición final.