



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA  
INGENIERIA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

**UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS: EL  
CASO DE UNA EMPRESA DE COMPUTACIÓN**

T E S I S  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
**MAESTRO EN INGENIERÍA**

PRESENTA:

ING. FLORA VALERIA GUDIÑO REYES

TUTOR:

DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA  
FACULTAD DE INGENIERIA, UNAM

MÉXICO, DF. SEPTIEMBRE 2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: M. I. Soler Anguiano Francisca Irene

Secretario: M. I. Hernández García Silvina

Vocal: Dr. Suárez Rocha Javier

1<sup>er.</sup> Suplente: M. en C. Milla López Andrés

2<sup>do.</sup> Suplente: M. I. Serralde Ruiz Abigail

**Lugar donde se realizó la tesis:  
Posgrado de la Facultad de Ingeniería de la  
Universidad Nacional Autónoma de México.**

**TUTOR DE TESIS:**

Dr. Javier Suárez Rocha

-----  
**FIRMA**

## DEDICATORIA

A Dios que me ha permitido vivir y aprender de todas estas experiencias y brindado el don de la vida.

A mis dos fuentes de inspiración, esperanza y amor: Valeria y Julieta.

A mis Padres Rafael y Ma Eugenia por enseñarme con el ejemplo, apoyo incondicional y su gran amor.

A mis hermanos Rafa y Noelia por su apoyo, amor y amistad.

A mi esposo por su motivación.

A mis abuelitas Luciana y Flora por ser un ejemplo de mujeres de lucha y abridoras de caminos... que ahora, las dos nos cuidan desde cielo.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme brindado la oportunidad de lograr mis estudios de licenciatura y ahora de maestría.

A mi tutor el Dr. Javier por su guía, enseñanzas y apoyo.

A mis maestros por compartirme todos sus conocimientos y experiencias.

A mis sinodales por todas sus sugerencias y comentarios que enriquecieron este trabajo.

A mis amigos de la maestría por su apoyo y amistad, Omar, Edgar y Domingo.

# Índice

<b>Resumen</b>	<b>6</b>
<b>Abstract</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO 1. Formulación de la problemática</b>	<b>9</b>
1.1 Problemática que encuentran las madres profesionistas en el ámbito laboral	9
1.2 Problemática de las empresas que contratan madres profesionistas en México	13
1.3 Planteamiento de la problemática de las empresas de computación en México	15
1.4 Primer acercamiento al problema por resolver	16
1.5 Alternativas actuales de solución al problema identificado	17
1.6 Estrategia de solución	23
1.7 Objetivos	23
1.7.1 Objetivo General	23
1.7.2 Objetivos Específicos	23
1.8 Supuestos	24
1.9 Alcances	24
1.10 Conclusiones	25
<b>CAPÍTULO 2. Marco teórico de referencia</b>	<b>26</b>
2.1 Enfoque sistémico	26
2.2 Enfoque cibernético	28
2.2.1 Proceso de conducción	28
2.2.2 Proceso de planeación y el sistema de gestión	30
2.2.3 Sistema productivo.	32
2.2.4 Subsistema de evaluación y control y el sistema productivo	33
2.3 Trabajo flexible	35
2.4 Herramientas de apoyo – Software colaborativo	36
2.5 Conclusión	38
<b>CAPÍTULO 3. Estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas</b>	<b>39</b>
3.1 Definición de la estrategia de trabajo flexible	39
3.1.1 Etapa de Diagnóstico	41
3.1.2 Etapa de Prescripción	45
3.1.3 Etapa de Instrumentación	47
3.1.4 Etapa de Control	59

3.2 Conclusión	60
<b>CAPÍTULO 4. Estudio de caso – Computación y Consultoría Plus</b>	<b>61</b>
4.1 Etapa de diagnóstico	61
4.2 Etapa de prescripción	66
4.3 Etapa de instrumentación	70
4.4 Etapa de control	77
4.5 Conclusiones y Resultados	79
<i>Conclusiones generales</i>	<b>80</b>
<i>Líneas de investigación a seguir</i>	<b>81</b>
<i>Anexo</i>	<b>81</b>
Anexo A. Tablas estadísticas	81
Anexo B. Material de apoyo para el estudio de caso.	84
<i>Referencias bibliográficas</i>	<b>92</b>

## Resumen

En la actualidad las mujeres incursionan cada vez más en el ámbito laboral, por lo que las dificultades para llevar a cabo los papeles de madre y mujer profesionista aumentan. La presente tesis describe el desarrollo de una estrategia de trabajo para madres profesionistas que desean participar en el ambiente laboral además de ejercer su derecho a ser madres. Dicha estrategia busca proporcionar una relación ganar-ganar entre empresas y empleados; por un lado, logrando aumentar la productividad y disminuir costos a través del trabajo flexible, mientras que por el otro, concediendo a las profesionistas el tiempo necesario para desempeñar cabalmente su función de madres. Cabe señalar que este esquema de trabajo ya está siendo utilizado por varios países del mundo – sobre todo en naciones europeas – y empresas multinacionales. Algunos de los beneficios obtenidos por dichas instituciones son: el aumento de la productividad, reducción o eliminación del ausentismo y retardos, disminución de costos, entre otros.

La estrategia laboral fue desarrollada a través del enfoque sistémico y el paradigma cibernético, con el fin de conceptualizar la estrategia de forma holísticamente a lo largo de toda empresa y no de manera aislada y reforzar el control. Asimismo, los procedimientos del trabajo flexible ya utilizados en otros países y contextos fueron adecuados a las condiciones mexicanas. Con el objetivo de corroborar que la estrategia es técnicamente factible y operacionalmente viable, se estudió su ejecución en una empresa mexicana dedicada al desarrollo de software. La conjunción del enfoque de sistemas, el paradigma cibernético, las metodologías de trabajo flexible investigadas y las herramientas tecnológicas nos permitieron otorgar a la estrategia las características necesarias para poder aplicarla en las condiciones mexicanas.

*Palabras clave: madres profesionistas, equidad de género, trabajo flexible, enfoque sistémico, paradigma cibernético*

## Abstract

Currently, the amount of women participating on the labor market is substantially increasing, therefore, the hurdles related to the performance of the role of mother and a professional are even stronger. The present thesis describes the development of a labor strategy for working mothers that are willing to participate on the labor market and want to exercise their right to be mothers as well. Such strategy seeks to provide a win-win relationship between employers and employees; on the one hand, improving the productivity and lowering costs by means of flexible labor and, on the other hand, allowing working mothers to have time to proper perform their duties as parents. It is worth noting that this approach is already on use by several countries – especially in Europe – and within multinational companies. Some of the benefits obtained by those institutions are: increase on the productivity, reduction or elimination of absences and delays, decrease on costs, among others.

The labor strategy was developed through a systemic approach and cybernetic paradigm, in pursuance of the conceptualization through all over the company and not on a disengaged way, along with the strengthen of its control. Furthermore, the flexible work procedures that are applied at the moment on different countries and contexts were adapted to Mexican conditions. In order to confirm that the strategy is technically feasible and operationally attainable, its accomplishment was studied on a Mexican company dedicated to software development. The consolidation of the systemic approach, cybernetic paradigm, the flexible work methodologies and the technological tools allowed us to achieve the required characteristics on the strategy so that it can be applied under Mexican conditions.

*Keywords : mothers professionals , gender equality , flexible work systems approach , cybernetic paradigm*

## Introducción

¿Qué pasa cuando una mujer termina sus estudios de licenciatura y decide entrar al campo laboral? ¿Cómo lograr ser competitiva? Lo más seguro es que entre en un ritmo de más de 12 horas fuera de casa entregada totalmente al trabajo, orgullosa de poder desempeñarse profesionalmente y luchando cada día por la equidad de género, la cual en México aún estamos lejos, sobre todo por la confusión con la igualdad dónde la mujer tiene que casi convertirse en un hombre para poder competir y si a esto le añadimos su deseo de casarse o, más aventurado tener hijos viene la pregunta: ¿Cómo le voy a hacer? Esto implicaría más obligaciones y más dificultades, ¿Cómo llevar a cabo todas estas actividades? Por lo que cada vez más, las mujeres se ven obligadas a darle prioridad a alguna de ellas dedicándole el tiempo completo a ser madre o ser profesionista. Y sólo algunas, valientemente, se atreven a ser *madres profesionistas* y ejercer en el campo laboral o simplemente la necesidad las ve obligadas.

En el ámbito laboral, es necesario tomar en cuenta las condiciones humanas de las mujeres y respetarlas. Algunos países, sobre todo europeos, han implementado en sus leyes la posibilidad de elegir entre un trabajo convencional o un trabajo flexible, lo cual va encaminado a equilibrar la vida laboral y personal de sus empleados, obligando en estos países a dar opciones de trabajo flexible para sus empleados.

En México las empresas no tienen obligación de ofrecer trabajo flexible a sus empleados, por lo que la presente tesis propone la definición de una estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas que cuente con las características adecuadas para ser implementadas en este país, buscando una relación ganar-ganar entre los empleados y las empresas.

Las madres profesionistas a través del trabajo flexible tendrán la oportunidad de brindarles a sus hijos mayor tiempo, lo que conlleva a mejorar la relación que tienen con ellos, otorgándoles una mejor educación emocional e intelectual. Además de proporcionar mayor tranquilidad a estas madres eliminando el estrés y la incertidumbre provocada por no estar el tiempo adecuado y suficiente con sus hijos.

¿Pero qué ganarán las empresas al ofrecer e implementar el trabajo flexible? Actualmente la globalización provoca cambios rápidos y constantes, por lo que las empresas deben poder responder con la misma rapidez a las condiciones del mercado para poder mantenerse competitivos y lograr su mantenimiento y crecimiento o simplemente su sobrevivencia. El trabajo flexible está enfocado a cumplimiento de objetivos sin importar el lugar o el tiempo dónde se desarrollen, buscando hacer el trabajo de la manera más eficiente y eficaz y no sólo el hecho de estar presente en la oficina como lo es el trabajo convencional.

La estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas propuesta buscará la relación ganar-ganar entre las empleadas y las empresas, mejorando las condiciones de equidad para las primeras proporcionándoles libertad de administrar su tiempo y poder desempeñarse profesionalmente en la empresa y atender a sus hijos y, aumentando la competitividad frente a la globalización a través del aumento de la productividad y disminución de costos para las segundas.

Una de las herramientas de apoyo más utilizadas en el trabajo flexible son las llamadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) las cuales utilizaremos para mantener el canal de comunicación y apoyar el seguimiento y control del personal, buscando mayor colaboración y flexibilidad en el ámbito laboral.

Esta estrategia se aplicará a una empresa mexicana dedicada al desarrollo de software, aprovechando las características propias de esta industria y tomando la inercia que tiene actualmente la industria de las TICs ya que ha mantenido en crecimiento a nivel mundial cómo en México.



Así, la estrategia trabajo flexible para madres profesionistas será apoyada con las TICs facilitando la comunicación; ofreciendo a las empleadas un equilibrio entre la vida laboral y familiar, permitiéndoles brindar el tiempo suficiente y necesario a sus hijos, desarrollarse profesionalmente y ofrecer a las empresas un mejor desempeño laboral viéndose reflejado en el aumento de la competitividad. Dichas bondades serán desarrolladas a través de la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas utilizando el enfoque de sistemas y el paradigma cibernético, para su conceptualización y el segundo para reforzar el monitoreo y control.

La elaboración de esta tesis se realizará en cuatro capítulos, en el primero se desmenuzará la problemática tanto de las madres profesionistas en el ámbito laboral a nivel mundial y en México; así como la problemática que presentan las empresas de computación en México; y una vez entendido esto, se planteará el problema por resolver. Se conocerá cuáles son las soluciones existentes a dicho problema y se dará a conocer cómo se pretende resolver, especificando los objetivos, la hipótesis y delimitando los alcances.

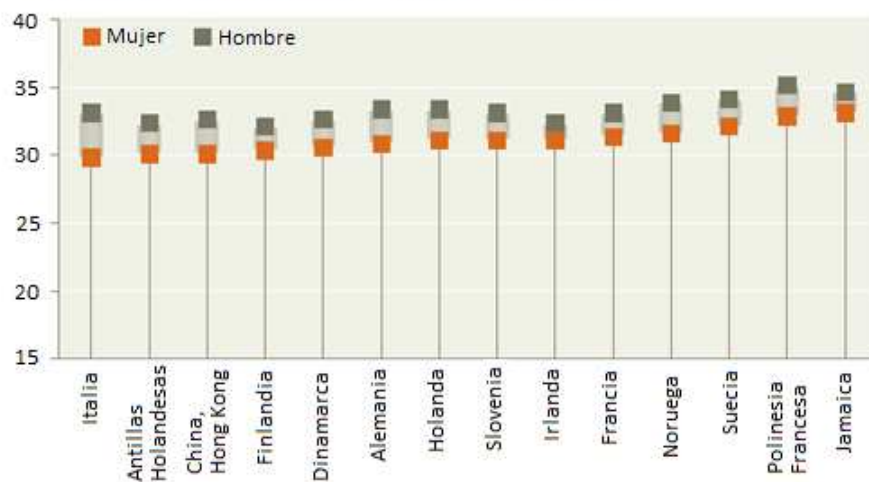
Para la segunda fase se repasarán los conceptos y metodologías utilizadas para el desarrollo de la estrategia, los cuales incluyen el enfoque sistémico, el paradigma cibernético, los procedimientos y consideraciones para la implementación de los arreglos de trabajo flexible utilizados y propuestos en diferentes países y empresas; así como las TICs disponibles para apoyar el trabajo flexible. En la tercera fase se dará a conocer la estrategia desarrollada y finalmente en la cuarta fase se realizará un estudio de caso en una empresa de computación dedicada principalmente al desarrollo de software aplicando dicha estrategia, dando a conocer los resultados y conclusiones obtenidos.

## CAPITULO I. Formulación de la problemática

### 1.1 Problemática que encuentran las madres profesionistas en el ámbito laboral

Con el fin de conocer a fondo las problemáticas que enfrentan las madres profesionistas, lo haremos de manera general hasta lo particular, comenzaremos con los datos reportados por el World Women 2010 (United Nations, 2010) Gráfica 1.1, el cual nos indica que cada vez son más las mujeres que posponen el matrimonio pasados los treinta años, aunado a este fenómeno el número de hijos también ha disminuido (Véase anexo A Tabla 1). Esto ha raíz, entre otras cosas, a la discriminación laboral existente y las grandes dificultades en las que se ve envuelta la mujer al querer llevar simultáneamente su maternidad y su desarrollo profesional.

Edad media de matrimonio, hombres y mujeres



Fuente: Naciones Unidas, datos de matrimonios a nivel mundial 2008

Gráfica 1.1. Edad media de la población soltera al casarse de hombres y mujeres en diferentes países donde las mujeres se casan en edades mayores a los treinta. 2002-2008.

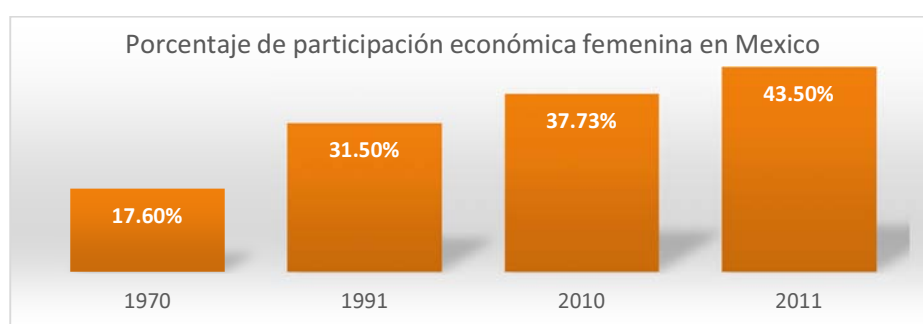
A nivel mundial se presenta dos situaciones (United Nations, 2010): la primera es el casamiento o unión consensual de mujeres entre 16 y 19 años (Véase anexo A Tabla 2), lo cual ve afectada su educación siendo truncada en su mayoría, con un número de hijos mayor a dos y por lo tanto afectando su calidad de vida y la de sus familias; y por otro lado, mujeres con estudios de nivel superior que al querer continuar con su desarrollo profesional postergan el matrimonio hasta pasados los 30 años de edad o simplemente no llegan al matrimonio; así como postergar la maternidad y tener a los más dos hijos o simplemente evitarla. Dichas situaciones ocurren también en México como lo reporta el artículo Inserción Laboral femenina, motor de la transformación de México en los últimos 30 años (Rodríguez, 2013) así como la tendencia actual de incluso rebasar los cuarenta años (Pérez-Stadelmann, 2015).

En las últimas décadas la mujer ha buscado la llamada *igualdad de género*, cuyo significado, planteado por la Convención de las Naciones Unidas por la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres (CEDAW) y a los instrumentos legales de derechos humanos para tal efecto como “el derecho humano y la igualdad de género siempre van aparejados al de no discriminación” (United Nations, 2010). Un ejemplo son las labores del hogar, la mujer ha incrementado su participación en el ámbito laboral pero no ha disminuido su participación en las labores del hogar como se muestra en la tabla 3 del Anexo A, donde se puede observar que en algunos países existe una gran brecha entre las horas trabajadas en el hogar por hombres y mujeres. Como Turquía donde la diferencia entre las horas dedicadas al hogar de una mujer y un hombre es de cuatro horas, mientras que en Dinamarca es tan solo de una hora.

En el caso de México no hay mucha diferencia según lo ocurrido mundialmente. Según datos del censo del INEGI 2010, se observa que la edad a la que la mayoría de las mujeres se están casando es entre los 25 y 34 años. (Véase anexo A Tabla 4). Además las nuevas generaciones prefieren tener menos hijos a comparación de las generaciones del siglo pasado, así como esperar a concebirlos pasados los treinta años (Véase anexo A tabla 5).

En México existen cerca de 26 millones de madres o sea 45% del total de mujeres en el 2010 de las cuales el 38% son trabajadoras y de este grupo el 60% son jefas de familia de acuerdo con datos del INEGI. (Navarrete, 2012)

A nivel mundial la mujer representa el 40% de la fuerza laboral del mundo según datos del informe de desarrollo mundial 2012 del Banco Mundial. En México según la ENOE la participación económica femenina ha aumentado, como se puede observar en la gráfica 1.2 ha crecido de 17.6% a 43.5% más del doble en cuarenta años.

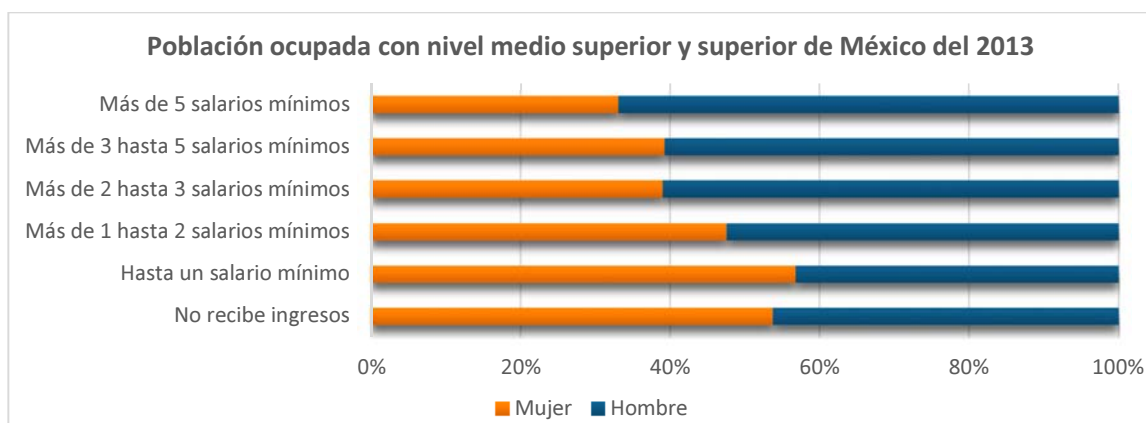


Gráfica 1.2 Porcentaje de participación económica femenina en México. Fuente: INEGI. Encuesta de ocupación y empleo.

