



ACADEMO

E-ISSN: 2414-8938

investigacion@ua.edu.py

Universidad Americana

Paraguay

Mora Eguiarte, Damian
Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación
ACADEMO, vol. 4, núm. 2, diciembre, 2017, pp. 55-62
Universidad Americana

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=688273456009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



ANÁLISIS

Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación

Time flexibility as strategy to improve productivity and reduce job rotation

Damian Mora Eguiarte

UNIVE (Universidad del Valle de Atemajac). México.

E-mail: damian_mora@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo de este artículo es invitar a considerar la flexibilidad de horarios y el teletrabajo como una estrategia indispensable de la nueva cultura laboral donde las actividades laborales se encuentran inmersas en un entorno digital, además en este artículo se presenta una propuesta tecnológica integral, mencionando un conjunto de elementos que pueden tener un rol importante en la implementación de una estrategia de acuerdo al tema central discutido en esta reflexión.

PALABRAS CLAVE: Home office; teletrabajo; millennial; motivación en el trabajo.

Códigos JEL: J2, J24, J28.

ABSTRACT

The purpose of this article aims to consider the time flexibility and home office as an unavoidable strategy for the new work culture, where the main job activities are immersing in a digital environment, also this article presents a full technological proposal, remarking a set of elements potentially important when implementing a strategy as the one discussed as the main topic of this reflection.

KEYWORDS: Home office; millennial; motivation in the workplace.

Códigos JEL: J2, J24, J28.

Artículo recibido: 06 nov. 2017.

Aceptado para publicación: 27 nov. 2017.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar.

Página web: <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>

Citación Recomendada: Mora Eguiarte, D. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación.

ACADEMO (Asunción) 4(2):55-62.

INTRODUCCIÓN

Podemos entender por trabajo intelectual en el entorno digital a aquellos empleos en los que la mayoría de la actividad se realiza frente a una computadora y no se requiere interactuar substancialmente con otras personas de manera presencial.

El estudio de este tema, aporta algunos elementos que pueden mejorar la productividad en el trabajo así como aumentar los índices de satisfacción en el trabajo, contribuyendo a reducir las tasas de rotación en las empresas.

De acuerdo a los principales sitios de búsqueda de empleo en Estados Unidos como Monster (www.monster.com) y FlexJobs (www.flexjobs.com), el porcentaje de ofertas que no están ligadas a una adscripción física en específico van en aumento de forma acelerada, cada vez es incluso más común encontrar compañías que no tiene una sede, como Crossover (www.crossover.com).

En nuestro país, el modelo más recurrente es el tradicional, donde seguimos encontrando en los centros de trabajo a la mayor parte de la fuerza laboral; no está por demás mencionar que en algunas industrias la tendencia está cambiando y no solo eso, sino que es importante señalar que parte de nuestra fuerza laboral está siendo “digitalmente sustraída” fuera de nuestro país, una fuga de cerebros donde la persona permanece pero el talento se va.

El objetivo de este artículo es invitar a considerar la flexibilidad de horarios y el teletrabajo como una estrategia indispensable de la nueva cultura laboral inmersa en el entorno digital. A partir de las observaciones realizadas se desea también realizar una propuesta tecnológica para materializar su implementación.

DESARROLLO

El trabajo intelectual en el entorno digital

Se habló de que la introducción de las tecnologías de la información en los procesos productivos de las empresas representaban una tercera revolución industrial (Universidad de Chile, 2003), es increíble el papel preponderante que juega la tecnología de la información que podemos encontrar en las empresas hoy en día, sin duda alguna las computadoras y el Internet se han convertido en una de las herramientas más utilizadas, al grado de que cada vez hay más trabajos que con la computadora adecuada, el software adecuado y una buena conexión a Internet, no es necesaria ninguna otra herramienta. A través de mis observaciones en pequeños, medianos y grandes corporativos, he podido constatar que de hecho los trabajadores que utilizan las computadora como su principal herramienta de trabajo, necesitan cada vez menos de estar en contacto con otras personas de manera presencial, se comunican con sus colaboradores, proveedores, clientes y autoridades a través de email, mensajería instantánea, videoconferencias, chat y en algunos casos, todavía se hace uso de las llamadas telefónicas. Este artículo no pretende abordar las implicaciones de la falta de contacto directo entre personas. Cabe destacar que este tipo de evolución en los empleos no pertenece a un área productiva en especial, encontramos contadores, agentes de ventas, desarrolladores de software, abogados, directores y todo tipo de puestos quienes desde su computadora realizan el 100% de las actividades definidas en su perfil, de manera individual, de manera independiente, casi como lo hace un trabajador autónomo que proporciona sus servicios a distancia.