Además, aproximadamente el 36% del total de mujeres económicamente activas tienen un nivel de instrucción a nivel medio superior y superior en México en el 2015 según datos del INEGI.

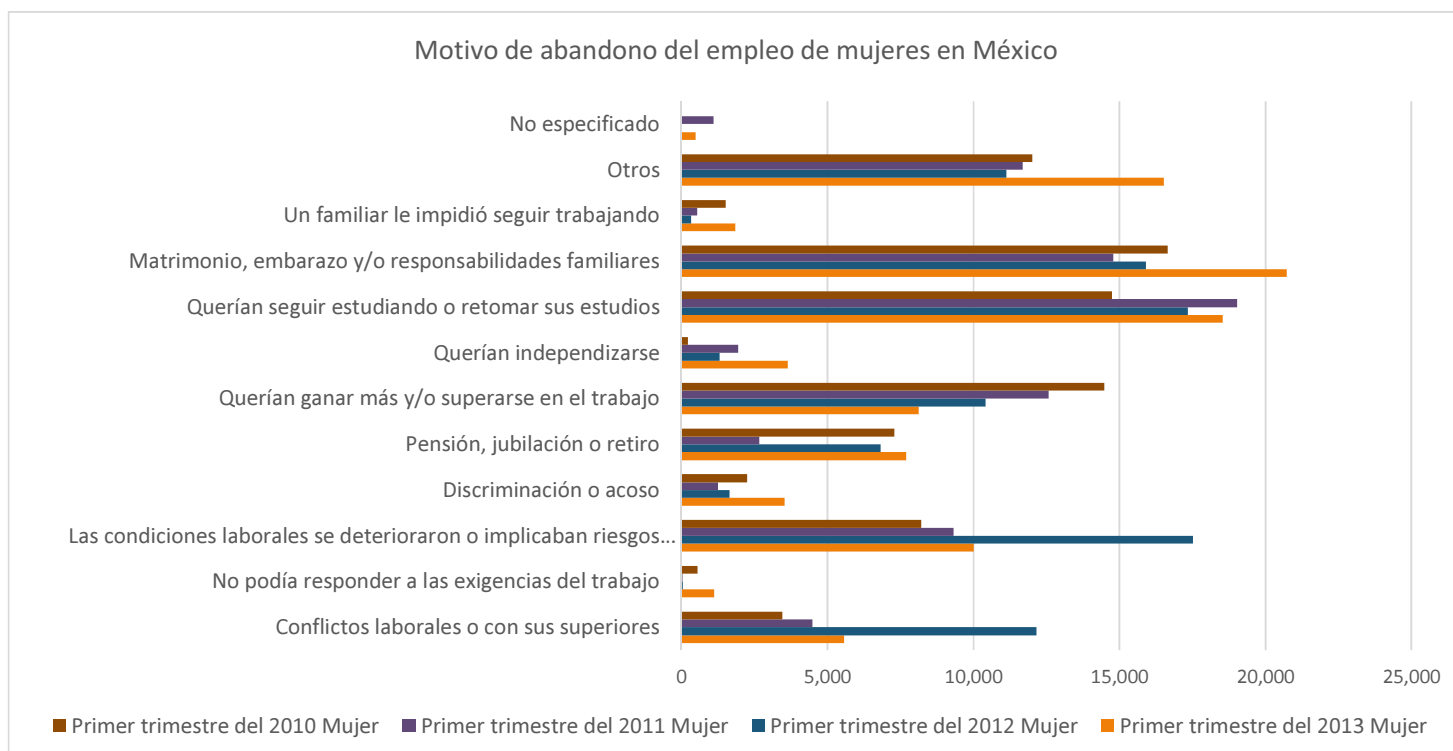
En México las mujeres llegan a ganar hasta 20% menos que los hombres según datos del informe de desarrollo mundial 2012 del Banco Mundial. Para realizar otro comparativo utilizamos la relación entre mujeres y hombres económicamente activos<sup>1</sup> del 2013 fue de 59% y 41% respectivamente, el cual podemos tomar como base para comparar la gráfica 1.3 donde se puede observar que, considerando el nivel de ingreso de la población ocupada con nivel de estudios medio superior y superior, conforme avanza el número de salarios aumenta la diferencia de porcentajes por género a favor de los hombres, evidenciando la desigualdad en el nivel de ingresos.

<sup>1</sup> Población de 14 o más años de edad que durante el periodo de referencia realizó una actividad económica (población ocupada) o buscó activamente hacerlo (población desocupada en las últimas cuatro semanas), siempre y cuando haya estado dispuesta a trabajar en la semana de referencia. (INEGI)



Gráfica 1.3 Porcentaje de hombres y mujeres por nivel de ingreso de la población ocupada con nivel de estudios medio superior y superior de México 2013. Fuente INEGI. Encuesta de ocupación y empleo 2013.

Otra problemática existente en las mujeres en cuanto al ámbito laboral son las causas de abandono de empleo, de éstas la primer causa de abandono de empleo de mujeres en México en el año 2013, fue por matrimonio, embarazo o responsabilidades familiares y en los años anteriores fue por continuar sus estudios, lo cual indica que las mujeres mexicanas están interesadas en su desarrollo profesional, pero ven afectada su carrera laboral por el matrimonio y la maternidad, por lo que llegan a realizar un sacrificio en uno de los dos lados, como se observa en la gráfica 1.4. Otra causa de abandono presente en estos dos años fue que las condiciones laborales deterioraban o implicaban riesgos personales o de salud, lo cual me parece importante destacar que, aunque no se desarrollará a fondo, muestra la existencia de un foco rojo a investigar.



Gráfica 1.4 Motivos de abandono de empleo de la mujeres en México del primer trimestre del 2010 al 2013. Fuente INEGI. Encuesta de ocupación y empleo.

Otro factor importante es la cantidad de horas laboradas de la mujeres en México, se observa que trabajan de entre 35 a 48 horas a la semana (Véase anexo A tabla 6) aumentando a esto el tiempo de una hora de comida y aproximadamente traslado al lugar de trabajo dos a cuatro horas diarias en la Ciudad de México, según estudio del Colegio de Arquitectos de la Ciudad de México y la Sociedad de Arquitectos Mexicanos (CAM-SAM) (Ramírez, 2013), dándonos en promedio más de 12 horas fuera del hogar.

Aunado a los datos relacionados a la vida laboral de la mujeres podemos agregar que el 48% de las mujeres en México han rechazado un trabajo por el impacto que podrían tener entre su vida familiar y personal aún por arriba del salario según el estudio Defendiendo el éxito elaborado por Accenture (Vargas, 2013).

Además los obstáculos más importantes que impiden a las mujeres mexicanas a participar plenamente en el mercado laboral son (ONU, 2011):

- la carga del trabajo no remunerado, las mexicanas dedican 4 horas diarias extra de trabajo no remunerado que los hombres
- los roles tradicionales de género
- la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar
- la insuficiente oferta de servicios de cuidado infantil y de prácticas laborales flexibles

Otro concepto importante en la vida laboral de las mujeres profesionistas es el llamado “techo de cristal” o también llamado “Glass ceiling barriers” fue nombrado por primera vez en 1968 en un artículo de Wall Street Journal en donde se describía una barrera invisible a las que se enfrentaban las mujeres al querer ascender a altos mandos de la empresas (Federal glass ceiling commission, 1995). Esta barrera que impide a las mujeres pasar a un nivel mayor, tiene que ver con fenómenos de las mismas empresas y con la repartición del poder: las mujeres ascienden hasta cierto nivel, pero de la subdirección no pasan, los directivos son hombres; la cual tiene dos causas: la primera es que las empresas no les dan responsabilidades mayores porque piensan que no tienen compromiso con la empresa por ser madres y la segunda por que viven con culpa por descuidar a sus hijos. (Arzate, 2009)

Ligado a esto, analizaremos si el hecho de que las mujeres sean madres trabajadoras afecte a sus hijos. Algunos estudios publicados entre 1960 y 2010 muestran que los hijos de madres trabajadoras tenían problemas de agresividad, depresión, sobrepeso y bajo desempeño académico, pero realizaron una revisión de estos estudios, dirigido por Rachel Lucas Thompson publicado en la revista Psychological Bulletin, en donde revisaron 69 estudios sobre este tema, encontraron que en general los hijos de madres trabajadoras tenían menos problemas de depresión y ansiedad a comparación de los hijos de amas de casa, pero obtuvieron bajas notas en sus indicadores si tenían menos de un año, además el indicador de los problemas de agresividad incrementaba ligeramente. (Lucas-Thompson, 2010).

Las madres que entran al ámbito laboral pueden sufrir de angustia, estrés y sobre todo culpa, por no estar con sus hijos, pero por otra parte, quien renuncia a ejercer su profesión y se dedica a ser ama de casa tiende a deprimirse. (Lucas-Thompson, 2010).

Además, plantean que las madres trabajadoras buscan dar a sus hijos tiempo de calidad en vez de la cantidad; para esto la *Encuesta del Uso del Tiempo* elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el 2006 muestra tres tipos de tiempo dedicado a los hijos (Muñoz, 2011):

- Tiempo de cuidado primario básico: con actividades fundamentales para sus cuidados como son alimentarlos, bañarlos, atenderlos cuando se enferman, etc.
- Tiempo primario de calidad: ayudarles con sus tareas, jugar, leer, etc.

- Tiempo secundario: cuando la atención con los menores se entrelaza con otra labor como cocinar o limpiar u otra.

Hasta este punto, hemos realizado un análisis de cómo se encuentra la mujer en el mundo y en México en cuanto a condiciones laborales y familiares, así como el tipo y grado de afectación que podrían tener los hijos de madres profesionistas en comparación con las amas de casa y el tiempo necesario para el cuidado de los hijos, a continuación mostraremos una serie de datos relevantes obtenidos del Centro de Investigación de la mujer en la alta dirección 2013:

- Las mujeres ocupan el 32% de los puestos de alta dirección en México, 10% de los miembros de la junta directiva de las empresas mexicanas son mujeres, y sólo el 2% de las mujeres mexicanas son empresarias (en comparación con el 6% de los hombres). (OECD,2011)
- El 51% de los trabajadores por cuenta propia en el sector informal son mujeres. (OECD,2011)
- Actualmente, las mujeres terminan la universidad con mejores calificaciones que los hombres, pero antes de que cumplan 30 años ya van a estar ganando un 10% menos que ellos. (GEM,2012)
- El Informe sobre el Desarrollo Mundial 2011 del Banco Mundial sugiere que la productividad podría aumentar hasta un 25% en algunos países si las barreras discriminatorias contra las mujeres desaparecieran (Banco Mundial, 2011)
- La participación de las mujeres en el sector laboral fomenta generalmente la honestidad, esto es por cuestiones históricas ya que culturalmente al hombre le cuesta más trabajo intentar sobornar o corromper a una mujer (Scherer, 2012)
- Finlandia es el único país en el mundo donde ya no existe brecha entre la participación de las mujeres y de los hombres en la empresa. (GEM,2012)

Con base en este análisis se puede concluir que, las condiciones laborales en las que se encuentran actualmente las mujeres en México, no cumplen con las características de igualdad de oportunidades, diferenciando las propias del género como son poder participar activamente en el campo laboral teniendo un salario justo y contar con el tiempo de cuidado primario y de calidad para sus hijos como mínimo, lo cual ayuda al desarrollo de los hijos siempre y cuando sean mayores a un año de edad, por lo que se tiene una gran área de oportunidad en este tema tanto en el gobierno, las empresas y la sociedad.

## 1.2 Problemática de las empresas que contratan madres profesionistas en México

Ahora, volteando hacia el punto de vista desde las empresas ¿cuáles son los motivos por los cuales piensan que no es conveniente para las empresas contratar madres profesionistas?

Unos de los motivos que llegan a plantear son que los costos son mayores al contratar una mujer que un hombre. Para dar respuesta a este motivo se investigaron los costos laborales asociados a las mujeres, primeramente debe conocerse cuales son los apoyos que reciben estas con el concepto de protección a la maternidad y al cuidado infantil de a través de la legislación, los cuales se pueden observar en la siguiente tabla 1.1.

## UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

### Legislación de protección a la maternidad y al cuidado infantil. América Latina: países seleccionados.

	Argentina	Brasil	Chile	México	Uruguay	OIT
Licencia de maternidad (semanas)	12	16	18	12	12a	14
Monto del salario durante la licencia (maternidad)	100%	100%	100%	100%	Promedio último seis meses	Mínimo 2/3
Prestaciones médicas durante el embarazo y el parto	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Prohibición del despido durante el embarazo, la licencia y un periodo de reintegro al trabajo	Hasta 7.5 meses después del parto	Hasta 5 meses después del parto	Hasta 1 mes después del fin de licencia	No está reglamentado en la ley	Protección relativa ( indemnización correspondiente a 6 meses de sueldo en caso de despido)	Excepto por razones no vinculadas al embarazo, parto y lactancia, con prueba a cargo del empleador
Protección a la salud de la mujer embarazada y a su hijo/a	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Horario de lactancia (una hora diaria) sin perjuicio del salario	Hasta que el hijo/a tenga 1 año	Hasta que el hijo/a tengas 6 meses	Hasta que el hijo/a tengas 2 años	Hasta que el hijo/a tengas 6 meses	Hasta que el hijo/a tengas 6 meses	Según la legislación nacional
Derecho a sala cuna	Ley no reglamentada	En empresas con 29 y más mujeres	En empresas con 20 y más mujeres	Todos los hijos/as de trabajadoras que cotizan en la seguridad social	No hay legislación	No incluye
Licencia para la madre y el padre para el cuidado del niño/a enfermo/a	No	No	Sí	No	No	No incluye

Fuente: Informe OIT. Panorama laboral 2000, No7. Elaboración OIT sobre la base de la legislación laboral en los cinco países

Tabla 1.1 Legislación de protección a la maternidad y al cuidado infantil Fuente: OIT sobre la base de la legislación de cinco países.

Con base en esta información obtuvieron los costos laborales asociados a la contratación de mujeres los cuales se pueden observar en la siguiente tabla 1.2, se puede resaltar que en México los costos para el empleador por la contratación de una madre profesionalista sólo representan sólo el 2% de la remuneración bruta mensual (Abramo, 2002), esto debido a que las prestaciones de las licencias por maternidad son financiadas por el seguro social.

#### Costos para el empleador relacionados con la protección de la maternidad y el cuidado infantil

	Argentina	Brasil	Chile	México	Uruguay
Remuneración bruta	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo maternidad y cuidado infantil	<b>1.0</b>	<b>1.2</b>	<b>1.8</b>	<b>0.2</b>	<b>0.5</b>
Sala cuna	0.8	0.3	1.2	0.0	0.0
Lactancia	0.1	0.8	0.5	0.1	0.2
Reemplazo	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0
Permiso anual para la prevención del cáncer génito-mamario	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
Costo promedio para el empleador	<b>101.0</b>	<b>101.2</b>	<b>101.8</b>	<b>100.2</b>	<b>100.5</b>

Tabla 1.2 Costos para el empleador relacionados con la protección de la maternidad y el cuidado infantil. Fuente: Elaboración OIT sobre la base de legislación laboral en los cinco países.

Podemos observar que la diferencia es mínima en cuanto a costos laborales el contratar un hombre o una mujer, no siendo un factor con peso para tomar la decisión de no contratarla. Aun así en una encuesta realizada por Regus a más de 10,000 empresarios reveló que al 28% de los empresarios en México le preocupa contratar a madres trabajadoras por temor a que tengan un menor compromiso hacia su trabajo (Vargas, 2011); aunado a esto, el mismo estudio señala que del 2010

a 2011 disminuyó el porcentaje de empresas que planeaba contratar a mamás profesionistas de 54% a 37%. (SoyEntrepreneur, 2011)

### 1.3 Planteamiento de la problemática de las empresas de computación en México

Hasta el momento hemos analizado cuales son las problemáticas que enfrentan las empresas en general en México a cerca de contratar madres profesionistas, ahora analizaremos cuales son las problemáticas que enfrentan las empresas de computación en específico las dedicadas al desarrollo de software en México para mantenerse en el mercado.

Cómo se puede observar en la tabla 1.3, se espera que en diez años se cuadrupliquen los dispositivos conectados a la red, los usuarios se dupliquen y la información en la red crezca al mil por ciento a nivel mundial, lo cual indica que las TIC son y serán un elemento básico para cualquier persona o empresa. Y particularmente en México la industria de las TIC mostrará crecimiento, sobretodo en el software y los teleservicios en la nube, siendo una oportunidad para las empresas mexicanas que se encuentran en esta industria (IMCO, 2010).

En el periodo del 2012 al 2025 se espera que:	
En el Mundo	En México
Los dispositivos de tecnología conectados pasen de 12.5 mil millones en 2012 a 50 mil millones en 2025.	Se espera que en el periodo de 2012 y el 2025 la industria de las TIC crezca a una tasa compuesta anual de 8.4%, mostrando un mayor crecimiento en el sector organizacional, destacando el crecimiento en software y los teleservicios en la nube.
Los usuarios de internet pasarán de 2.5 miles de millones a 5 miles de millones en el mismo lapso.	
La información en la red crecerá de 1.2 a 100 zettabytes <sup>2</sup> .	El sector residencial crecerá a una tasa anual compuesta de 6%, destacando principalmente el gasto en equipo.

Tabla 1.3 Proyección de las TICS en México y el mundo. Elaborado por el Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO) en el 2010

Además se encontró que la mayoría de estas empresas dedicadas al ramo de la creación de software son microempresas (González, 2005), como se muestra en la gráfica 1.5, lo cual muestra la gran competencia que tiene el sector.

Tamaño de las empresas del sector de la Industria Mexicana del Software



Gráfica 1.5. Tamaño de las empresas del sector de la Industria Mexicana del Software. Fuente: González B. D (2005). *Industria Mexicana del Software. Un estudio en cifras*. Software Gurú.

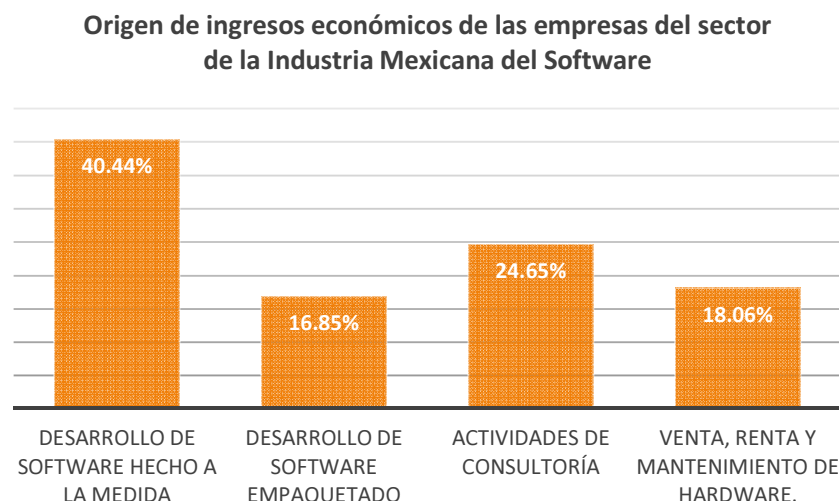
Del total de la encuesta el 44.1% de estas empresas se encuentran en el Distrito Federal, seguido por el 23.5% de Nuevo León y el 11.8% de Durango. Y de acuerdo con estimaciones realizadas por ESANE consultores y la Secretaría de Economía

<sup>2</sup> 1 Zettabytes = 10<sup>21</sup> Bites



el número aproximado de empresas de la industria mexicana del software en el 2005 podría ser del orden de 1,500 empresas.

El origen de los ingresos económicos de estas empresas se muestra en la gráfica 1.6, en donde se observa que un poco más de la mitad de las entradas son por el desarrollo de software ya sea a la medida o empaquetado destacando el primero y el 32% restante es por venta de hardware, mantenimiento o consultoría.



Gráfica 1.6. Origen de ingresos económicos de las empresas del sector de la industria del Mexicana del Software. Fuente: González B. D (2005). *Industria Mexicana del Software. Un estudio en cifras*. Software Gurú.