Flexibilidad como beneficio prioritario, un vistazo a la industria del desarrollo de software

Es común encontrar varios estudios donde la motivación en el trabajo ha sido señalada como uno de los principales factores para mejorar la productividad en las empresas (Chaparro 2006), incluso es común encontrar que se ha desarrollado toda un industria en torno a los servicios de consultoría en Clima Organizacional para ofrecer soluciones a los problemas en las empresas, así

como mejorar la productividad, sin embargo también es cierto que hoy en día la motivación se ha relacionado cada vez más con el equilibrio entre vida y trabajo (Torrecilla 2004), por lo que resulta importante estar al tanto de lo que para cada contexto, ciudad o industria, resulta relevante para los empleados en materia de la motivación en sus espacios de trabajo.

En la última década he participado en numerosos procesos de reclutamiento y selección para la industria del desarrollo de software, tanto para grandes corporativos mexicanos con presencia internacional como empresas internacionales con presencia en todo el mundo, he entrevistado a varios cientos de candidatos, con poca o nula experiencia (como los recién egresados) hasta gurús que comenzaron con la industria en la década de los 70's. Ha sido muy clara la evolución en las demandas de los beneficios que los candidatos buscan; hace una década era imperativo contar con un buen sueldo, las prestaciones de ley y recibir el pago de nómina "al 100%" –de acuerdo al SAT, el fenómeno de elusión fiscal prolifera en las empresas en México (UDLAP 2017)—, pero en el último trienio, los candidatos preguntan cada vez más por la flexibilidad en el trabajo para ver si la empresa "vale la pena". Lo anterior no obedece a un requerimiento meramente de comodidad, sino que cada vez existe una mayor educación sobre que en el hacer otras actividades adicionales al trabajo constituye un aspecto importante en la vida saludable de las personas, la flexibilidad de horario parece posicionarse como uno de los principales elementos para encontrar este mencionado equilibrio entre la vida y el trabajo. Es importante mencionar que entre las muchas demandas que he podido observar, se encuentran también el trabajo desde casas o "*Home office*", espacios de esparcimiento dentro del centro de trabajo o "*Game lounge*", entrenamiento continuo en habilidades suaves o "*Soft skills training*" así como que la posición permita trabajar en proyectos relevantes o proyectos "*flagship*". Es interesante destacar que el salario por si solo parece perder poder como

herramienta de retención frente a las demandas cada vez más integrales que hacen los candidatos.

Haciendo hincapié en el trabajo desde casa, es de suma importancia distinguir que precisamente esa inmersión de la que hablábamos en el entorno digital –el uso de la computadora—, es lo que por de facto detonó la posibilidad de esa modalidad; si el empleado no necesita hablar en persona con nadie, no necesita estar en su escritorio para realizar su trabajo, no necesita venir a la oficina para asistir a sus juntas y resolver sus pendientes de manera efectiva se desprenden 2 cuestionamientos que le dan sentido a esta reflexión: 1) ¿Hay un beneficio real en hacer venir al trabajador a la oficina? 2) ¿Puede haber mejor flexibilidad de horario que permitir al empleado decidir cuándo ir a la oficina o incluso no ir a la oficina?. La respuesta parece ser no.

El trabajo desde casa ha sido muy bien recibido por nuestro vecinos del Norte, en Estados Unidos y Canadá es cada vez más común encontrar trabajos para ejecutarse desde casa, a partir de una serie de búsquedas que realicé en una docena de los sitios Web más importantes de empleos, encontramos que tan solo entre 2 de los más importantes previamente mencionados Monster y FlexJobs, se puede constatar que las ofertas para empleos de esta modalidad alcanzan varios millares, mientras que en los sitios más usados en México como OCC y Bumeran apenas se contabilizan unas decenas. Es interesante destacar que muchas de las ofertas que se encuentran en Estados Unidos y Canadá no restringen el lugar desde donde puede estarse realizando el trabajo, es decir pueden aplicar personas desde cualquier parte del mundo y trabajar para estas empresas norteamericanas sin salir de su ciudad origen. De hecho es un fenómeno que personalmente me ha tocado sufrir, la desintegración de equipos de trabajo que recibieron ofertas de una empresa estadounidense por el doble de sueldo y sin salir de su casa, algo con lo que difícilmente podremos competir las empresas mexicanas, ya que al cuestionarnos ¿cómo puede hacer una empresa norteamericana para pagar el doble de sueldo? En