Como se puede observar existe una gran competencia en este rubro lo cual dificulta la estabilidad y el crecimiento de este tipo de empresas.

En esta industria, las mujeres representan un 26% (NCWIT) y en un estudio *Empresarias y Ejecutivas en México*, elaborado por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), se menciona que sólo el 5% de las direcciones o presidencias en compañías mexicanas es ocupada por mujeres, a pesar de que éstas han logrado aumentar la productividad hasta 25% dentro de las compañías (Becerra, 2014).

#### 1.4 Primer acercamiento al problema por resolver

Con la información obtenida hasta el momento, hemos explorado algunas de las fuertes dificultades a las cuales se enfrentan las mujeres profesionistas, que enfrentan al querer desempeñarse en el ámbito laboral y ejercer su condición humana como mujer; provocando la postergación del matrimonio y la maternidad o simplemente eliminarla de sus objetivos de vida, tal efecto que se ha observado en México como a nivel mundial.

“La igualdad se ha entendido partiendo del hombre como modelo humano y, por lo tanto, se ha creído que cuando hablamos de igualdad entre hombres y mujeres de lo que estamos hablando es de igualar a mujeres a los hombres. En resumen, hacerlas más semejantes a los hombres para que puedan gozar de los mismos derechos” (Facio, 2010). Como lo dice este párrafo, se ha confundido la igualdad con la equidad, la mujer no debe igualarse al hombre para poder ser competitiva, debe respetarse su condición de mujer, ya que no puede dedicar el 100% de su tiempo a la vida laboral debido a sus obligaciones como madre principalmente puede ofrecer a las empresas otros beneficios como son la previsión, eficiencia en el uso del tiempo, mayor dedicación entre otras.

Una de las dificultades que enfrentan las mujeres en México, es la incapacidad de poder equilibrar su vida laboral con la familiar debido a la escases de tiempo, debido a que deben estar más de 12 horas en actividades relacionadas con el trabajo como son: el trabajo de horas corridas o tradicional (de 8 a 12 hrs) y el tiempo de traslado (de 2 a 4 hrs), además del tiempo dedicado a las labores del hogar; viéndose reflejado en la disminución del tiempo dedicado al cuidado y educación de los hijos. La gran cantidad de horas laborales desembocan en la deserción laboral, como se observó en los datos obtenidos del INEGI, además de abandonar el empleo por continuar con sus estudios, esto es, que tienen el deseo de querer seguir desarrollándose laboralmente, pero las condiciones actuales no las impulsan.

Como se puede observar las madres profesionistas se ven en la necesidad de decidir a quién le darán mayor peso en su vida: su desarrollo profesional o el cuidado de su familia. Y quienes deciden entrar al ámbito laboral, sufren de estrés y culpa por no poder brindarles a sus hijos el tiempo y cuidados que ellos necesitan, provocando frustración, orillándolas a abandonar su empleo, y solo quienes puedan darse ese tipo de privilegios.

También se encuentra las empresas de computación, en especial las dedicadas al desarrollo de software, las cuales necesitan características que les permitan enfrentar los rápidos cambios en el mercado y la fuerte competencia. Ya que como vimos, existen más de 1500 empresas mexicanas en este ramo por lo que es necesaria mayor eficiencia y eficacia en sus procesos con el fin de mejorar su capacidad de respuesta, mejorando su adaptabilidad.

A través de este estudio de la problemática a la que se enfrentan las mujeres en México, se encuentra que un problema principal es el tiempo que dedican las madres profesionistas a su desarrollo laboral, el cual les exige el 100%, por lo que se ven en la necesidad de elegir entre su trabajo o su familia o realizar las dos actividades y vivir con culpa y estrés por no poder atender a sus hijos adecuadamente.

### **1.5 Alternativas actuales de solución al problema identificado**

Actualmente las opciones que tienen las madres profesionistas en México para resolver sus problemas de tiempo son escasas o nulas. Para solucionar la escasez de tiempo se encuentra el uso de guarderías y escuelas de tiempo completo; las cuales pretenden suplir y/o complementar los cuidados y educación que sus hijos requieren mientras ellas se encuentran laborando. Este tipo de solución causa en las madres culpa, frustración y angustia debido al poco tiempo dedicado a ellos y la incertidumbre de no conocer como los cuidan; sin dejar de lado los altos costos de las instituciones particulares y la larga lista de espera o carencia de calidad en los cuidados en los de tipo gubernamental.

La solución de guarderías de tiempo completo es propuesta por el Gobierno Federal a partir del 2007 a través del Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras (PEI), los cuales ofrecen este tipo de servicios en el sector público y privado. Las instituciones públicas que ofrecen los servicios de cuidado infantil se muestran en la siguiente tabla 1.3.

UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

Institución	Nomenclatura	Modalidad	Nivel	Población objetivo	Número de niños atendidos	Número de centros
<b>Instituto de Seguridad social al Servicio de los trabajadores del Estado (ISSSTE)</b>	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil (EBDI): Propias y subrogadas	Escolarizado	Educación inicial y preescolar	Hijos de trabajadores afiliados de entre los 2 meses y 6 años de edad.	34,047 (2007)	275
<b>Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)</b>	Guarderías: propias y subrogadas	Escolarizado	Educación inicial y preescolar	Hijos de trabajadores afiliados desde los 43 días hasta los 4 años de edad.	214,748 (2008)	1,554
<b>Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)</b>	Centros Asistenciales de Desarrollo Infantil (CADI)	Escolarizado	Educación inicial y preescolar	Población infantil de 45 días a 5 años 11 meses.	51,942(2008-2009)	559
	Centros Asistenciales Infantil Comunitarios (CAIC)	Semi-escolarizado (comunitario)	Educación inicial y preescolar	Población infantil de 45 días a 5 años 11 meses.	88,751 (2008-2009)	2,195
<b>Secretaría de Educación Pública (SEP)</b>	Centros de Desarrollo Infantil (CENDI)	Escolarizado	Educación inicial y preescolar	Población infantil de 0 a 5 años 11 meses.	71,186 (2007-2008)	IND
	Centros de Educación Inicial (CEI)	Semi-escolarizado	Educación inicial	Población infantil de 2 a 4 años. (Sólo en DF)	IND	IND

\*IND- Información no disponible

Tabla 1.3 Las instituciones públicas que ofrecen los servicios de cuidado infantil Fuente: SEDESOL

En cuanto a las instituciones privadas se tiene poca información, según un estudio realizado por la PROFECO en el 2004, analizó 245 guarderías en el DF, las cuales se encontraban divididas en tres rangos de edades: lactantes, maternal y jardín de niños, con cuotas desde \$1,500 hasta \$7000 pesos (PROFECO, 2004)

Estas soluciones derivadas del estudio utilizadas actualmente ponen en duda los deseos de la madre de continuar con su vida profesional o suspenderla temporalmente si sus posibilidades económicas se lo permiten, las cuales en muchos casos son reducidas y no le permiten darse este tipo de privilegios.

El temor de los empresarios de que las madres profesionistas tienen un menor compromiso hacia su trabajo puede ser eliminado con el trabajo flexible. Las madres profesionistas que cuentan con un trabajo flexible les permite tener un equilibrio en su vida laboral y familiar, ya que pueden entrar al ámbito laboral, tener un ingreso y dar el tiempo necesario para sus hijos; lo cual crea en ellas un mayor compromiso, responsabilidad con la empresa y la gran motivación de cuidar su trabajo y cumplir los objetivos corporativos (SoyEntrepreneur,2011).

¿Qué beneficios podrían encontrar las empresas al contratar madres profesionistas? El 56% de empresarios encuestados considera que las madres profesionistas ofrecen "capacidades únicas", las cuales son difíciles de encontrar en el mercado actual y el 57% declara que admira más a las mamás que regresan porque ofrecen valores agregados, como la experiencia. (SoyEntrepreneur,2011). Otro estudio encontró que el 69% de los trabajadores prefiere trabajar con una madre trabajadora que con una mujer soltera, sólo el 2% prefiere trabajar con una mujer soltera (Vargas, 2011).

Las madres tienen la capacidad de poder equilibrar su vida laboral y familiar si se les permite administrar su tiempo, como lo muestra la encuesta realizada por Adecco Staffin Norteamérica, la cual encontró que del total de su personal con

jefatura el 68 % siente que sus personal a cargo que son madres trabajadoras son muy buenas para equilibrar sus roles de madre y trabajadora y sólo el 4 % piensan que ellas no son tan comprometidas con su trabajo (Jones, 2006).

¿Cuáles son algunas las características o capacidades únicas que poseen las madres profesionistas? Se realizó la siguiente tabla recopilando la información de varios artículos y blogs mostrada en la siguiente tabla 1.4.











<ul style="list-style-type: none"> <li>•Piensan en el impacto y a donde quieren llegar a futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Son organizadas y priorizan su tiempo para que rinda y se enfocan en hacer la cosas correctas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Convierten los errores en aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sabes escuchar y entender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprenden a hablar con sencillez y se preocupan de que el mensaje llegue.</li> </ul>
Planeadoras 	Multitareas 	Confianza 	Paciente 	Capacidad de comunicación 
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Siempre buscan el cumplimiento de sus metas con creatividad y eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Buscan fomentar los comportamientos que desean para sus hijos, a través del convencimiento y negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los hijos siempre están llenos de sorpresas, así que tiene la capacidad de manejar lo inesperado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tienen más en cuenta las necesidades personales y un mayor respeto a la vida privada y familiar de las personas que dirigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estilo de dirección y trabajo más metódico y organizado, con mayor practicidad y capacidad de resolución</li> </ul>
Productivas 	Influyen e inspiran 	Flexibilidad 	Respeto a la vida personal 	Metodicas y organizadas 

Tabla 1.4. Características generales que poseen las madres profesionistas. Fuente: Elaboración Propia con base en artículos y blogs

Como se puede observar en la lista, muchas de ellas son características de liderazgo, las cuales pueden ser aprovechadas en cualquier empresa, viendo así que el esfuerzo por encontrar una forma de incluir a las madres profesionistas en las empresas tiene grandes beneficios.

Ligado a esto, según el informe sobre el desarrollo mundial 2012 la globalización se puede ayudar a disminuir la desigualdad entre hombres y mujeres gracias a la apertura de mercados y el mayor acceso a las tic's, por medio de ligar a las mujeres trabajadoras a nuevos mercados gracias a las tecnologías de la información.

Otro tipo de solución es el **trabajo flexible**, utilizado en algunos países en el mundo sobre todo en Europa, el cual ha apoyado a mujeres y hombres a mantener un equilibrio entre su vida laboral y familiar. La amplia aplicación de este tipo de trabajo no convencional es debido a que forma parte de su legislación en el caso de Europa y en algunas empresas las cuales se han aventurado a emplear este esquema y han encontrado grandes beneficios.

El trabajo flexible, en este caso, se plantea como flexibilidad dentro de la organización, ya que es sólo un tipo de la flexibilidad laboral (Ibarra, 2009). La flexibilidad laboral es definida por la OCDE como la eliminación o desregularización del mercado laboral con el objetivo de acabar con la rigidez causante del desempleo y el sector informal.

El arreglo de trabajo flexible se define como cualquier espectro de estructuras de trabajo que altera el tiempo y / o lugar en el que se realiza el trabajo según la organización Workplace Flexibility 2010 de la universidad de Georgetown.

El objetivo del esquema de trabajo flexible es asegurarse de que se hace el trabajo de la manera más eficaz y efectiva, sin limitar la ubicación u horario.

El trabajo flexible se puede desarrollar en los siguientes diferentes tipos de arreglos (Center for Work, Family & Personal life ,2004), los cuales se enlistan en la siguiente tabla 1.5.

	<p><b>Semana laboral comprimida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Un horario de trabajo que se condensa una o más semanas de trabajo estándar en menos días y jornadas más largas.</li> </ul>		<p><b>Horario flexible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Un horario de trabajo con inicio y final variable, dentro de los límites establecidos por la propia empresa. Los empleados siguen trabajando el mismo número de horas programadas como lo harían en un trabajo tradicional.</li> </ul>
	<p><b>Trabajo compartido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Un acuerdo en el que dos o más trabajadores a tiempo parcial, quienes comparten las responsabilidades de un puesto de trabajo a tiempo completo con un salario prorrateado.</li> </ul>		<p><b>Trabajo a tiempo parcial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Un horario de trabajo que es menos de tiempo completo, pero es por lo menos la mitad de la semana de trabajo a tiempo completo regular.</li> </ul>
	<p><b>Permisos de salidas personales o familiares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Un bloque de tiempo libre, manteniendo el puesto de trabajo. Estas salidas pueden ser remuneradas o no remuneradas.</li> </ul>		<p><b>Trabajo a distancia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Un acuerdo de trabajo en el que los empleados trabajan regularmente en casa o en un lugar de trabajo alternativo durante una parte o la totalidad de un horario de trabajo.</li> </ul>

Tabla 1.5. Arreglos de trabajo flexible. Fuente: MIT

Como se comentó anteriormente el temor de los empresarios de que las madres profesionistas tienen un menor compromiso hacia su trabajo puede ser eliminado con el trabajo flexible y obtener en su empresa las características o capacidades de las madres profesionista para cumplir los objetivos corporativos, como son en general las de un líder.

Un estudio elaborado por Nicholas Bloom de la universidad de Stanford en una empresa en internet de viajes a china, en donde dividió el equipo en dos grupos: uno que trabajaba desde casa y otro en oficina, encontró que la productividad del primero aumento en comparación del segundo grupo. Cómo se puede observar en la gráfica 1.7. Aumentó un tercio su productividad y ahorró \$1900 dólares en el tiempo del experimento, el cual fue de 9 meses, en donde se vio reflejado un ahorro del 50% en oficinas. Además el grupo que trabajo en casa estaban más contentos con su trabajo, sin deseos de querer abandonarlo.



Grafica 1.7. Cantidad de llamadas realizadas por cada grupo: grupo trabajando en casa y en oficina. Fuente: Revista Harvard

Cada vez son más las empresas que están utilizando este tipo de trabajo debido a los beneficios que brinda, como son los mostrados en la tabla 1.6, agrupándolos en: aumento de productividad, reducción de costos, empleados felices; dichas ventajas desembocan en la conciliación o equilibrio entre la vida familiar y laboral para los empleados y mayor productividad y reducción de costos para las empresas, las cuales son de nuestro interés para esta tesis.

#### Mayor productividad

- Reducen el ausentismo y/o retardos
- Mejoran el clima laboral, personal menos estresado y mayor nivel de motivación, compromiso y lealtad
- Mayor reclutamiento y retención de talento
- Mayor satisfacción y conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Al tener a sus empleados laborando en diferentes ubicaciones y en diferentes horarios podría cumplir a nivel global un horario de 24/7, teniendo un amplio horario de servicio
- Reintegración de madres profesionistas al campo laboral, aumentando la proporción de mujeres en la compañía
- Capacidad de trabajar con los diferentes estilos generacionales

#### Reducción de costos

- Infraestructura ágil. Uso más eficiente de las instalaciones y equipo, puede necesitar espacio de oficina más pequeña, menos muebles y / o menos equipo, menos plazas de estacionamientos

#### Empleados felices

- Mejoran la calidad de vida de los empleados ya que facilitan la conciliación entre vida personal, laboral y familiar
- Favorecen la igualdad entre mujeres y hombres
- Reducción de estrés por lo tanto reducción de enfermedades
- Reducción o eliminación de tiempo de traslados de casa a oficina
- Reducción de viajes de negocios, traslados fuera de la ciudad o país
- Control sobre el tiempo libre
- Posibilidad de programar el trabajo en tiempos tranquilos para lograr más
- Mayor control sobre cuándo se hace el trabajo. Se puede planear, organizar y coordinar para realizar actividades como estudiar, atender a los hijos, hasta tomar pequeños descansos.
- Escapar de las interrupciones diarias de la oficina. Se trabaja con mayor concentración sin distracciones.
- Retiro flexible, enfocado a trabajadores de alta edad.

Tabla 1.6. Beneficios del trabajo flexible. Fuente: Elaboración Propia con base en artículos y blogs.

El trabajo en casa permite comenzar desde muy temprano, sin distracciones y tomar pequeños descansos en el día para atender a los hijos, a ir al doctor o simplemente tomar una pequeña siesta, y terminar hasta la noche e incluso si se desea trabajar en la madrugada, las limitaciones podrían surgir dependiendo del tipo de empresas en la cual se labora y la relación que debe existir entre la empresa y el cliente.

Algunas de las empresas que utilizan el trabajo flexible en sus tipos de industrias, los cuales aparecieron en el ranking 2014 de flexjobs (Weiler, 2014) se muestran en la siguiente Tabla 1.7.

<p><b>Médico y de salud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UnitedHealth Group</li> <li>• Aetna</li> <li>• Humana</li> </ul>	<p><b>Servicios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amazon</li> <li>• Teletch</li> <li>• American express</li> </ul>	<p><b>Ventas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appen</li> <li>• VMWare</li> <li>• Soluciones Overland</li> </ul>
<p><b>Informática y TI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Xerox</li> <li>• Apple</li> <li>• Dell</li> </ul>	<p><b>Administrativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FlexProfessionals</li> <li>• Healthfirst</li> <li>• McKesson Corporation</li> </ul>	<p><b>Educación y formación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• K12</li> <li>• Kaplan</li> </ul>
<p><b>Comercialización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ADP</li> <li>• HD Supply</li> <li>• Teradata Corporation</li> </ul>	<p><b>Manufactura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• General electric</li> </ul>	<p><b>Consortios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• P&amp;G</li> <li>• Kraft foods</li> </ul>

Tabla 1.7. Empresas que utilizan trabajo flexible. Fuente: Ranking 2014 de Flexjobs.

Actualmente en México el trabajo flexible es un tema nuevo, aún nuestra legislación no contempla este tipo de esquemas laborales, por lo que las empresas que han empezado a aplicar este tipo de trabajo no convencional son las de tipo transnacional debido a los grandes beneficios que han observado por utilizar el trabajo flexible.

Los procedimientos y metodologías de aplicación de esquemas de trabajo flexible que se utilizan actualmente en las industrias tanto en Europa como Estados Unidos se basan principalmente en un acuerdo entre el jefe directo y el empleado; aunado a esto se encontró que los principales problemas para la implementación de los esquemas de trabajo flexible son la falta de involucramiento de la alta dirección, desarrollo de políticas, comunicación a lo largo del proceso, el monitoreo y control del desempeño de los empleados y herramientas de apoyo. Por lo que se propondrá la siguiente estrategia de solución.



## 1.6 Estrategia de solución

Como se ha descrito en los apartados anteriores existe una problemática que enfrentan las madres profesionistas, que cada vez tienen mayor participación en la economía del país. Uno de los problemas son las dificultades que encuentran en el ámbito laboral que, al querer desempeñarse profesionalmente, lo deben hacer de tiempo completo y no pueden proporcionar a sus hijos por lo menos el tiempo de primario básico y de calidad necesarios. Esto provoca que las mujeres profesionistas que aún no tienen hijos, posterguen el matrimonio y la maternidad hasta pasados los treinta e incluso decidan no casarse o unirse con su pareja o no tener hijos con el fin de no frenar su desarrollo profesional; y las mujeres profesionistas que son madres desertan de sus empleos o viven con culpa mientras se desempeñan en sus trabajos.

Con el fin de resolver este problema y la problemática que produce, se plantea la siguiente estrategia la cual proporciona un equilibrio entre la vida laboral y familiar de las madres profesionistas, con base en el trabajo flexible adecuado a las condiciones mexicanas y enfocado a las empresas dedicadas al desarrollo de software; además de proporcionar este beneficio a sus empleados, las empresas obtienen a través de éste, un aumento en la productividad, reducción de costos y mejora del ambiente laboral, necesarios actualmente, ya que la globalización exige tiempos de respuesta más cortos en horarios amplios, así como personal mejor capacitado.