las mismas ofertas de vacantes de los sitios mencionados podemos constatar que los rango salariales para posiciones similares en estados unidos son en promedio 5 veces mayores que las ofrecidos en México, y si a eso añadimos que las empresas norteamericanas eluden también las cargas fiscales y patronales al contratar a una persona en el extranjero, se vuelve aún más importante la necesidad de buscar la manera de establecer mejores vínculos con el talento local para evitar esta fuga de mano de obra que no beneficia ni a las empresas mexicanas ni al trabajador, a quienes se les da la flexibilidad y buen sueldo pero no se les proporciona un vínculo laboral que se encuentre completamente dentro del marco de la legalidad, la protección y la seguridad social.

Burbuja salarial y de beneficios

En el caso particular de la Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco, México, es posible ver casi en tiempo real como el mercado laboral cambia continuamente. Es en esa región donde más promoción se ha dado al establecimiento de empresas de TI y donde en las últimas 2 décadas se ha distinguido por un crecimiento e inversiones sin precedentes (Díaz 2007), las ventajas del NAFTA así como la cercanía estratégica con Silicon Valley han contribuido a que muchas e importantes empresas de software abrieran centros de desarrollo en la ciudad. El impacto que ha tenido esta llegada en los últimos 5 años no solo ha sido el de abrir nuevas fuentes de empleo y atraer la inversión extrajera, sino que es cada vez más común encontrar empresas que imitan la cultura laboral de grandes referentes como Google en la búsqueda de establecer condiciones de trabajo aceptadas como más motivantes (Singh 2016).

Entre los beneficios o “*benefits heredados*” que también me solicitan y que se están convirtiendo en un deber para las empresas –adicionalmente de los 4 antes mencionados—, encontramos: el *Catering*, es decir servicios de desayuno, comida y cena de alta calidad y a precios simbólicos o gratuitos; aguinaldo de 30 días como un estándar; 10 días de

vacaciones desde el año 0; prima vacacional del 50%; fondo de ahorro; seguro de gastos médicos mayores; vales de despensa y cocina equipada con bebidas gratis y bocadillos todo el día. Puede parecer un poco exagerado, sin embargo el hecho de que algunas empresas lo estén haciendo empuja a otras a tener que hacerlo también, encareciendo el costo real por empleado y estableciendo parámetros de aceptación cada vez más altos, aumentando las expectativas del paquete de beneficios al que se pude aspirar no solo por los habitantes de la ciudad, sino de otra partes del país que también están considerando re-alojarse en Guadalajara para ser parte de esa nueva cultura laboral.

Validez de los horarios de oficina

Con estos antecedentes, merece la pena seguir preguntarnos ¿De verdad es imprescindible que los trabajadores estén en la oficina en un horario estándar? He escuchado opiniones encontradas, yo mismo pertenezco a una generación acostumbrada a llegar puntual y permanecer alrededor de 10 horas en la oficina para sentir que trabajamos lo suficiente, pero hoy en día ¿es realmente necesario?, parece que muchos mitos se están derrumbando frente a nuestros ojos, ya que si bien incluso no todo el trabajo frente a la computadora es susceptible de flexibilidad, la verdad es que al final del día la productividad puede ser menor, mayor o igual si se realiza desde casa o en otros horarios, por lo que parece que seguir un horario riguroso de 8 horas no está directa y proporcionalmente relacionado con la capacidad del empleado de producir resultados exitosos (De la Garza 2006). Hasta ahora no habíamos tocado el tema del impacto negativo que puede tener la flexibilidad en la productividad, porque si no puede asegurarse la productividad, se pone en riesgo la viabilidad de los negocios, sin embargo no es posible demostrar que una compañía aumenta su productividad automáticamente al forzar horarios rigurosos o que permanecer 10 horas en la oficina quiere decir trabajar más o mejor. Evidentemente no podemos imaginar un gestor de ventas llamando a sus clientes a las 3 de la mañana, no se pretende

tener una perspectiva tan anárquica, sin embargo sí que el uso de herramientas de colaboración en línea rompen también las barreras del tiempo, software como administradores de tiempo en línea, gestores de tareas compartidas e incluso archivos de oficina compartidos como Goolge Docs nos han enseñado que un equipo disperso alrededor del mundo, en horarios completamente diferentes puede trabajar en el mismo objetivo, el mismo proyecto e incluso el mismo documento sin importar que siquiera las zonas horarias coincidan, no parece que la frase horarios de oficina vaya a desparecer, pero sí que se usará menos y se relativizará más a un tema de horarios de atención y atención en línea.