Para el desarrollo de dicha estrategias utilizaremos el enfoque sistémico que permite conceptualizar la estrategia, para relacionar cada elemento, entenderla como un todo y adaptarlo a las empresas mexicanas, sobre todo para involucrar a toda la empresa en la estrategia, desde la parte directiva hasta la operativa sin que sólo sea un acuerdo entre el jefe directo y el empleado. Para la fase de control y monitoreo utilizaremos el paradigma cibernético, el cual nos dará el beneficio de la adaptabilidad lo cual ayudará a las empresas mexicanas a responder más rápidamente a las condiciones tan cambiantes del sector. Nos apoyaremos en los procedimientos y casos de éxito de diferentes países en el mundo, con el fin de aprovechar sus experiencias y diseñar una estrategia funcional y sencilla que garantice el éxito de su implementación. Utilizaremos las tecnologías de información como herramientas de apoyo para la comunicación dentro y fuera de la empresa además de ayudar a la implementación y operación dicha estrategia.

## 1.7 Objetivos

### 1.7.1 Objetivo General

Elaborar una estrategia para madres profesionistas con el fin de que puedan desarrollarse en el ámbito laboral y brindar el tiempo necesario sus hijos logrando un equilibrio entre su vida laboral y familiar, basándose en el trabajo flexible, siendo técnicamente factible y operacionalmente viable para aplicarla a las empresas de desarrollo de software en condiciones mexicanas.

### 1.7.2 Objetivos Específicos

- Utilizar el marco teórico de referencia para definir la estrategia, el cual incluye: el enfoque sistémico que permitirá conceptualizar la estrategia de manera holística y entender las relaciones existentes entre cada elemento, el paradigma cibernético nos permitirá visualizar y definir los subsistemas de gestión y producción y la manera en la que se realizará la retroalimentación de todos el sistema reforzando la parte de monitoreo y control, se utilizarán los procedimientos y casos de aplicación del trabajo flexible de diferentes países y empresas para apoyar el proceso de construcción de la estrategia y las tecnologías de la información disponibles nos permitirán la comunicación dentro y fuera de la empresa.



- Definir los objetivos, las funciones y actividades para las madres profesionistas que desean utilizar el trabajo flexible, construyendo el sistema por descomposición funcional.
- Definir los indicadores y forma en el que se llevará a cabo el monitoreo y control de las madres profesionistas, utilizando el paradigma cibernético.
- Aplicar la estrategia de trabajo flexible propuesta en un estudio de caso, lo cual nos permitirá comprobar su efectividad y comprobar si es técnicamente factible y operativamente viable para las empresas de desarrollo de software en México.

## 1.8 Supuestos

Con base en la definición del acercamiento del problema, la descripción de la problemática y las alternativas actuales de solución se define la siguiente hipótesis:

*Debido a los problemas de falta de equilibrio entre la vida laboral y familiar que sufren las madres profesionistas de México, se desarrollará una estrategia con base en el trabajo flexible adecuada a las condiciones mexicanas con el fin de proporcionar una solución, reforzando la fase de monitoreo y control, con el propósito de que sea técnicamente factible y operativamente viable.*

Se espera que con esta estrategia se resuelvan los problemas de tiempo que sufren las madres profesionistas en México, apoyando su incursión en el ámbito laboral continuando con su desarrollo profesional y permitiéndoles a la par, proporcionarles a sus hijos el tiempo de calidad necesario. Propiciando una relación de beneficio con las empresas del rubro de las tecnologías de la información con las ventajas del trabajo flexible, como son: mayor productividad y competitividad, mejorando así, su tiempo de respuesta a las condiciones tan cambiantes del mercado.

Las empresas en México podrían aprovechar esta oportunidad de ofrecer opciones de trabajo flexible a sus empleados, ya que no todas los contemplan y así contratar personal más capacitado, comprometido y leal a sus empresas.

## 1.9 Alcances

Esta tesis de investigación tiene como propósito resolver el problema de las madres profesionistas, en específico lograr un equilibrio entre la vida laboral y la maternidad; a través de permitirles trabajar en un horario y lugar pactado entre ambas partes empleado y empleador, dándoles a la posibilidad de organizar su tiempo y atender también las necesidades de sus hijos y mejorar su productividad.

El desarrollo de esta estrategia de trabajo flexible para condiciones mexicanas busca ofrecer y convencer a los empresarios de implementar esta estrategia como ventaja competitiva a través del conocimiento de los beneficios y facilitarles la aplicación del trabajo flexible adecuada a México reforzada en la fase de monitoreo y control.

Se busca aplicar dicha estrategia a una empresa de computación, en específico en una dedicada al desarrollo de software con el fin de verificar sus resultados y si es necesario realizar mejoras.

## 1.10 Conclusiones

En el presente capítulo se dio a conocer la problemática que manifiestan las madres profesionistas y las empresas de computación en especial dedicadas al desarrollo de software en México, en cuanto a las primeras son las condiciones laborales que no favorecen la equidad de género provocando como la carencia de tiempo para sus hijos mientras trabajan y como consecuencia algunas optan por dejar su trabajo o continuar y sufrir culpa por no poder atender a sus hijos. Y las segundas son las condiciones tan cambiantes del sector de las tecnologías de la información que como consecuencia, las empresas de este rubro responden lentamente a estos cambios provocando baja competitividad.

Las actuales soluciones de equidad de género en el ámbito laboral en México sólo distraen la atención del verdadero problema, deberán tomarse como ejemplo los países en donde las condiciones de equidad de género han mejorado notablemente como los países europeos, buscando adaptar estos procedimientos europeos de trabajo flexible a las condiciones mexicanas.

La presente tesis propone una estrategia de solución a estos problemas mediante el trabajo flexible utilizadas y probadas en varios países del mundo, conceptualizándolas por medio del enfoque sistémico para contemplar toda la empresa y fortaleciendo la etapa de monitoreo y control a través del paradigma cibernético y las tecnologías de la información, adecuándola a las condiciones de México.

El presente trabajo busca tener un aporte social al tratar de mejorar las condiciones laborales que vivimos actualmente las mujeres, ya que como se presentó en este primer capítulo las mitad de las mujeres que actualmente trabajan son madres, por lo que una gran parte de la población necesita mejorar sus condiciones de trabajo, aunado a que actualmente son necesarias nuevas formas de trabajar debido a la globalización, la cual aumenta el nivel de competitividad necesaria para que las empresas puedan subsistir.

## CAPÍTULO 2. Marco teórico de referencia

### 2.1 Enfoque sistémico

A través de la creación de nuevas tecnologías y las cada vez mayores relaciones entre las diversas áreas científicas para la solución de problemas fue naciendo la necesidad de un nuevo enfoque; que ayudara a estudiar y entender estas relaciones y comunicarse entre las diferentes disciplinas con el fin de considerar las posibles soluciones y elegir la óptima, fue creándose el concepto de enfoque de sistemas (Bertalanffy, 1947). Al utilizar las nuevas tecnologías va aumentando la complejidad y por tanto la necesidad de ver la totalidad o el sistema, lo cual aplica también a la forma de ver a los sistemas como entidades y no sólo como un conglomerado de partes.

Parte de que en la ciencia moderna se topa con un fenómeno sorprendente: han surgido problemas y concepciones similares en campos muy distintos independientemente, por lo que existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o fuerzas que imperen entre ellos, se habla de principios universales aplicables a los sistemas en general.

La llamada era de los sistemas, comenzada en los años cuarenta, es producto de un nuevo paradigma en donde las doctrinas de reduccionismo y el mecanicismo y el modo de análisis del pensamiento están siendo complementadas por las doctrinas de expansionismo, la teleología y el nuevo modo de pensamiento sintético o de sistemas (Ackoff, 1971).

El expansionismo es una doctrina que sostiene que todos los objetos y eventos y todas las experiencias de ellos, son partes de totalidades más grandes; la teleología es el estudio de los fines o propósitos de algún objeto o ser y el pensamiento sintético, es algo visto como parte de un sistema mayor y se explica en términos de su papel en ese sistema mayor.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y es más que la suma de sus partes. El conjunto de elementos tiene las siguientes tres propiedades (Ackoff, 1971):

1. Las propiedades o comportamiento de cada parte del conjunto tiene un efecto sobre las propiedades o el comportamiento del conjunto como un todo. Ejemplo: todo órgano del cuerpo de un animal afecta el desempeño de todo el cuerpo.
2. Las propiedades de comportamiento de cada parte y la forma en que afectan a la totalidad dependen de las propiedades y el comportamiento de al menos otra parte en el conjunto. Por lo tanto, ninguna parte tiene un efecto independiente sobre el todo. Ejemplo: El efecto que tienen el corazón en el cuerpo depende del desempeño de los pulmones.
3. Cada posible subgrupo de elementos en el conjunto tiene las dos primeras propiedades. Cada uno tiene un efecto y ninguno puede tener un efecto independiente en él. Por lo tanto, los elementos no pueden ser organizados en subgrupos independientes. Ejemplo: Todos los subsistemas del cuerpo de un animal, como son el sistema nervioso, respiratorio, etc. interactúan y tienen cada uno efectos en el desempeño de todo el cuerpo.

Debido a estas propiedades, un conjunto de elementos que forma un sistema siempre tiene algunas características, o puede mostrar un cierto comportamiento, que ninguno de sus elementos o subgrupos puede; por lo que un sistema es más que la suma de sus partes; es un todo indivisible.

Cuando el pensamiento sintético se aplica a problemas de sistemas, se le llama el enfoque de sistema, por lo que el enfoque de sistemas se centra en los sistemas en su conjunto, no en sus partes tomadas por separado. (Ackoff, 1971)

Ahora, para la construcción de sistemas, existen dos tipos de procedimientos: por composición y por descomposición (Gelman, 1982).

La construcción por composición busca el papel del sistema a estudiar con el suprasistema definiendo los objetivos y funciones como un todo y las relaciones con otros sistemas. Figura 2.1

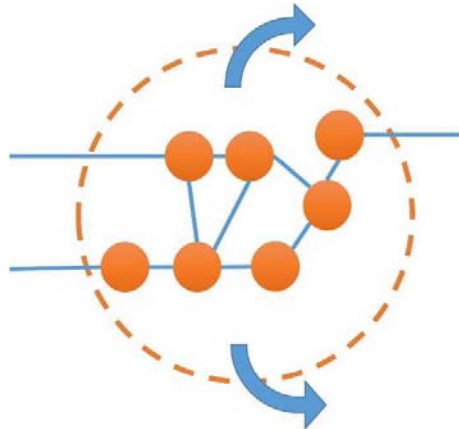


Figura 2.1 Proceso de construcción por composición. Fuente: Gelman, 1982

Y la construcción por descomposición, en el cual el sistema se estudia hacia dentro, hacia sus componentes funcionales sus propiedades y relaciones, analizando los subsistemas de dicho sistema. Figura 2.2

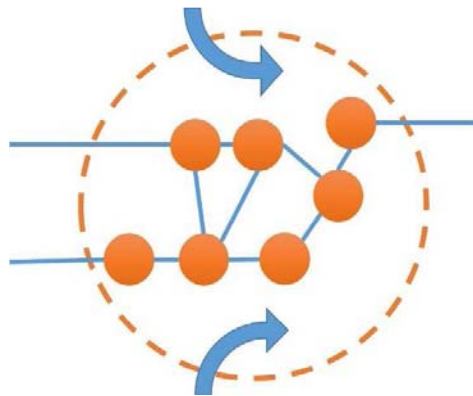


Figura 2.2 Proceso de construcción por descomposición. Fuente: Gelman, 1982

Dichos procedimientos de construcción sistémica son complementarios los cuales nos llevan a la representación de los sistemas relacionados con el medio ambiente. Figura 2.3

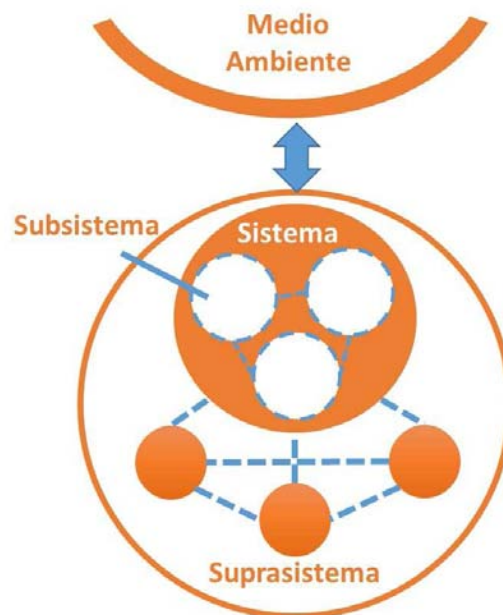


Figura 2.3 Representación de las relaciones entre el suprasistema, sistema, subsistema y medio ambiente. Fuente: Gelman, 1982

## 2.2 Enfoque cibernético

La cibernética comenzó a la par con la teoría general de sistemas, en 1948 *Cybernetics* de Wiener, donde éste autor llevó los conceptos de retroalimentación e información más allá de los campos de la tecnología, y los generalizó en los dominios biológico y social (Bertalanfy, 1947), y situó a la comunicación en un contexto más amplio, el cual fue el control. (Ackoff, 1971). Wiener describe la cibernética como "la ciencia del control y la comunicación en el animal y en la máquina".

El enfoque cibernético permite determinar el fenómeno del control en sistemas y visualizar mecanismos, en el cual serán necesario en el sistema a definir dos subsistemas principales: el sistema conducente y conducido en conjunto forman el proceso de conducción.

El procedimiento de construcción por descomposición es el más utilizado en el enfoque cibernético, el cual será utilizado para definir el objeto conducente y el objeto conducido.

### 2.2.1 Proceso de conducción

El proceso de conducción es definido como: "un proceso de cambio controlado (que incluye el caso de no cambio) de un objeto a conducir, según cierto objetivo, a través de actividades que lo garantizan y sirve para seleccionar y realizar la trayectoria adecuada de cambio" (Gelman, 1982).

La relación del proceso de conducción puede ser vista a través de dos paradigmas: conducción correctiva y conducción planificada Figura 2.4

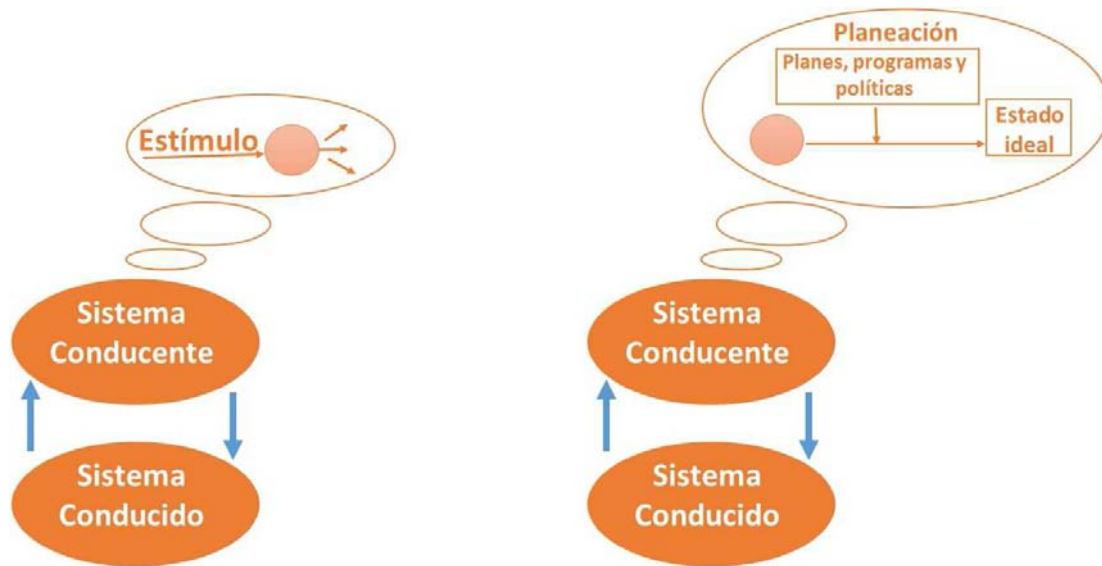


Figura 2.4 Paradigmas del proceso de conducción. Izquierda. Paradigma de la conducción restringida a corto plazo, Derecha. Paradigma de la conducción planificada. Fuente: Gelman, 1982

El enfoque cibernético se enfoca en la conducción planificada y cómo podemos observar en la definición necesitamos un objeto por conducir o conducido y quien lo conduzca llamado objeto conducente, junto con sus relaciones de información y ejecución Figura 2.5



Figura 2.5 Conceptualización de un sistema bajo el paradigma cibernético. Fuente: Rojas, 2010

A continuación se realizará una descripción de las funciones de los elementos que forman el proceso de conducción:

**Subsistema conducente:** Se encarga del diseño, elaboración y control de la trayectoria de cambio del subsistema conducido, por medio de la previsión y ejecución de un conjunto de actividades que garanticen este cambio, a través del proceso de gestión.

**Subsistema conducido:** Es el principal responsable de cumplir con el papel que tiene el sistema en el suprasistema, el cual consiste en proporcionar el o los productos, ya sean bienes o servicios. Esto a través de las unidades operacionales, las cuales deberán identificarse a través del proceso de diferenciación funcional por subsistemas; siendo realizadas las funciones productivas, determinando las actividades que realizará cada una de ellas dependiendo del nivel jerárquico en el que se les considere en el sistema o subsistema en el que se encuentra.

**Información:** Permitirá al proceso de toma de decisiones y al de planeación conocer los elementos necesarios para desempeñar sus funciones. A través de ella se tendrá el conocimiento en todo momento del estado actual del objeto conducido con el fin de que el sistema conducente capte esta información a través de indicadores relevantes tanto del objeto conducido, como de todos los sistemas vinculados para una correcta y oportuna toma de decisiones. Por lo que es necesario contar con un diseño conceptual del subsistema de información que le permita captar, generar, seleccionar, transmitir, procesar y presentar la información para el proceso de toma de decisiones.

**Ejecución de acciones:** Estas son el resultado del proceso de toma de decisiones del subsistema conducente, el cual indicará el momento y acción que deberán realizar el objeto conducido a través de las unidades operacionales identificadas.

Nombraremos al sistema conducente como sistema de gestión y al sistema conducido como sistema productivo con el fin de facilitar el entendimiento la conceptualización en el ámbito empresarial.

Como se mencionó el sistema será construido a través de la descomposición funcional y como es una conducción de tipo planeada y de corto plazo, será necesario para llevar a cabo esta función los componentes de información, planeación, toma de decisiones y ejecución dentro del sistema de gestión. Figura 2.6



Figura 2.6 Representación funcional del sistema conducente Fuente: Gelman, 1982.