La validez de los horarios de oficina ha sido ampliamente cuestionados por la generación llamada “Millennial” que si bien no es directamente objeto de estudio de esta reflexión, sí que merece la pena mencionarla porque han sido las nuevas generaciones quienes han impulsado y solicitado la mayoría de estos nuevos cambios en la cultura laboral, con el afán de equilibrar mejor la vida y el empleo. Además es interesante reflexionar sobre las bajas muestras de apego al trabajo y poca lealtad (Pyöriä, Ojala, Saari, y Järvinen 2017) que muestra este grupo de empleados en la oficina, lo que dificulta aún más el ya de por sí reto para retener el talento y evitar la rotación. Suena irresponsable pensar que solo otorgando todos los beneficios mencionados se encuentre una solución, ya que como lo mencionamos antes, la clave es encontrar la forma de poder ser flexible sin dejar de ser muy productivo, es decir, mantener al personal motivado por la flexibilidad otorgada pero al mismo tiempo detonar más compromiso, más responsabilidad, más asertividad y mejor vinculación del empleado con la empresa, es decir que de manera colateral, aumente la productividad y calidad de las tareas realizadas: empleados más motivados, empleados más productivos.

PROPIUESTA

Modelos de medición

Como se mencionó al inicio de este artículo, quiero aterrizar algunas propuestas a efecto de contribuir con ideas en caso de que se considere la flexibilidad de tiempo como una solución en un caso práctico, donde el aspecto más importante de esta propuesta está en un simple principio: gestionar en vez de otorgar. Gestionar la flexibilidad puede representar un avance importante en la forma de pensar de las empresas con políticas más tradicionales, porque implica dar pero no libremente, es decir, permitir la flexibilidad pero dentro de ciertos límites. Analicemos las 2 principales formas en las que medimos el trabajo de manera empírica: si una persona viene a la oficina para hacer **X** número de llamadas, enviar **Y** cantidad de emails y cerrar **Z** cantidad de ventas, la aritmética es muy simple, el trabajo puede ser medido en el cumplimiento de las ventas, es decir trabajo por destajo o labor, pero si un contador tiene que estar resolviendo problemas desde las 09:00 horas hasta las 18:00 horas y no importa la cantidad de problemas que resuelva, la cantidad de reportes que emita o las juntas que tenga, entonces no trabaja por destajo, trabaja por tiempo.

De lo anterior se desprende que cada puesto tiene un modelo de medición de la productividad, algunos es por destajo, algunos es por tiempo y tal vez en algunos casos sea mixto o incluso ambiguo, es decir, si el mismo agente de ventas no tiene una meta fija de ventas por día pero debe estar intentando vender durante 8 horas diarias, bueno en este caso se puede medir su productividad en la cantidad de horas invertidas (tiempo) y también en la cantidad de ventas realizadas por mes (destajo).

Automatización

Ahora bien (espero que vayamos llegando a la misma conclusión), sigamos utilizando el ejemplo de la jornada de 8 horas –por ser la más común– y digamos que es necesario que el empleado trabaje esas 8 horas diarias, entonces fuera de las veces que el empleado esté disponible para interactuar o asistir a sus juntas presenciales en tiempo, él debería poder entrar a trabajar en cualquier momento entre las 00:00 horas y las

18:00 horas y debería poder salir en cualquier momento entre las 08:00 y las 23:59, de este rango horario surge la necesidad de dar seguimiento al tiempo de oficina, donde utilizando un reloj “checador” digital, es fácil verificar de forma casi automática el tiempo invertido en el centro de laboral, así como también será posible verificar las desviaciones al compromiso contratado en cuanto a cantidad de horas por jornada. De entrada se descarta la simple observación por parte de un supervisor, no parece ser una ventaja tener dedicada a una persona solo para ver a qué hora quién entra y quién sale, además hoy por hoy se han abaratado mucho los costos de los relojes “checadores” al grado que incluso cualquier MIPYME los puede adquirir, los hay con huella o con tarjeta de proximidad y la mayoría se conectan a Internet o por medio de una memoria USB y permiten obtener reportes de asistencias precisos.

Un simple mecanismo como el propuesto permitiría no solo medir el tiempo invertido en el centro de trabajo por jornada, sino que incluso permitiría que quien decida trabajar hasta 3 jornadas seguidas (24 horas) en un día, lo pueda hacer, con lo que le sobrarían días libres al final de la semana, habría que establecer hasta donde permitir el exceso de trabajo continuo a fin de que no se torne en una situación que afecte la salud de los individuos al convertirlos únicamente en Sujetos de Rendimiento (Vázquez, Arredondo y Ramírez 2017) obsesionados por contabilizar más horas.

Técnicas avanzadas

Ahora bien, supongamos que queremos ser un poco más precisos y que además de la flexibilidad de horario quisiéramos ofrecer la modalidad de home office, ¿De qué nos sirve el reloj checador si el empleado ni siquiera va a venir la oficina? Bueno en este caso lo que necesitamos es validar que el empleado pasó 8 horas trabajando en su computadora, y para esto hay herramientas como Hivedesk, Worksnaps y My Sammy –entre otras– que lo permiten. Su funcionamiento consiste en instalar un software en la computadora de trabajo y dicho software se encarga de transmitir datos

constantemente con los detalles del uso de la computadora de trabajo hacia Internet y entonces se contabiliza en línea el tiempo que el equipo fue utilizado. Cabe destacar que este tipo de herramientas tiene incluso la capacidad de reportar las aplicaciones que fueron utilizadas, a fin de distinguir con claridad cuando se está utilizando la computadora para trabajar y cuando se está utilizando por ocio o entretenimiento.

Este tipo de programas también tienen la capacidad de tomar fotos de la pantalla de manera aleatoria y fotos de la cámara, también de manera aleatoria; si bien esto suena como una invasión a la privacidad, es necesario establecer acuerdos previos entre la compañía y el empleado a fin de asegurar que las imágenes capturadas tendrán única y exclusivamente el propósito de medir el tiempo efectivo de trabajo, así como que fue la persona contratada quién lo está realizando. Las fotos de pantalla permiten validar qué aplicaciones se están mostrando en la pantalla del empleado en un momento determinado y las fotos de la cámara, como ya se mencionó, pues que la persona esté realmente frente a su computadora trabajando y no solo la computadora prendida con las aplicaciones abiertas.

Parámetros de aceptación

Quiero mencionar que me parece irreal e irresponsable decir que una persona con jornada laboral de 8 horas, trabaja 8 horas efectivamente, a lo largo de mis observaciones, he constatado que entre los retrasos, idas al baño, cafetería, tomar una llamada personal, fumar y hasta descansar un momento, lo que realmente están pagando las empresas es la voluntad de estar dispuesto a trabajar 8 horas, no trabajar 8 horas; es por esto que resulta necesario establecer rangos de eficiencia o tolerancia, como quiera verse, en donde podríamos esperar que por lo menos 7 horas del día se esté realizando el trabajo encomendado, pero bien podrían ser 6 o 6.5 o lo que es lo mismo 70%, 80%, 90% de eficiencia o como se desee medir, lo importante es que cualquier estrategia además de tener clara las expectativas de la

posición y el modelo de medición, debería de venir acompañada de rangos efectivamente contabilizables de trabajo, a fin de ser realistas y evitar posteriores conflictos. Así mismo, deberían definirse criterios de actuación frente a las desviaciones del comportamiento respecto de dichos parámetros, es decir sanciones como descuentos al salario, adeudo de horas por trabajar o reducción de la propia flexibilidad entre otras.

El manejo adecuado de los parámetros de aceptación es un trabajo que debe realizarse de manera granular, es decir, empleado por empleado o por perfiles similares, ya que tal vez decidimos que los empleados pueden usar Facebook (www.facebook.com) un máximo de 20 minutos al día pero tal vez hay puestos que necesita la red social para encontrar clientes o desarrollar ideas propias del producto o incluso puede que tengamos posiciones que necesitan ver videos en Youtube (www.youtube.com) y por lo tanto aunque la política permita 15 minutos de ver videos, estas posiciones deberían tener más tiempo para usarlo sin que se contabilice como tiempo de ocio.