## 2.2.2 Proceso de planeación y el sistema de gestión

Para el proceso de planeación, se utilizarán los componentes de la planeación adaptativa de Ackoff, los cuales son planeación, ejecución, evaluación y adaptación en el cual el subsistema planeación también se construirá por el proceso de descomposición (Gelman, 1982), la aplicación del enfoque de sistemas en el proceso de planeación permite verlo como

un sistema, mediante la definición de sus componentes y del análisis de su estructura funcional, en donde se pueden ubicar las etapas básicas de la planeación: Diagnóstico, Prescripción, Instrumentación y Control. Figura 2.7

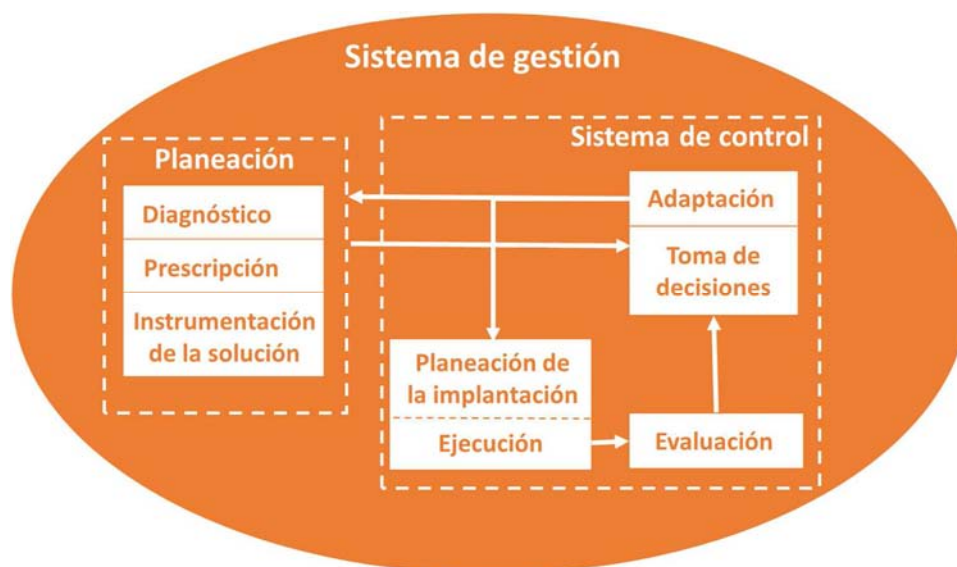


Figura 2.7 Representación funcional del sistema conductor. Fuente: Gelman, 1982

Las funciones básicas de la etapa de planeación convertidas en subsistemas son:

- Diagnóstico: planteamiento del problema
- Prescripción: elección de la solución del problema
- Instrumentación de la solución: formular los objetivos de la conducción de manera explícita, políticas y programas que nos permitan resolver el problema
- Control: Permite prever o detectar los errores o fallas del plan a través de la evaluación de decisiones después de que han sido implantadas, tiene la responsabilidad sobre la realización del plan como por su adaptación a las condiciones cambiantes del ambiente

Y las funciones de los componentes del subsistema de control son:

- Implementación: Es el responsable del monitoreo del proceso de la realización del plan, con el fin de asegurar la adaptación.
- Evaluación: Realiza la medición del desempeño de las actividades realizadas en relación con el logro de los objetivos y metas.
- Adaptación: Analiza la información obtenida del componente de evaluación con el fin de identificar las necesidades de actualización del plan a través de la revisión de los resultados obtenidos de los subsistemas mencionados.



### 2.2.3 Sistema productivo.

Como se mencionó el sistema productivo es el principal responsable de proporcionar el o los productos, ya sean bienes o servicios a través de la estructura organizacional.

Una de las definiciones de la estructura organizacional de Mintzberg (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo la coordinación de las mismas. También puede definirse como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor, 1988). Los componentes que deben incluir la definición de la estructura organizacional Daft y Steers (1986) citados por de Val (1997) son:

- Ubicación de las tareas especializadas por medio de la agrupación del personal consiguiente en equipos o departamentos y emplazamiento de estos en la organización.
- Relaciones de subordinación, indicando las figuras de autoridad, puntos de la toma de decisiones, niveles de jerarquía y alcance de la supervisión y control.
- Diseño de los sistemas y mecanismos que facilitan la coordinación entre individuos y departamentos, tanto a nivel horizontal como vertical.

Dicha estructura organizacional se puede apoyar a través del proceso de diferenciación funcional determinando las actividades que realizará cada una de ellas dependiendo del nivel jerárquico en el que se les considere en el sistema o subsistema en el que se encuentra. Para ello se puede utilizar el procedimiento de construcción por descomposición funcional, a través del análisis de sus funciones básica descomponiéndolo en subprocesos, como se muestra en la siguiente figura 2.8.

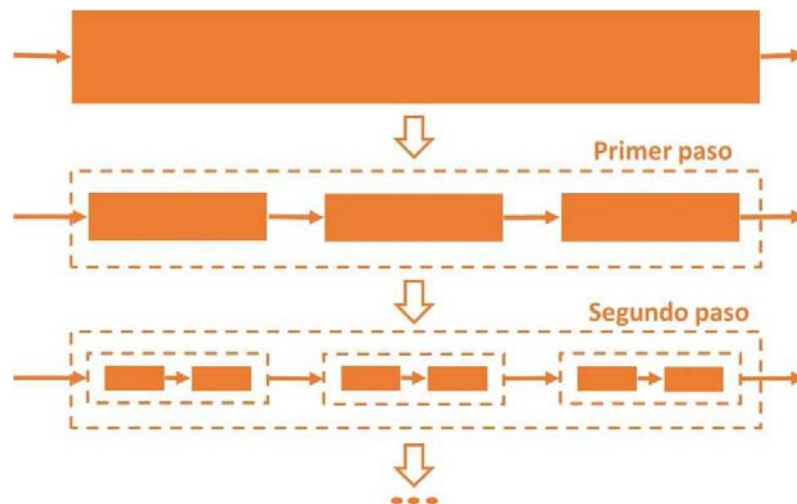


Figura 2.8 Esquema del uso del procedimiento de construcción por descomposición para el análisis de la estructura organizacional. Fuente: Gelman, 1982

## 2.2.4 Subsistema de evaluación y control y el sistema productivo

Cómo se mencionó anteriormente el subsistema de Evaluación y Control tiene la responsabilidad de la realización del plan como su adaptación a través de los componentes de implementación, evaluación y adaptación, para lo cual será necesario para el monitoreo y evaluación de desempeño definir los indicadores.

Un indicador es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados (SHCP, n.d.). Incluye todo lo relacionado con el mantenimiento de la estructura y el contenido de las operaciones. Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados (Checkland, 1990).

Se pueden clasificar los indicadores de acuerdo a las 5E's (Checkland, 1990), mostradas en el siguiente cuadro.

5E's	Definición	Preguntas de apoyo para definirlos
<b>Eficacia</b>	Son los medios seleccionados para llevar a cabo la transformación y lograr las metas u objetivos planteados	¿La forma en la que se está haciendo funciona? ¿Qué se hace?
<b>Eficiencia</b>	En logro de un objetivo mediante los menores recursos.	¿Se utiliza el mínimo de recursos? ¿Cómo se hace?
<b>Efectividad</b>	Si contribuyó a la consecución de algún objetivo a más largo plazo.	¿Se está haciendo lo correcto para cumplir los objetivos? ¿Para qué se hace?
<b>Ética</b>	Si la actividad es moralmente correcta y no se está faltando a alguna normatividad.	¿Es moralmente correcto?
<b>Estética</b>	Se refiere si visualmente es satisfactorio.	¿Es estéticamente satisfactorio?

Además estos indicadores deben reunir una serie de atributos que faciliten su control y gestión los cuales son:

- **Representativo.** Describe completamente el hecho deseado, orientado a buscar las causas de su modificación.
- **Actividad crítica.** Simboliza una actividad crítica o importante en el sistema.
- **Simple.** Define de manera clara la actividad o evento que se desea medir, mantener y utilizar.
- **Accesible.** Se debe obtener a un costo aceptable, esto es que el costo y recursos para su obtención sea menor que los beneficio recibidos.
- **Fiable.** Proporciona confianza al usuario al provenir de fuentes confiables y sin dar lugar a ambigüedades
- **Involucrar a los usuarios.** Desde el diseño para que los motive al cumplimiento de los indicadores.
- **Oportuno.** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo para poder realizar la toma de decisiones a tiempo.
- **Relevante.** Deben aportar información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- **Pertinencia.** El concepto que expresa el indicador debe ser claro y mantenerse en el tiempo, adecuado a lo que se pretende medir

- **Objetivo.** Debe evitar estar condicionado por factores internos o externos
- **Preciso.** Debe tener un margen de error aceptable
- **Sensibles.** Debe tener la capacidad de identificar pequeñas variaciones, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

De acuerdo con la investigación en varias fuentes se encontró los siguientes puntos para la construcción de indicadores:

1. Nombre del indicador. Definición de la característica o hecho que se quiere controlar.
2. Objetivo del indicador. Debe precisar qué pretende medir del objetivo al que está asociado, ayuda a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.
3. Los valores de referencia: La medición se realiza a través de la comparación, por lo que se requiere una referencia. Algunos valores de referencia son los siguientes:
  - a. Valor histórico: Muestra cómo ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo. Representa capacidad real, actual y probada.
  - b. Valor estándar: Es el potencial de un sistema determinado.
  - c. Valor teórico: normalmente está ligado a capacidades de máquinas y equipos.
  - d. Valor de requerimiento de los usuarios: Está en función de los requerimientos de los clientes
  - e. Valor de la competencia: Son los valores que muestra el mercado.
  - f. Valor por política corporativa: Depende de las políticas propias de la empresa.
  - g. Determinación de valores por consenso. Se obtienen cuando no se tiene ninguna referencia así que se utiliza la experiencia de los expertos o involucrados.
4. Definir la Información para la medición del indicador:
  - a. Meta o umbral.
  - b. Escala. Es la unidad de medida que se utilizará.
  - c. Estatus: Es el valor actual.
  - d. Periodicidad. Frecuencia o periodos en el que se tomará la medida del indicador.
  - e. Rango: Es el espacio entre los valores mínimos y máximos alcanzables.
  - f. Método de cálculo. Se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables. La expresión algebraica de un indicador puede ser definida como:
    - i. Proporción: Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura.
    - ii. Razón: Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador.
    - iii. Tasa: Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período.
    - iv. Índice: Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de una valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100.
5. Asignación de Recursos. La cual incluye las fuentes de información, proceso de toma de indicadores, los responsables de la recolección, tabulación, análisis, presentación de la información (diagramas, tablas, colores, semáforos y símbolos) y toma de decisiones con la información de los indicadores.

6. Estandarizar y formalizar. Es el proceso de documentación, divulgación, inclusión e implementación.

## 2.3 Trabajo flexible

Se realizó un estudio de las diferentes metodologías y procedimientos propuestos alrededor del mundo para aplicar el esquema de trabajo flexible, a continuación se muestran los elementos básicos encontrados. Figura 2.9



Figura 2.9. Elementos básicos para la aplicación de trabajo flexible.

Los tres elementos básicos encontrados, se explican a continuación:

- Necesidad o deseo de esquema de trabajo flexible. Se parte de la necesidad o deseo de un esquema de trabajo flexible, además de la fuerza normativa ya que, en el caso de los países europeos, se encuentra en las leyes que el trabajador tiene derecho a pedir un esquema de trabajo flexible y el patrón puede decidir si es posible adoptar el esquema o no, justificándolo en el caso de que la respuesta sea negativa.
- Comunicación y acuerdo: El empleado deberá comunicarle a su jefe directo que desea un esquema flexible, mediante comunicación verbal y un reporte indicando el tipo de esquema flexible y cómo se adaptará al negocio; el acuerdo será cerrado cuando el jefe directo apruebe o no dicho esquema mediante la firma.
- Control y monitoreo. Dar seguimiento de los acuerdos y control de las actividades, sobre todo del desempeño del empleado.

Se observó en este estudio que, además de estos tres elementos, la elección del tipo de esquema de trabajo flexible y las condiciones en las que desempeñarán se encuentra en manos del empleado y su jefe directo en la mayoría de las metodologías y procedimientos encontrados.

Es importante destacar, que siempre debe tomarse en cuenta primordialmente las necesidades de la empresa, por lo que los arreglos de trabajo flexible no deben interferir negativamente en la cadena de valor del negocio.

Los factores de éxito de la implementación del esquema de trabajo flexible encontrados son los siguientes:

- Involucramiento de la alta dirección
- Comunicación a lo largo de todo el proceso
- Desarrollo de una política clara sobre la organización acerca del trabajo flexible
  - Considerar cuidadosamente las necesidades del negocio y sus empleados
  - Considerar que tipo de trabajo flexible que puede utilizar en la empresa
  - Discutir peticiones con los empleados para comprender plenamente su situación.
  - Considerar alternativas si no puede cumplir plenamente su petición.
  - Si se rechaza una solicitud, explicar sus razones con claridad.
- Mantener comunicación entre el personal que trabaja en todo momento.
  - Asegurarse de que todo el personal está al tanto de la política
  - Animar a todo el personal para hablar con usted acerca de los arreglos flexibles

- Mantener un monitoreo y control del desempeño del empleado
- Promover una cultura de confianza
- Crear plataformas de apoyo
- Realizar pruebas piloto y experimentos de apoyo, antes de integrar las política a toda la empresa

Los requisitos para poder implementar un esquema de trabaja flexible (Center for Work, Family & Personal life, 2004) son:

- Los empleados deberán tener un desempeño igual o mejor del que se venía desempeñando en el esquema tradicional.
- Los empleados que propongan un arreglo de trabajo a distancia deben garantizar un área de trabajo segura y adecuada en la cual se mantenga la confidencialidad y se encuentre libre de distracciones o interrupciones.
- Todas las modalidades de trabajo flexible están sujetas a una revisión continua y se pueden terminar en cualquier momento debido a algún cambio en las necesidades del negocio.

Las barreras que pueden presentarse para implementar el trabajo flexible.

- A falta de patrocinio de alto nivel
- Un cultural de presentismo
- La falta de orientación y apoyo
- Una cultura de aversión al riesgo

## 2.4 Herramientas de apoyo – Software colaborativo

En la actualidad los acelerados avances que sufren las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) está transformado la forma en la que se desempeñan los trabajos, mediante la creación de nuevas oportunidades de empleo y el aumento de la innovación, inclusión y globalización de los mercados laborales. Las tendencias que han impulsado este tipo de trabajos sustentando por las TICs son (Raja, 2013):

- Mayor competitividad. Un mayor y creciente número de usuarios de internet conectados en sus teléfonos móviles, en más de 120 países tienen más del 80% de penetración en el mercado.
- Digitalización de más aspectos del trabajo: El teletrabajo y la subcontratación se han convertido en prácticas empresariales de rutina a nivel mundial.

Existe el llamado software colaborativo el cual permite a un equipo trabajar juntos aunque se encuentren localizados diferentes zonas geográficas. Estos se dividen en tres grandes grupos, diferenciándose en los diferentes escenarios en donde se necesiten (Quinn, 2009):

- Conversaciones informales y presentaciones
  - Llamadas en Conferencia. Son herramientas que conectan a múltiples llamadas en una sola línea telefónica.
  - Video conferencia. Se agrega en la conferencia video de una o todas las llamadas.
  - Conferencia Online. Se agrega un elemento en línea, ya sea diapositivas, documentos, videos o pantalla compartida.
- Compartir información
  - Correo electrónico de discusión. Grupos en el correo electrónico.

## UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

- Sitios de Redes sociales. En donde los usuarios pueden crear perfiles y conectarse con otros.
  - Documentos colaborativos. Los usuarios pueden compartir y editar documentos en línea en tiempo real.
  - Tablero de mensajes. Son foros en línea centrados en preguntas y respuestas.
- Colaboraciones de largo plazo estructurado. Si el equipo va a estar trabajando junto por un periodo largo, puede ser útil crear entornos de colaboración más sofisticados. Dichas herramientas tomaran más tiempo crearlas y aprender a usarlas, pero su funcionalidad será más estructurada ayudan al trabajar de una manera más efectiva
    - Herramientas de Gestión de proyecto en línea. Los usuarios pueden compartir documentos, calendarios, conversaciones estructuradas.
    - Comunidades en línea. Los usuarios pueden compartir perfiles, documentos, tableros de mensajes, entre otros.
    - Wiki. Es un sitio web colaborativo en donde todos pueden editar la información.
    - Blogs. Una comunidad en donde los usuarios interactúan a través de mensajes y comentarios.

A continuación se muestra una tabla comparativa de los diferentes tipos de software colaborativo, incluyendo algunos proveedores:

### Comparación de software colaborativo

		<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 5px;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Costo del software</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Discusión en tiempo real</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Fácil instalación</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Amigable para el usuario</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Almacenamiento central de documentos</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Archivar conversaciones</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Estructuración en las conversaciones</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Apoya las relaciones personales</div> </div>							
<b>Conversaciones informales y presentaciones</b>									
Llamadas en Conferencia	Freeconferencecall.com	Gratis	E	E	E	-	-	-	R
Video conferencia	WebEx Hardware solutions	\$	E	D	D	-	-	-	E
Conferencia Online	GoToMeeting WebEx	\$	E	R	R	D	-	D	R
<b>Compartir información</b>									
Correo electrónico de discusión	Yahoo Groups Electric Embers	Gratis	-	E	E	D	D	-	R
Sitios de Redes sociales	Facebook My space	Gratis	-	E	D	D	-	-	E
Documentos colaborativos	Google Docs	Gratis	R	E	E	E	R	D	D
Tablero de mensajes	vBulletin phpBB	Gratis	-	R	R	D	R	R	R
<b>Colaboraciones de largo plazo estructurado</b>									
Herramientas de Gestión de proyecto en línea	Basecamp Central Desktop	\$	-	D	D	E	E	E	D
Comunidades en línea	Ning KickApps	\$	-	D	R	E	R	R	E
Wiki	Confluence MediaWiki	Gratis	-	D	D	R	E	R	D
Blogs	WordPress TypePad	Gratis	-	D	D	D	E	E	E

\$ Con costo
E Excelente
R Razonable
D Con dificultad
- No disponible

Tabla 2.1. Comparación de los diferentes tipos de software colaborativo. Fuente: <http://www.idealware.org>.

A continuación se muestran las aplicaciones de Microsoft, Google y Citrix disponibles como herramientas colaborativas en la tabla 2.2

**Software colaborativo**

	Microsoft	Google	Citrix
<b>Conversaciones informales y presentaciones</b>			
Llamadas en Conferencia	Skype	Hangouts	GotoMeeting
Video conferencia	Skype	Hangouts	GotoMeeting
Conferencia Online	Skype	Hangouts	GotoMeeting
<b>Compartir información</b>			
Correo electrónico de discusión	Exchange	Gmail	shareFiles
Sitios de Redes sociales	Yamer	Google +	Podio
Documentos colaborativos	One Drive	Google Docs	Podio
Tablero de mensajes	Yamer	RealtimeBoard	shareFiles
<b>Colaboraciones de largo plazo estructurado</b>			
Herramientas de Gestión de proyecto en línea	Project	Gantter	Podio
Comunidades en línea	Yamer	Google +	Podio
<b>Escritorio Remoto</b>			
Escritorio Remoto	Remote Desktop	Chrome Remote Desktop	Citrix XenApp

Tabla 2.2. Software colaborativa de Microsoft, Google y Citrix. Fuente: Páginas oficiales de cada marca.

## 2.5 Conclusión

En este capítulo conocimos las bases teóricas que nos servirán para desarrollar la estrategia de trabajo flexibles para madres profesionistas, en donde encontramos el enfoque sistémico el cual nos permitirá conceptualizar la estrategia de manera holística y entender las relaciones existentes entre cada elemento, así como las bases del paradigma cibernético nos permitirá visualizar y definir el subsistema de control, definiendo la comunicación entre el sistema de gestión y productivo y lograr la retroalimentación, y así el sistema de gestión pueda lograr la conducción del sistema productivo.

Se investigaron los métodos y procedimientos que se utilizan en varios países del mundo, así como los casos de aplicación del trabajo flexible de diferentes países y empresas para apoyar el proceso de construcción de la estrategia; además de los factores de éxito para su implementación.

También se investigó las tecnologías de la información disponibles, siendo para este caso el software colaborativo, donde se dieron a conocer los diferentes tipos de este software existentes en el mercado, así como los factores para elegir el más adecuado a las necesidades de la empresa, todo ello con el objetivo de que sirva de apoyo para la comunicación dentro y fuera de la empresa.

A continuación se mostrará en el siguiente capítulo la estrategia de trabajo flexible para madres profesionista desarrollada a partir de estos elementos.

## CAPÍTULO 3. Estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas

### 3.1 Definición de la estrategia de trabajo flexible

En este capítulo se desarrollará la formulación de la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas para lo cual se definirán las etapas de la estrategia, pero antes de ello se dará una breve explicación de los factores de importancia que dieron lugar al desarrollo de dicha estrategia.

Como se comentó anteriormente uno de los factores que impulsaron el trabajo flexible en Europa fue la normatividad, ya que se encuentra en sus leyes el derecho a solicitar un esquema de trabajo flexible a sus empleadores y ellos tienen la obligación de revisar si es posible o no, debido a que ese marco normativo no rige las leyes mexicanas, el medio de impulsar este tipo de esquemas es el convencimiento y el ejemplo de casos de éxito, por lo que garantizar excelentes resultados es una prioridad. Otro factor de suma importancia es el compromiso con la empresa y sobre todo con su trabajo se sugiere dividir el sueldo, en el que permanezca un porcentaje fijo y otro ligado al cumplimiento de metas con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de la estrategia, acompañado del beneficio intrínseco de poder equilibrar su vida laboral con la familiar.