Administración y *gamification*

En general cada empresa deberá definir la estrategia en función de sus propias necesidades, ya que como podemos ver, es factible establecer una mezcla equilibrada entre: horas que sí se debe presentar en la oficina, en conjunto con tiempo efectivo que se invierte frente a la computadora para cada puesto en particular. ¿No sería ideal contar con una herramienta de software que desde que damos de alta al empleado pudiéramos establecer justamente eso? Enumeremos una vez más las variables a considerar (adicionales a las metas medibles por destajo):

- Mínimo/máximo de horas en la oficina por semana.
- Rango de entrada y salida para aplicar esas horas.
- Lista de aplicaciones válidas como de tipo laboral.

- Tiempo de tolerancia utilizando aplicaciones de ocio.
- Cantidad de minutos (fotos) tolerados lejos de la computadora.
- Cantidad de juntas diarias/semanales/mensuales presenciales por asistir.
- Cantidad de llamadas diarias/semanales/mensuales remotas por realizar.

Sería muy útil contar con una herramienta donde pudiéramos establecer de manera intuitiva todos esos parámetros y donde pudiésemos consultar los reportes de comportamiento correspondientes, además sería posible establecer niveles de flexibilidad o de acceso, donde podría comenzarse con un esquema de poca flexibilidad pero en la medida que la herramienta mida el cumplimiento, se podrían acceder a niveles más altos y generosos de flexibilidad, como ir avanzando en un juego dependiendo de tu comportamiento (*gamification*) y también podrías ir perdiendo niveles de flexibilidad en la medida que tu comportamiento muestre desviaciones o fallas respecto de lo esperado.

Hoy en día no he podido encontrar una herramienta tan integral para la administración de la flexibilidad de tiempo de personal, pero sin duda manejando estos conceptos correctamente, tampoco debería ser difícil u oneroso desarrollarla internamente en las empresas que cuenten con equipos de desarrollo de software.

CONCLUSIONES

A partir de la reflexión realizada, creo que se podría prever un incremento en la adopción de este tipo de estrategias, donde la mayoría de empresas de nuestro país no están preparadas y consecuentemente no conocen las herramientas y técnicas para su gestión.

Adicionalmente, puede ser útil destacar que por el mismo motivo no existen en el mercado nacional aplicaciones que se adapten a las condiciones locales laborales, siendo un área de oportunidad interesante para desarrollar propuestas y productos

acordes con las necesidades de las empresas en nuestro país.

Vale la pena resaltar que en esta reflexión se menciona la flexibilidad de tiempo como un beneficio prioritario, pero no hay que dejar de lado que los jóvenes trabajadores que constituirán al 50% de la fuerza laboral en los próximos 3 años exigirán a las empresas más elementos de comodidad y satisfacción solo para considerar que las condiciones de una empresa son por lo menos aceptables, por lo que atraer al mejor talento se convertiría a su vez en un reto para humanizar las condiciones de trabajo y hacer del equilibrio vida-empleo una consideración indispensable.

Definir parámetros para comenzar a adoptar la flexibilidad no es difícil, lo difícil puede ser supervisar o gestionar esa flexibilidad si no se planea el uso de herramientas adecuadas, hay algunas disponibles en el mercado y cada empresa debería elegir las que mejor se adapten a sus tipos de puestos y considerar incluso la adopción de varias herramientas o estrategias en paralelo, ya que no todos los puestos son susceptibles de ser medidos de la misma forma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores

diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar*, 16(28), 7-32.

De la Garza, E. (2006). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (pp. 148-178). ANTHROPOS/UAM-I.

Díaz, C. (2007). Las empresas de software en la zona metropolitana de Guadalajara. Perfiles, políticas públicas y resultados. Ide@s. *CONCYTEG*, 2(19), 49-65.

Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T, y Järvinen, K. (2017). The millennial generation: A new breed of labour?. *SAGE*, 1(14).

Singh, R. (2016). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations. *JELIS*, 57(2), 197-206.

Torrecilla, O. (2004). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Universidad de Congreso Argentina.

UDLAP. (2017). *UDLAP presenta estudio sobre evasión fiscal: IVA e ISR*. Universidad de Las América Puebla. Recuperado de: <http://blog.udlap.mx/blog/2017/05/udlapresentaestudiosobreevasionfiscalivair/>

Universidad de Chile. (2003). El fin del trabajo. *Revista Chilena de Derecho Informático*, 2, 203-206.

Vázquez, J., Arredondo, F y Ramírez, A. (2017). La obsesión al trabajo. Una aproximación desde la impulsividad del sujeto de rendimiento. *ACADEMO*, 4(1).