De acuerdo a las metodologías y procedimientos investigados, la elección del tipo de esquema de trabajo flexible y las condiciones en las que desempeñarán se encuentra en manos del empleado y su jefe directo en su mayoría; pero de acuerdo a los factores de éxito y barreras encontradas en los casos prácticos de implementación de esquema de trabajo flexible, es de vital importancia que la alta dirección así como la empresa en su conjunto, se encuentre envueltos en el proceso de concepción e implementación de los esquemas de trabajo flexible, para lo cual la conceptualización se realizará como una estrategia que abarque toda la organización; además de la asignación de un persona encargada de llevar a cabo dicho proyecto desempeñando el papel de agente de cambio; dándole seguimiento y ayudando a que ocurra el cambio identificando los intereses y roles de la empresa y los empleados.

Otro factor importante para lograr el éxito de la implementación de los esquemas de trabajo flexible es el monitoreo y control para lo cual utilizaremos el paradigma cibernético, definiendo el sistema de gestión y el sistema productivo y sea posible la conducción.

Se utilizarán como base los siguientes elementos claves a lo largo de toda la metodología para garantizar el éxito en la implementación de la estrategia Figura 3.2.



## UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS



Figura 3.1 Elementos clave para la implementación de la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas.  
Fuente: Elaboración propia.

Las etapas de la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas se muestran en la siguiente figura 3.2.

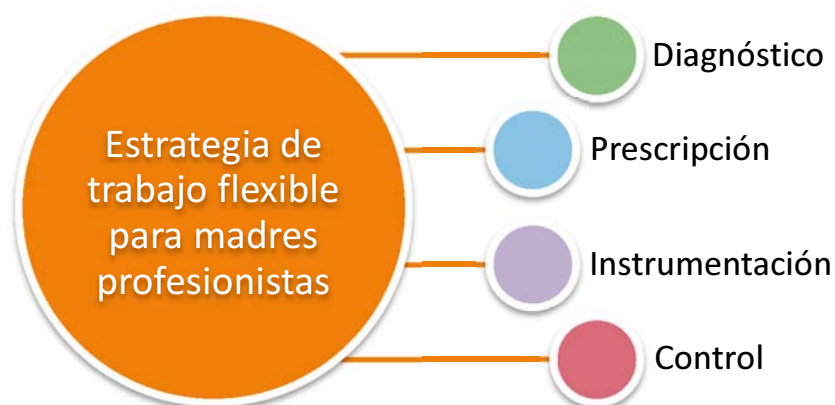


Figura 3.2 Etapas de la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas

**Diagnóstico.** En esta etapa se investigará las necesidades de los empleados a lo largo de toda la empresa con el fin de definir los esquemas de trabajo flexible que serán analizados para conocer la factibilidad de su implementación además de conocer el estado actual de la empresa.

**Prescripción.** En esta etapa se realizará el análisis de los esquemas solicitados por los empleados en beneficio de las necesidades del negocio y sus empleados, con dicha información se conocerá la factibilidad de su implementación de cada uno de ellos.

**Instrumentación.** Se definirá la forma de operación de los esquemas de trabajo flexible. La cual incluye: la definición de políticas de trabajo flexible de la empresa así como los roles y funciones de la estructura organizacional, definidas a través de la construcción por descomposición; así como la definición de indicadores de desempeño y las herramientas de apoyo para lograr la implementación de los esquemas de trabajo flexibles.

**Control.** En esta etapa se definirá la periodicidad de la evaluación de los indicadores, estableciendo el periodo de la realización de la medida y la forma en la que se presentaran los datos, así como la toma de decisiones para la adaptación, definiendo las acciones a ejecutar, los cuales deben ser presentadas en tiempo y forma para la correcta toma de decisiones. Cabe mencionar que esta etapa es cíclica, la cual nos dará la característica de adaptabilidad de la empresa a las condiciones cambiantes del mercado.

Dichas etapas deben ser desarrolladas por el sistema de gestión para poder llevar a cabo la conducción del proceso productivo y así planear, implementar y monitorear y controlar los esquemas de trabajo flexible.

A continuación se explicará a detalle cada etapa de la estrategia.

### 3.1.1 Etapa de Diagnóstico

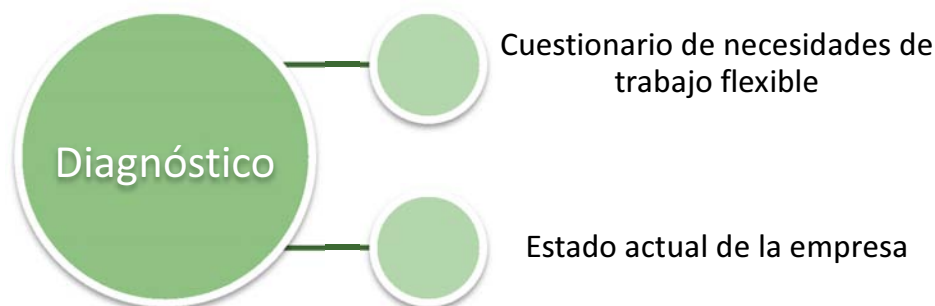


Figura 3.3 Etapa de diagnóstico. Fuente: Elaboración propia.

Para esta etapa se las necesidades de trabajo flexible de las empleadas madres profesionistas de manera puntual, para lo cual se realizará una encuesta, así como el estado actual de la empresa por medio de la recopilación de la información de documentos como manuales de políticas, procesos y procedimientos además de entrevistas directas con el personal.

Comenzaremos con el cuestionario de necesidades de esquemas de trabajo flexible, el cual deberán responder todas las madres profesionistas de la empresa, a continuación se muestra en el formato 3.1

Encuesta de trabajo flexible

Generales

1 Nombre \_\_\_\_\_

2 Edad \_\_\_\_\_

3 Puesto \_\_\_\_\_

4 Área \_\_\_\_\_

5 Departamento \_\_\_\_\_

6 Profesión \_\_\_\_\_

7 ¿Cuántos hijos tiene?  
\_\_\_\_\_

8 ¿Qué edad tiene el menor?  
no aplica      0 a 1 año      2 a 4 años      5 a 11 años      12 a 18 años      mas de 18 años

9 ¿Qué edad tiene el mayor? (sólo si tiene dos o mas hijos)  
no aplica      0 a 1 año      2 a 4 años      5 a 11 años      12 a 18 años      mas de 18 años

10 ¿Cuánto tiempo dedica diariamente a sus hijos?  
menos de 1 hora      1 a 2 horas      3 a 4 horas      mas de 4 horas

11 ¿Quién cuida a sus hijos mientras trabaja? Puede ser más de uno  
guardería      familiar      niñera      Colegio      Colegio de tiempo completo      otro \_\_\_\_\_

trabajo flexible

12 ¿Qué tipo de trabajo flexible necesitaría en su trabajo? Puede ser más de uno  
ninguno      horario flexible      trabajo a distancia      permiso de salida familiar      tiempo parcial      trabajo compartido      Semana laboral comprimida

13 ¿Porque necesita este tipo de arreglo flexible?  
\_\_\_\_\_

14 Describa cómo apoyara al negocio el implementar este tipo de esquema flexible propuesto  
\_\_\_\_\_

15 Describa cómo cumplirá con su trabajo con este tipo de esquema flexible  
\_\_\_\_\_

16 ¿Cuáles son los beneficios para los empleados y la organización?  
\_\_\_\_\_

17 Describa como serán manejadas las necesidades del cliente interno y extern con el esquema de trabajo flexible propuesto.  
\_\_\_\_\_

18 ¿Cuáles son los problemas potenciales? ¿Puede tratar con ellos?  
\_\_\_\_\_

19 Describa las soluciones que propone para superar cualquier desafío presentado por este esquema flexible  
\_\_\_\_\_

20 Describa cómo se manejará la comunicación habitual  
\_\_\_\_\_

21 Describa cómo y cuándo se revisará y evaluará su rendimiento  
\_\_\_\_\_

22 ¿Qué tiempo, esfuerzo y dinero que se necesita para hacer los arreglos flexibles éxito?  
\_\_\_\_\_

Formato 3.1 Encuesta de necesidades de trabajo flexible. Fuente: elaboración propia.

En esta encuesta el cliente interno se refiere al personal dentro de la empresa con el que interactúa para desempeñar su trabajo, como son: equipo de trabajo, personal de otras áreas o departamentos, supervisores y gerentes, personal a cargo, etc. Y el cliente externo son aquellas personas con las que se interactúa que no pertenecen a la empresa como: clientes a los que se les entrega bienes o servicios, proveedores, auditores, etc.

En seguida se realizará la recopilación de la documentación e información necesaria para conocer el estado actual de la empresa, mediante manuales, procedimientos y entrevistas con el personal, a continuación se muestra un listado de la información requerida.

### Estado actual de la empresa

- Organigrama
- Misión, Visión, objetivos y funciones
- Información por Rol o puesto:
  - Departamentos/Área/Unidad
  - Rol/Puesto
  - Personas con ese puesto
  - Personal a cargo
  - Jefe directo
  - Franja horaria
  - Funciones
  - Objetivos
  - Actividades
    - Cliente interno
      - Departamento/unidad/área
      - Mecanismo de coordinación (Ej. Reuniones semanal, email)
      - Franja horaria de coordinación
      - Consecuencias/riesgos de no coordinación
    - Cliente externo
      - Departamento/unidad/área
      - Mecanismo de servicio (Ej. Toma de pedidos, Entrega de pedidos, consulta, reuniones de seguimiento)
      - Franja horaria de servicio ofrecido
      - Tiempo de respuesta
      - Consecuencias/riesgos de no coordinación
  - Recursos
    - Equipo
      - Equipo computacional
      - Otro equipo
    - Material
- Procesos de la empresa
  - Procesos con sus procedimientos y actividades
  - Ubicación de los procesos críticos.
  - Personal ligado a los procesos críticos (Personas afectadas)

A continuación se muestra un cuestionario para obtener la información de cada trabajador o encargado de área o departamento. Formato 3.2

**Cuestionarios de procesos**

<b>Nombre:</b>	_____	<b>Fecha:</b>	_____
<b>Departamento:</b>	_____	<b>Estudios:</b>	_____
<b>Rol/Puesto</b>	_____	<b>Personas con ese puesto</b>	_____
<b>Personal a cargo:</b>	_____		
<b>Jefe directo:</b>	_____		
<b>Franja horaria</b>	_____		

**Ubicación en el organigrama**

**Funciones:**

**Objetivos:**

**Actividades:**

**Necesidad de Coordinación**

**Cliente interno**

Departamento/unidad/área	Mecanismo de coordinación	Franja horaria de coordinación	Consecuencias/riesgos de no coordinación

**Cliente externo**

Departamento/unidad/área	Mecanismo de servicio	Tiempo de respuesta	Consecuencias/riesgos de no coordinación

**Recursos**

**o Equipo**

<b>Equipo computacional</b>	
<b>Otro equipo</b>	

**o Material**

<b>Manuales</b>	
<b>Otro material</b>	

Formato 3.2 Cuestionario de procesos. Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que el cliente interno se refiere al que se encuentra dentro de la empresa como por ejemplo otros departamentos y el cliente externo se refiere al cliente que solicita el producto o servicios que ofrece la empresa o también puedes ser los proveedores. Los mecanismos de coordinación y servicio se refieren a la forma en la que se llevará a cabo la comunicación con el cliente interno y externo respectivamente.

Con esta información podremos conocer las necesidades de trabajo flexible de las madres profesionistas de la empresa y el estado actual de la empresa, y así podremos dar paso a la siguiente etapa, siendo la de Prescripción.

### 3.1.2 Etapa de Prescripción

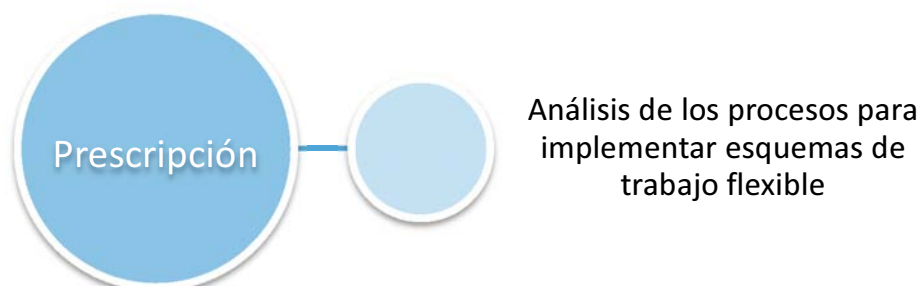


Figura 3.5 Etapa de Prescripción. Fuente: Elaboración propia.

Para esta etapa se realizará el análisis de todos los esquemas solicitados por las madres profesionistas de la empresa con el fin de conocer la factibilidad para su implementación, a través del análisis de sus procesos y procedimientos, para la elección de los esquemas de trabajo flexibles y áreas en las que serán implementados.

#### Análisis de los procesos para implementar esquemas de trabajo flexible

En esta subetapa de la Prescripción, se realizará un análisis utilizando los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a las madres profesionistas sobre sus necesidades de esquemas de trabajo flexible y los procesos obtenidos de la etapa anterior contenidos en el estado actual de la empresa. En primera instancia realizaremos la conceptualización del sistema que en este caso será la empresa, utilizando el paradigma cibernético mostrado a continuación en la figura 3.6., que como se puede observar, se encuentra el sistema de gestión, el sistema productivo y el medio ambiente así como sus interrelaciones con los subsistemas y el suprasistema.

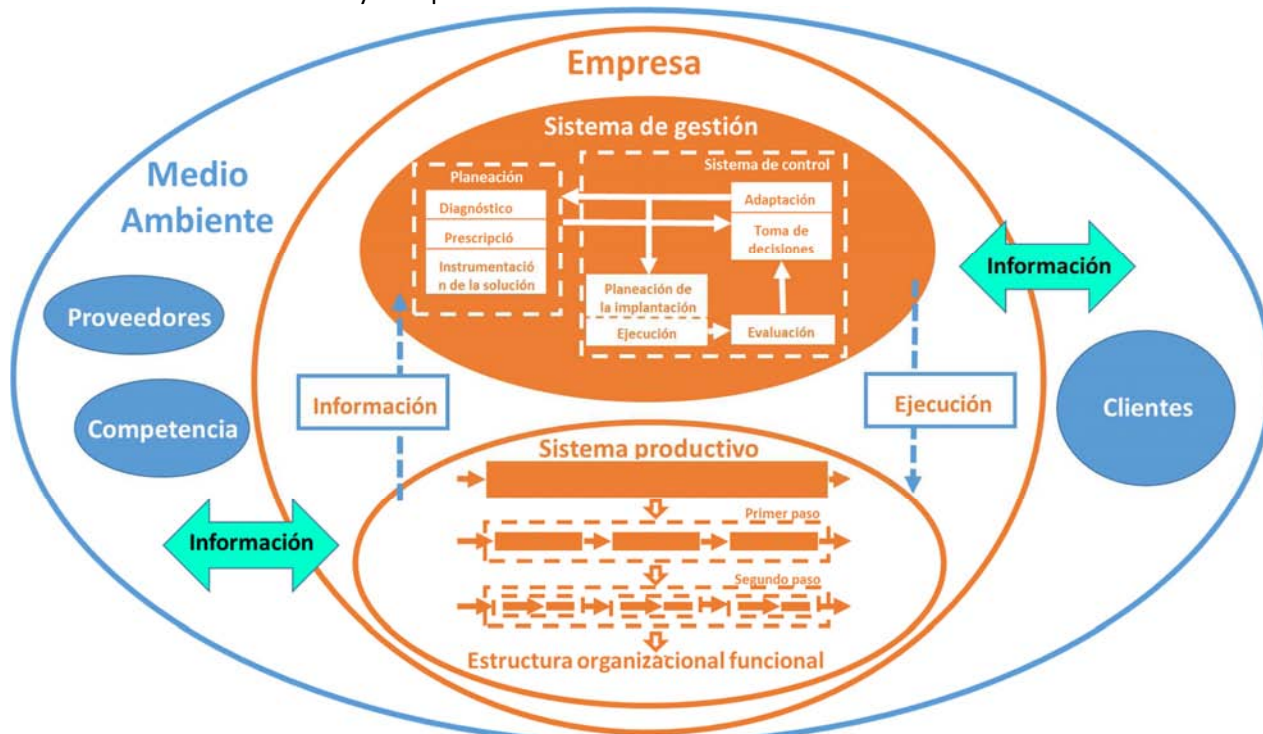


Figura 3.6 Conceptualización del sistema de acuerdo al paradigma cibernético. Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se analizarán las funciones mediante la construcción por descomposición funcional de los procesos y ligarlos con la estructura organizacional para conocer claramente las funciones, objetivos y actividades correspondientes a cada puesto, definiendo cuales se encontrarán en la parte de gestión y cuáles en la parte operativa y así poder analizar la factibilidad y viabilidad de la implementación de los esquemas de trabajo flexible solicitados resultados del análisis anterior.

Se tomará como base la conceptualización para conocer de manera más exacta y concisa la relación con los clientes internos y externos de los diferentes roles resaltando los siguientes factores:

- Cliente interno
  - Departamento/unidad/área
  - Actividades
  - Mecanismo de coordinación (Ej. Reuniones semanal, email)
  - Franja horaria de coordinación
  - Tiempo de respuesta
  - Recursos necesarios para operar (equipo, software, material, capacitación)
  - Intervención en procesos críticos.
  - Consecuencias/riesgos de no coordinación
- Cliente externo
  - Departamento/unidad/área
  - Actividades
  - Mecanismo de servicio (Ej. Comunicación, Toma de pedidos, Entrega de pedidos, consulta, reuniones de seguimiento)
  - Franja horaria de servicio ofrecido
  - Tiempo de respuesta
  - Recursos necesarios para operar (equipo, software, material, capacitación)
  - Intervención en procesos críticos.
  - Consecuencias/riesgos de no coordinación

Obteniendo esta información junto con entrevista con los empleados, jefes directos y directivos para afinar detalles se tendrán los elementos necesarios para conocer si es factible y viable la implementación de esquemas de trabajo flexible en los puestos y áreas solicitadas, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- No debe existir interrupción al servicio al cliente ni debe modificar de manera negativa los procesos críticos de la empresa
- Los empleados deberán tener un desempeño igual o mejor del que se venía desempeñando en el esquema tradicional.
- Los empleados que necesiten un esquema de trabajo a distancia deben garantizar un área de trabajo segura y adecuada en la cual se mantenga la confidencialidad y se encuentre libre de distracciones o interrupciones.
- Todos los esquemas de trabajo flexible están sujetos a una revisión continua y se pueden terminar en cualquier momento debido a algún cambio en las necesidades del negocio.
- Las necesidades de recursos deben ser costeable para ambas partes.

Finalmente se dará a conocer a los directivos de la empresa los pros y contras de la implementación de los esquemas de trabajo flexible en su organización (Formato 3.3), acompañados del análisis, para que decidan que cuales proyectos se implementarán y en qué condiciones.

### Pros y Contras de los esquemas de trabajo flexible para madres profesionistas

Esquema de trabajo flexible	Puesto	Área	Madres profesionistas		Para la empresa		Beneficios para las madres profesionistas
			Cantidad	% del Área	Pros	Contras	

Formato 3.3 Pros y contras de los esquemas de trabajo flexible para madres profesionistas. Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3 Etapa de Instrumentación

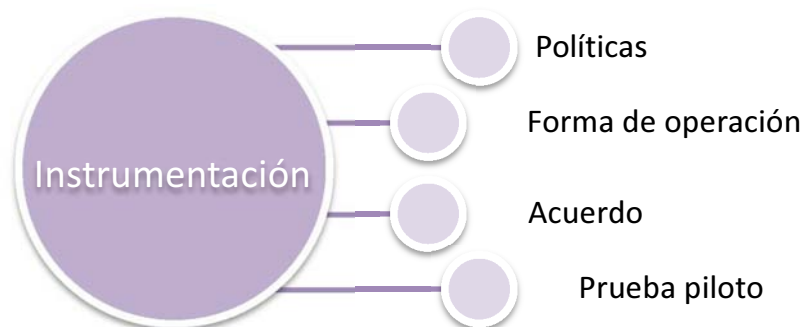


Figura 3.7 Etapa de Instrumentación y herramientas de apoyo

En esta etapa se definirá la forma de operación de los esquemas de trabajo flexible mediante la definición de las políticas y definiendo la forma en la que operarán los empleados en los esquemas de trabajo flexible, la definición de indicadores de desempeño y las herramientas tecnológicas de apoyo para lograr la implementación de los esquemas de trabajo flexibles y así el sistema gestor pueda llevar a cabo la conducción del sistema productivo.

#### Políticas

En este apartado se definirán las políticas que regirán los esquemas de trabajo flexible, para la cual, deberá preguntarse cuáles son las condiciones en las que será posible aplicar algún esquema electos por su factibilidad y viabilidad. Algunos ejemplos de cuáles podrían ser las políticas generadas por la empresa son:

- No debe existir interrupción del servicio al cliente ni debe modificar de manera negativa los procesos críticos de la empresa
- Los empleados deberán tener un desempeño igual o mejor del que se venía desempeñando en el esquema tradicional.
- Los empleados que necesiten un esquema de trabajo a distancia deben garantizar un área de trabajo segura y adecuada en la cual se mantenga la confidencialidad y se encuentre libre de distracciones o interrupciones.



- Todos los esquemas de trabajo flexible están sujetos a una revisión continua y se pueden terminar en cualquier momento debido a algún cambio en las necesidades del negocio.
- Las necesidades de recursos deben ser costeable para ambas partes.
- Las características del lugar de trabajo fuera de sitio son seguras, adecuadas(Laptop, mesa y silla adecuada, internet, línea telefónica), mantiene la confidencialidad
- Se realizará de forma total o sólo en ciertas áreas o sólo por necesidades de los empleados que sean madres profesionistas
- Se requerirá una prueba piloto, donde se definirá el tiempo y área donde se realizará para realizar los ajustes necesarios.
- Puede ser temporal
- Esquemas de trabajo flexibles posibles en la empresa
- Número de horas obligatorias a cumplir en oficina al día, semanales y/o mensuales

### **Forma de operación con el esquema de trabajo flexible**

De acuerdo con las funciones, objetivos y actividades de cada elemento de la estructura organizacional, así como las interrelaciones con los demás elementos del sistema, subsistema y suprasistema (Cliente externo e interno) en este apartado se definirán las condiciones en las que se llevará a cabo la implementación de los esquemas de trabajo flexible. Respetando las políticas marcadas por la empresa y deberá contener la siguiente información:

- Área
- Departamento
- Rol o puesto
- Objetivo
- Función
- Actividades
- Indicadores de desempeño
- Esquema(s) flexible(s) electos
- Ubicación en el sistema empresa
- Ubicación en el organigrama
- Forma en la que se llevará a cabo la relación con los clientes externos e internos
  - o Departamento/unidad/área
  - o Mecanismo de coordinación (Comunicación)
  - o Franja horaria de coordinación (Comunicación)
  - o Tiempos y forma de respuesta
  - o Recursos necesarios para operar(equipo, software, material, capacitación)
  - o Intervención en procesos críticos.
  - o Consecuencias/riesgos de no coordinación
  - o Forma en la que se resolverán los retos o riesgos de estos esquemas flexibles
- Ubicación y horario en el que se desempeñará el esquema sugerido y sus límites (hora de entrada, salida y pausas) por esquema flexible

A continuación se muestra el formato 3.4 con esta información:

Operación con esquema de trabajo flexible por puesto

Rol/Puesto \_\_\_\_\_  
Area \_\_\_\_\_  
Responsable de toma de decisión \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_  
Departamento \_\_\_\_\_  
ESQUEMA FLEXIBLE \_\_\_\_\_

Ubicación en el sistema

Empty space for system location details.

Ubicación en el organigrama

Empty space for organizational chart location details.

Objetivo:

Empty space for objective details.

Función:

Empty space for function details.

Actividades:

Empty space for activities details.

Ubicación y horario en el que se desempeñará el esquema flexible y sus límites (hora de entrada, salida y pausas)

Empty space for location and schedule details.

## UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

Necesidad de Coordinación											
Cliente interno											
ID	Departamento/área	Actividad	Proceso Crítico	Mecanismo de coordinación			Franja horaria de coordinación	Consecuencias / riesgos de no coordinación	Forma en la que se resolverán los riesgos		
				Tiempo de respuesta	Forma de respuesta	Recurso					
Cliente externo											
ID	Departamento/área	Actividad	Proceso Crítico	Mecanismo de servicio			Franja horaria de coordinación	Consecuencias / riesgos de no coordinación	Forma en la que se resolverán los riesgos		
				Tiempo de respuesta	Forma de respuesta	Recurso					
Recursos											
Equipo computacional											
Software											
Formatos											
Capacitación											
Indicadores de desempeño											
ID	Actividad	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Objetivo del indicador	Valor de referencia	Escala	Meta	Método de cálculo	Rango	Periodicidad	Fuente de Información

Formato 3.4 Operación con esquemas de trabajo flexible para madres profesionistas. Fuente: Elaboración propia.

La forma en la que definirán los indicadores de desempeño y la elección del software colaborativo se muestra en las siguientes secciones.

### Definición de Indicadores de desempeño

Para definir los indicadores de desempeño a evaluar utilizaremos el análisis de los procesos elaborado anteriormente y la forma de operación de los trabajos flexibles, en ellos encontraremos los objetivos, funciones y actividades ligadas a los puestos en el organigrama, con esta información definiremos los indicadores de desempeño.

A continuación mostraremos los formatos para definir los indicadores de desempeño, definiremos el nombre de los indicadores de acuerdo a los objetivos y actividades, clasificándolos por el tipo (eficacia, eficiencia, efectividad, ética y estética), objetivo del indicador, el valor de referencia, la meta a alcanzar, la escala en la que se medirá el indicador, el método de cálculo es decir la fórmula matemática de obtención, el rango de valores y la periodicidad en la que se realizará la toma del indicador. Esto se encuentra mostrado en el siguiente Formato 3.5.

#### Detalle del Indicador

Puesto \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_  
 Jefe directo \_\_\_\_\_

ID	Actividad	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Objetivo del indicador	Valor de referencia	Meta	Escala	Método de cálculo	Rango	Periodicidad

Formato 3.5 Detalle de Indicadores por puesto. Fuente: Elaboración propia.

Además es necesario para la construcción de los indicadores tener ciertos atributos que faciliten su control y gestión, para la cual mostraremos la siguiente guía, figura 3.6.

## UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

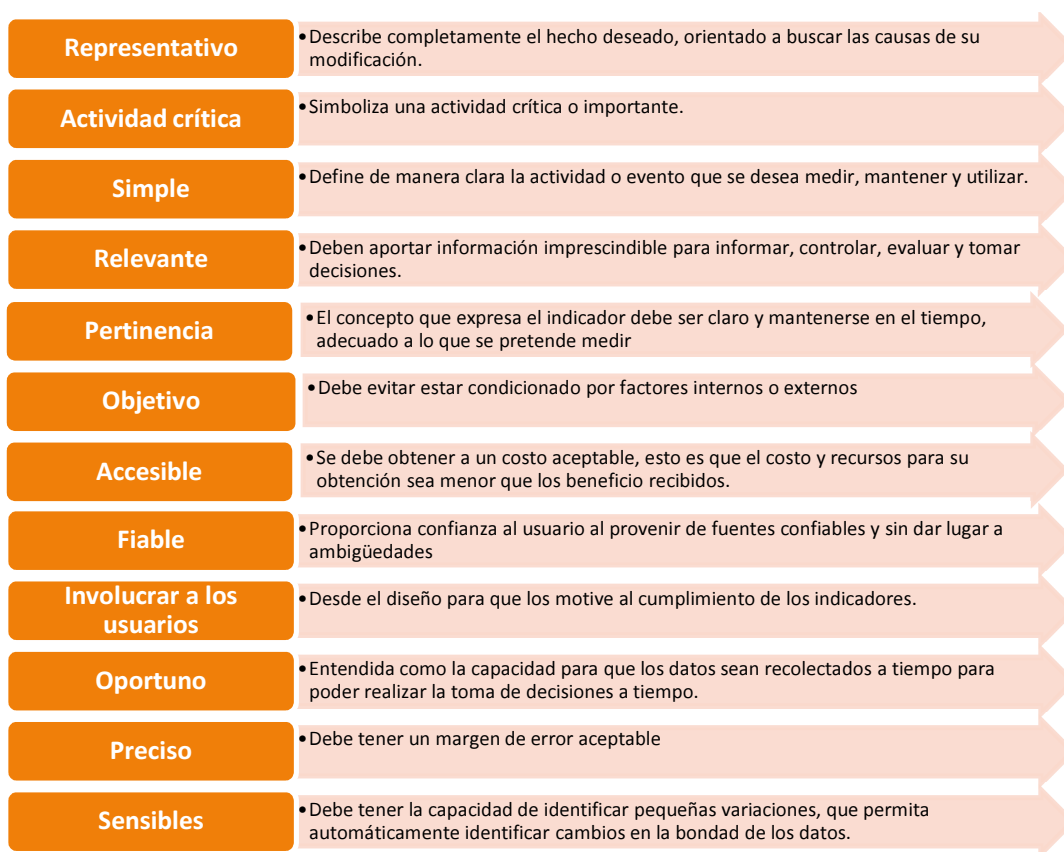


Figura 3.6 Atributos de un indicador. Fuente: Elaboración propia.

Es necesario llevar un histórico de los indicadores de desempeño, mostrada en el siguiente Formato 3.7.

Histórico de Indicadores											
Departamento				Área							
						Histórico del estatus					
ID	Puesto	Nombre del indicador	Meta	Escala	Periodicidad	Fecha n	Fecha n-1	Fecha n-2	Fecha n-3	Fecha n-4	Fecha n-5

Formato 3.7 Histórico de Indicadores de desempeño por puesto. Elaboración propia.

La asignación de recursos para la gestión de los indicadores incluye las fuentes de información, proceso de toma de indicadores, los responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información y los responsables de cada indicador.

El primer punto a seguir en este apartado, es la asignación de un responsable de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información, que puede ser el encargado de llevar el proceso planeación e implementación de la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas o un analista encargado para estas actividades.

Posterior a este punto, es necesario definir de donde se obtendrá la información para obtener la medición de los indicadores, cómo se obtendrán que puede ser directos del sistema central si se tiene, o si hay que solicitarlo a los sistemas de cada departamento o área, o si se tienen que ir a tomar personalmente. También es necesario definir quién es el responsable de la toma de decisiones de ese rol o puesto, que podría ser el jefe directo, jefe de departamento, jefe de área o personal de recursos humanos. A continuación se muestra un formato con esta información. Formato 3.8.

Recursos para la gestión de Indicadores

Departamento _____		Área _____						Responsable de toma de decisiones	
ID Puesto	Actividad	Nombre del indicador	Método de cálculo	Periodicidad	Fuente de Información	Proceso de toma de Indicadores	Jefe Directo	Jefe de Departamento	

Formato 3.8 Histórico de Indicadores de desempeño por puesto. Fuente: Elaboración propia.

El siguiente paso es la presentación de la información, a continuación se muestra un ejemplo de cómo se podría presentar la información, formato 3.9.

## UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

### Indicadores por puesto

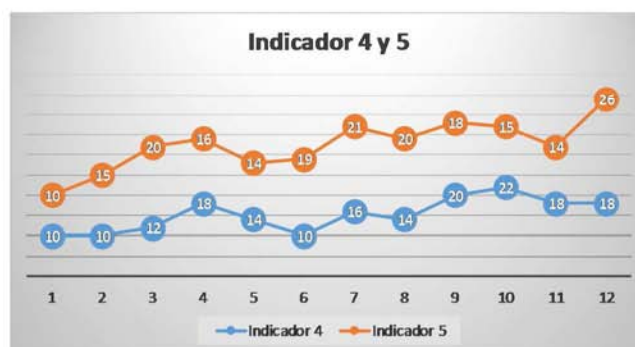
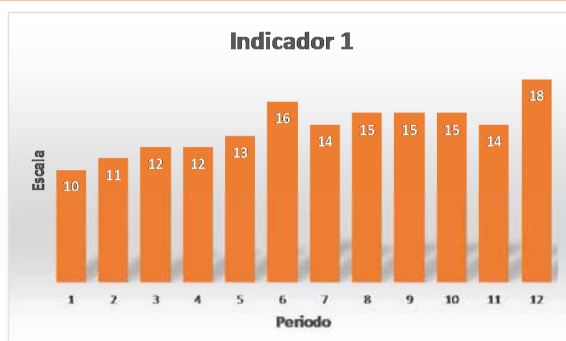
Nombre _____	Jefe directo _____	Fecha _____
Puesto _____	Jefe de _____	Departamento _____
Esquema _____	Departamento _____	Área _____
	Jefe de Área _____	

<b>Objetivo</b>	_____
<b>Función</b>	_____
<b>Actividad</b>	_____

### Indicador

ID	Nombre	Tipo	Objetivo	Valor de referencia	Meta	Estatus	Método de cálculo	Periodicidad	Fuente de Información
1	Indicador 1	Efectividad							
2	Indicador 2	Eficiencia							
3	Indicador 3	Eficiencia							
4	Indicador 4	Efectividad							
5	Indicador 5	Eficacia							

### Histórico



Formato 3.9 Presentación de los Indicadores por Puesto. Fuente: Elaboración propia.

Estandarizar y formalizar. Es el proceso de documentación, divulgación, inclusión e implementación. Como se ha mostrado, este es el proceso de documentación. Deberá mantener informado a todo el personal y directivos del proceso de elaboración de indicadores y las nuevas políticas de la empresa, sobre todo de los beneficios que obtendrán, para que el cambio sea aceptado con más facilidad.

### Herramientas tecnológicas de apoyo para la implementación de los esquemas de trabajo flexible

Para esta estrategia son necesarias las herramientas tecnológicas del grupo de las TICs para mantener la comunicación interna y externa utilizando la telefonía móvil y el internet, a través de plataformas, programas y aplicaciones. Siendo necesario que cubra las siguientes funciones:

- Comunicación por medio de voz y/o visual y/o documento o presentación con el cliente interno y externo, de uno a uno o varias personas. (Software colaborativo - Conversaciones informales y presentaciones)
- Almacenar, acceder y modificar archivos en cualquier dispositivo. (Software colaborativo – Compartir información)
- Compartir, sincronizar y colaborar archivos en línea con el cliente interno y externo. (Software colaborativo – Compartir información)
- En su caso, herramientas ligadas a la gestión de proyectos. ((Software colaborativo – Colaboraciones de largo plazo estructurado)

Todo sin importar la ubicación y manteniendo la seguridad y privacidad necesaria para la empresa, siendo accesible, flexible y de fácil uso.

Para lo cual existen diferentes tipos de software colaborativo en donde se puede realizar dicha comunicación como se muestra en el capítulo anterior, la elección del software dependerá de las necesidades específicas de cada empresa, de los esquemas de trabajo a implementar y su capacidad económica. Se definirán dependiendo de la relación y comunicación que deban llevar con sus clientes internos y externos.

Los factores que se medirán para la elección del software colaborativo necesario son:

- Costo del software
- Discusión en tiempo real
- Fácil instalación
- Amigable para el usuario
- Almacenamiento central de documentos
- Archivar conversaciones
- Estructuración en las conversaciones
- Apoya las relaciones personales
- Nivel de seguridad



A continuación se muestra un formato para la comparación del software, formato 3.10

Comparación de software colaborativo

	Costo del software	Discusión en tiempo real	Fácil instalación	Amigable para el usuario	Almacenamiento central de documentos	Archivar conversaciones	Estructuración en las conversaciones	Apoya las relaciones personales
<b>Conversaciones informales y presentaciones</b>								
Software 1								
Software 2								
<b>Documentos colaborativos</b>								
Software 1								
Software 2								
<b>Herramientas de Gestión de proyecto en línea</b>								
Software 1								
Software 2								
<b>Escritorio Remoto</b>								
Software 1								
Software 2								

\$ Costo   
 E Excelente   
 R Razonable   
 D Con dificultad   
 - No disponible

Formato 3.10 Tabla comparativa del software colaborativo. Elaboración propia.

**Acuerdo**

Una vez realizado la fase de forma de operación de los esquemas se establecerá un acuerdo entre el empleado, jefe directo y empresa siendo firmado por todas las partes. El contenido que tener el Acuerdo es:

- Fecha
- Nombre del empleado
- Departamento al que pertenece
- Jefe directo
- Esquema(s) flexible(s) electos
- Fecha de inicio del nuevo esquema
- Objetivo(s) a cumplir (Compromisos)
- Indicadores de desempeño (Compromisos)
- Periodo de prueba, con el fin de tener total certeza de que le esquema funciona.
- Ubicación y horario en el que se desempeñará el esquema (hora de entrada, salida, pausas)

- Herramientas necesarias para desempeñar el rol dentro de los esquemas.
- Ubicación en el sistema empresa
- Organigrama
- Forma en la que se llevará a cabo la relación con los clientes externos e internos
  - o Departamento/unidad/área
  - o Actividades
  - o Mecanismo de coordinación (Comunicación)
  - o Franja horaria de coordinación (Comunicación)
  - o Tiempos y forma de respuesta
  - o Recursos necesarios para operar (equipo, software, material, capacitación)
  - o Intervención en procesos críticos.
  - o Consecuencias/riesgos de no coordinación
  - o Forma en la que se resolverán los retos o riesgos de estos esquemas flexibles
- Acuerdo de políticas y condiciones de los esquemas de trabajo flexible.
- Firma del empleado, jefe directo, Director del departamento o área.

A continuación se muestra el Acuerdo en el formato 3.11

## UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

### Acuerdo del esquema de trabajo flexible por puesto

Nombre _____	Departamento _____	Periodo de prueba _____	Fecha _____
Rol/Puesto _____	Area _____	Fecha de inicio _____	
Jefe directo _____	ESQUEMA FLEXIBLE _____	Fecha final _____	Fecha de inicio esquema oficial _____

#### Objetivo del esquema de trabajo flexible

#### Ubicación en el organigrama

#### Objetivo:

#### Función:

#### Actividades:

#### Ubicación y horario en el que se desempeñará el esquema flexible (hora de entrada, salida y pausas)

#### Necesidad de Coordinación

Cliente interno										
ID	Departamento/área	Actividad	Proceso Crítico	Mecanismo de coordinación			Franja horaria de coordinación	Consecuencias / riesgos de no coordinación	Forma en la que se resolverán los riesgos	
				Tiempo de respuesta	Forma de respuesta	Recurso				

Cliente externo										
ID	Departamento/área	Actividad	Proceso Crítico	Mecanismo de servicio			Franja horaria de coordinación	Consecuencias / riesgos de no coordinación	Forma en la que se resolverán los riesgos	
				Tiempo de respuesta	Forma de respuesta	Recurso				

#### Recursos

<b>Equipo computacional</b>	
<b>Software</b>	
<b>Formatos</b>	
<b>Capacitación</b>	

#### Indicadores de desempeño

ID	Actividad	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Objetivo del indicador	Valor de referencia	Escala	Meta	Método de cálculo	Rango	Periodicidad	Fuente de Información

#### Indicadores de desempeño

Leí y el esquema propuesto cumple con las políticas y condiciones de los esquemas de trabajo flexible de la empresa

Nombre y firma del empleado _____	Nombre y firma del jefe directo _____	Nombre y firma del jefe de área o departamento _____
		Fecha _____

Formato 3.11 Acuerdo del trabajo flexible por puesto. Fuente: Elaboración propia.

**Prueba piloto.**

Se definirá que área o departamento comenzará con la aplicación del esquema de trabajo flexible como prueba piloto, además de indicar el tiempo en el que se hará y el tiempo para revisión de los resultados y así poder realizar ajustes si fuera necesario.

Hasta este momento se ha definido la forma de operación de los esquemas de trabajo flexible aceptados, siendo factible su implementación, además de haber fijado las bases para continuar con la siguiente etapa de Monitoreo y Control.

**3.1.4 Etapa de Control**

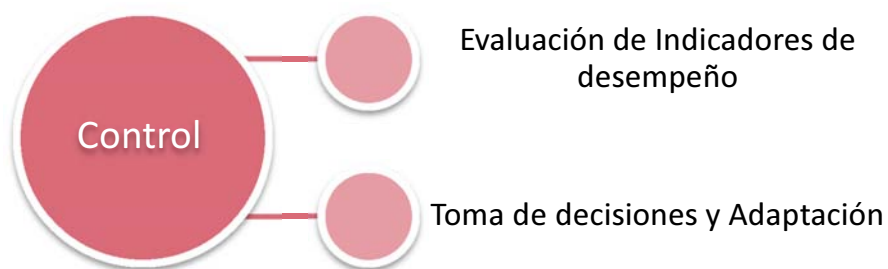


Figura 3.9 Etapa de Control. Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa se definirán la forma en la que se llevará el monitoreo y control, con el fin de poder conducir el sistema productivo y medir los beneficios y mejoras necesarias para la toma de decisiones oportuna y así poder adaptarse a las necesidades internas y externas mediante la definición de las acciones a ejecutar.

**Evaluación de Indicadores de desempeño**

Este apartado se refiere a periodicidad en la que se elaborará la evaluación de los indicadores de desempeño, con el fin de llevar el monitoreo. Este punto se definió en la parte de los indicadores, la importancia reside en el seguimiento del desempeño de las empleadas a través de los indicadores, realizando su medición en tiempo y forma. Para lo cual es necesario asignar a una persona encargada de esta tarea, teniendo la responsabilidad del monitoreo de los indicadores.

**Toma de decisiones y Adaptación**

La toma de decisiones se realizará conforme al cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores de desempeño, dependiendo de la información obtenida del monitoreo y el análisis de las necesidades internas y externas se realizarán los ajustes necesarios para la adaptación del sistema. Esta función la llevan a cabo los tomadores de decisiones definidos en la sección de los indicadores. Además ésta se mantiene de forma cíclica, para poder adecuarse a las características necesarias para cumplir con las condiciones cambiantes del mercado y poder adaptarse.

### 3.2 Conclusión

Se definió la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas adecuada a las condiciones mexicanas, en la que se utilizaron elementos y herramientas de las metodologías y métodos investigados, siguiendo la metodología del paradigma cibernético y los elementos básicos de la planeación, dando como resultado las etapas de diagnóstico, prescripción, instrumentación y control necesarios para que el sistema de gestión pueda conducir al sistema productivo. Con el enfoque de sistemas y el paradigma cibernético se busca clarificar las estrategias haciéndola técnicamente factible y operacionalmente viable para aplicarla a las empresas de desarrollo de software.

Una de las características que se buscó para adecuar la estrategia a las condiciones de México y lograr su éxito en su implementación fueron que parte de una necesidad, con el fin de que exista un mayor compromiso por parte del empleado, además del involucramiento de toda la empresa incluida la parte gerencial y dirección y clarificando los beneficios que obtendrán a través del trabajo flexible.

Otra característica es el reforzamiento del compromiso entre ambas partes a través de las políticas y acuerdos establecidos. Y con el fin de garantizar el éxito de la implementación y control sobre el sistema productivo, se establecieron claramente los objetivos, funciones y actividades para poder definir los indicadores de desempeño.

El software electo como herramienta tecnológica apoyará a la parte operativa y de comunicación para cumplir los objetivos y llevar al éxito la implementación de la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas. A través del monitoreo y control de las empleadas apoyarán a la medición de los beneficios obtenidos por dicha estrategia.

Además el establecer una prueba piloto para poder realizar los ajustes necesarios debido a aspectos no previstos, apoyará al éxito en la implementación de la estrategia de trabajo flexible obteniendo beneficios tanto para las madres profesionistas como para las empresas que las emplean bajo este esquema.

A continuación aplicaremos la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas en un estudio de caso en una empresa dedicada al desarrollo de software a la medida llamada Computación y Consultoría Plus SA de CV.

## CAPÍTULO 4. Estudio de caso – Computación y Consultoría Plus

En este capítulo se aplicará la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas propuesta en un estudio de caso, lo cual nos permitirá comprobar su efectividad y si cumple con el objetivo de ser factible y viable para las empresas dedicadas al desarrollo de software en México.

La empresa en la cual se implementará la estrategia es Computación y Consultoría Plus, es una empresa familiar dedicada al desarrollo software desde 1995, esta empresa utilizará la estrategia de trabajo para madres profesionistas como ventaja competitiva. El desarrollo de la estrategia se muestra a continuación.

Como se definió en el capítulo anterior, la estrategia consta de 4 fases: Diagnóstico, Prescripción, Instrumentación y Control, a continuación realizaremos a detalle cada fase.

### 4.1 Etapa de diagnóstico

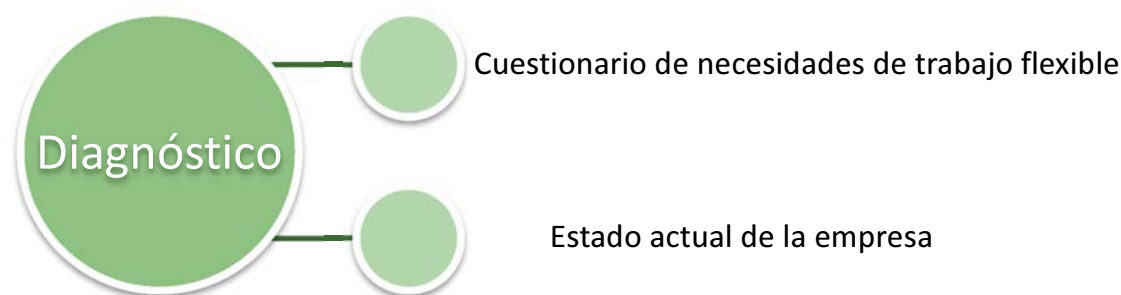


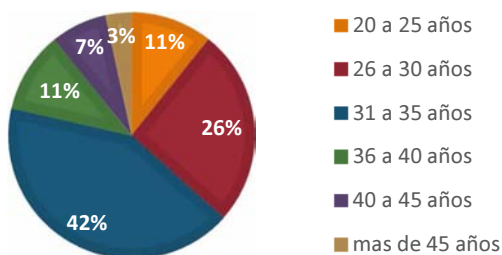
Figura 4.1 Etapa de diagnóstico para el estudio de caso

En esta etapa es donde se conocen las necesidades de trabajo flexible de las empleadas madres profesionistas de manera puntual a través de una encuesta, pero como la empresa es del tipo micro, no cuenta con más de dos empleadas madres profesionistas, utilizaremos la encuesta realizada a las empleadas y una encuesta aplicada en general a las mujeres mexicanas acercándonos a las necesidades generales para poder atraer talento a la empresa.

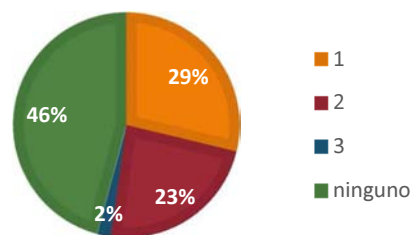
La encuesta se realizó en el formulario de google por la facilidad con el usuario y presentación, fue dirigida a mujeres mexicanas con el fin de conocer sus necesidades de flexibilidad laboral, el periodo de encuesta fue del 5 de mayo al 15 de mayo del 2015 a través de las redes sociales. Las preguntas planteadas se muestran en el Anexo B, Cuestionario 5.1. Y se obtuvieron 205 respuestas, mostraremos los resultados más importantes a continuación:

La mayoría de las encuestadas tiene una edad entre 26 y 35 años, aproximadamente la mitad no tiene hijos y una tercera parte tiene uno y el restante entre 2 y 3, como se muestra en las gráficas 4.1, 4.2 y 4.3.

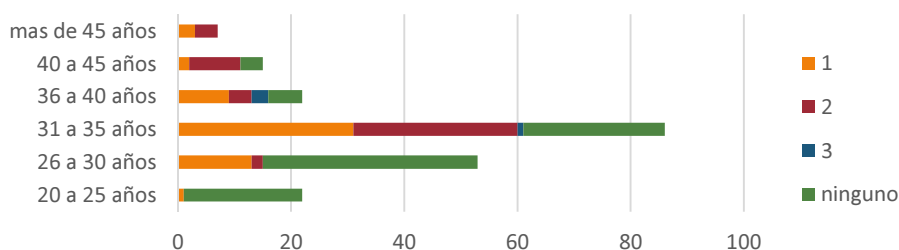
EDAD



NÚMERO DE HIJOS

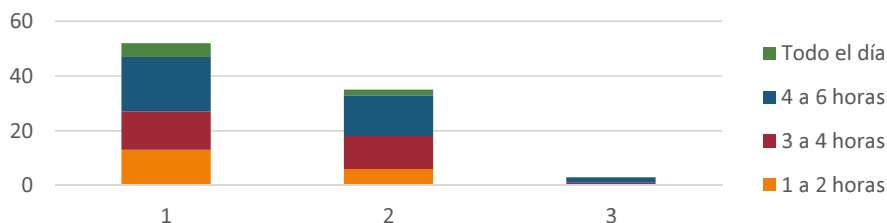


Número de hijos por rango de edades



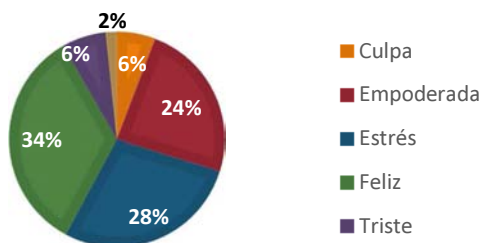
El tiempo que dedican las madres a sus hijos es de 1 a 6 horas en general, como lo muestra la siguiente gráfica 4.4.

Tiempo dedicado a los hijos de madres que trabajan Vs Número de hijos

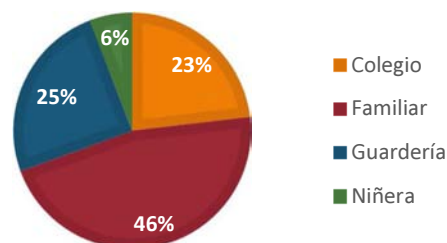


¿Cómo se sienten las madres trabajadoras? Se sienten felices, estresadas y empoderada principalmente, un pequeño porcentaje culpables y tristes además de comentar que se sentían con sentimientos encontrados y agotadas. Quien cuida sus hijos son familiares, el colegio y guarderías en su mayoría.

¿CÓMO SE SIENTE AL SER MADRE TRABAJADORA?

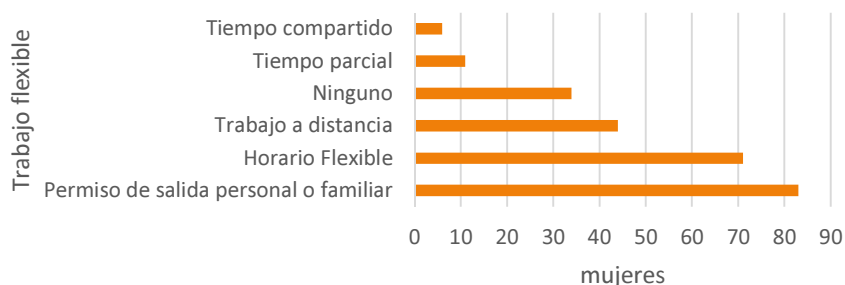


¿QUIÉN CUIDA A SUS HIJOS?



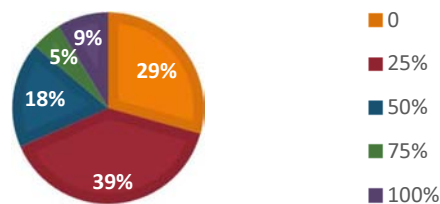
El trabajo flexible que les ofrecen en las empresas donde laboran aproximadamente la mitad reciben permisos de salida personal y un 40% tienen esquema de horario flexible, seguido de trabajo a distancia y el 20% no reciben ningún esquema de trabajo flexible.

**¿TRABAJO FLEXIBLE QUE LE PERMITEN EN SU EMPRESA?**



El tiempo permitido para el trabajo flexible en su mayoría va del 25 al 50% del total y el trabajo flexible que desean o necesitan tener en sus trabajos es del 25 al 50% del tiempo la mitad de los casos.

**PORCENTAJE DEL TIEMPO PERMITIDO PARA EL TRABAJO FLEXIBLE**



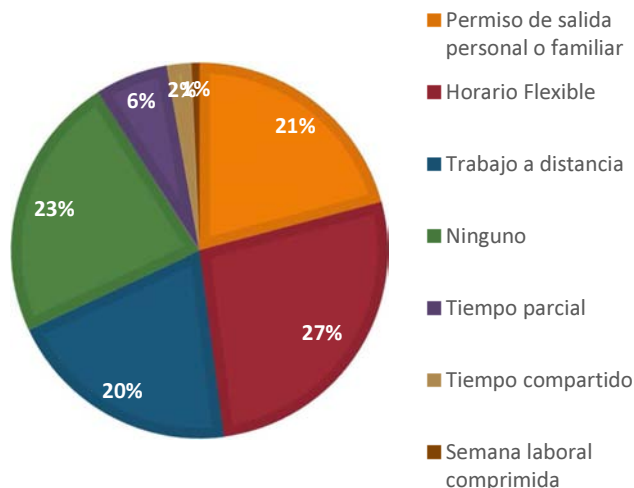
Los motivos que les dieron las empresas a las madres trabajadoras por no permitir el trabajo flexible fueron las siguientes:

- Carga horaria de trabajo
- El equipo no está maduro para hacer el trabajo desde casa
- Las necesidades de servicio
- No hay permisos para nadie
- El horario de trabajo ya estaba establecido
- Por el horario y la carga de trabajo
- Tienen que buscar opciones para que alguien le ayude, el trabajo es primero
- He solicitado un par de veces por enfermedad de mi hijo pero he sido mal vista por no tener plena disponibilidad de tiempo para la empresa

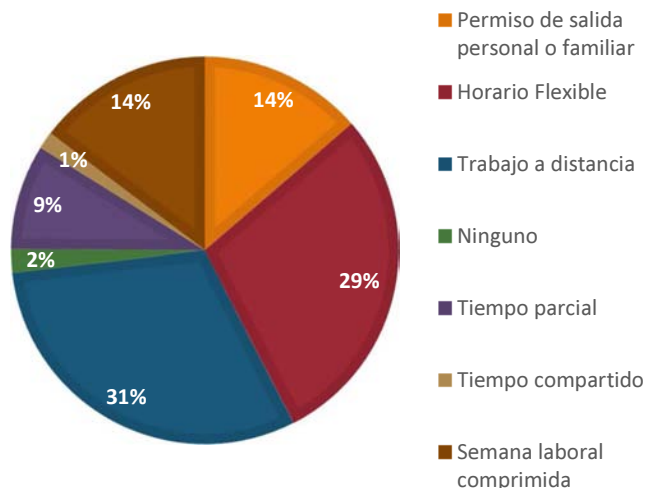
¿Qué tipos de trabajo flexible tienes las madres profesionistas que podrían trabajar en el área de la computación y cuáles son las que requieren? De acuerdo con la encuesta les ofrecen un 21% de permiso de salida familiar, 27% de horario flexible, 20% de trabajo a distancia y 23% no les ofrecen. Sus necesidad de trabajo flexible fueron el trabajo a distancia con un 31% seguido del horario flexible con un 29% dejando en tercer lugar el permiso de salida familiar y semana laboral comprimida con el 14%.



**PROFESIONISTAS DEL AREA DE LA COMPUTACIÓN Y TRABAJO FLEXIBLE QUE LE PERMITEN EN LA EMPRESA DONDE LABORAN**



**TRABAJO FLEXIBLE QUE DESEA O NECESITA MADRES PROFESIONISTAS DEL AREA DE LA COMPUTACIÓN**



Como se puede observar, el esquema flexible más solicitado por las madres profesionistas que podrían trabajar en el área de la computación es el horario flexible, el trabajo a distancia, los permisos de salida personal y familiar y la semana laboral comprimida.

Además realizamos la encuesta a las 2 empleadas de la empresa y sus requerimientos de esquema de trabajo flexible fueron: trabajo flexible, trabajo a distancia, los permisos de salida personal y familiar y tiempo parcial. Las encuestas se encuentran en el Anexo B Formato 5.2 y 5.3.

El siguiente paso es recopilar la información de la empresa para poder conocer el estado actual de la misma, dándonos como resultado la siguiente información. Comenzaremos con la misión y visión de la empresa, siendo la siguiente:

**V I S I Ó N**

Hacia el exterior:	Hacia el interior:
Ser una de las empresas de consultoría en procesos y desarrollo de sistemas, reconocidas en México por sus métodos, actitud de servicio y acercamiento de tecnologías de vanguardia a la micro, pequeña y mediana industria (MiPyMe).	Que nuestros empleados siempre estén a la vanguardia de nuevas tecnologías, mediante el reto que representa cada uno de nuestros clientes, ofreciendo sueldos dignos y dando un apoyo especial a las madres profesionistas.

## M I S I Ó N

Hacia el exterior:	Hacia el interior:
Que nuestros servicios sean una agente integrador, facilitador y de control para los procesos de nuestros clientes en todos los niveles de la empresa, mediante tecnologías, metodologías y procesos de vanguardia.	Desarrollar profesionistas creativos, con ideas propias, enriqueciéndose con tecnologías de vanguardia alrededor del mundo y que esta vorágine tecnológica no sea sino también un apoyo para las madres profesionistas para cumplir con sus necesidades de superación como con las de madres de familia.

El organigrama de la empresa es el mostrado en la figura 4.2.

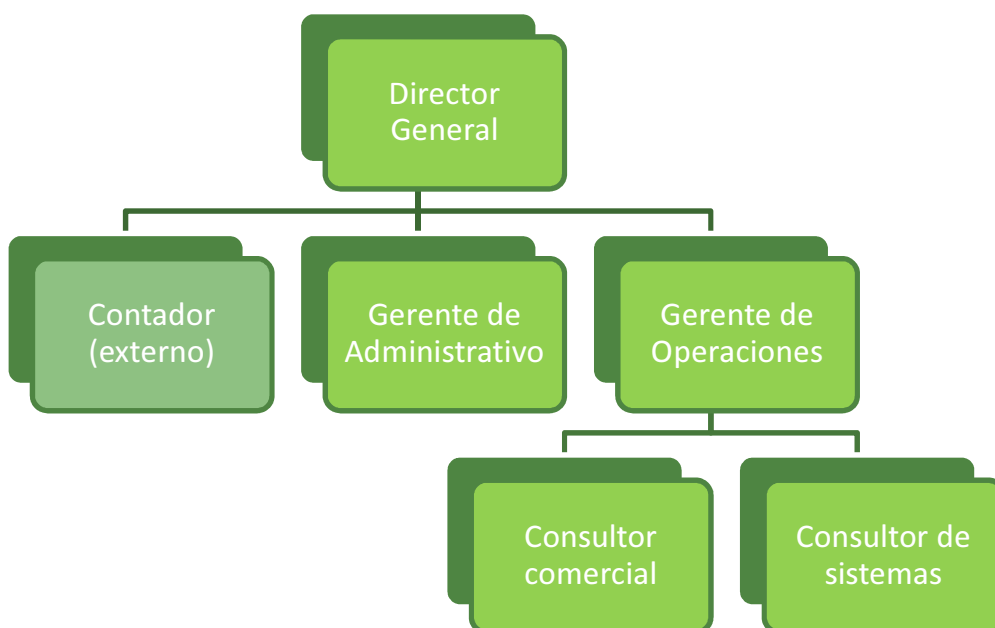


Figura 4.2. Organigrama de la empresa.

Se obtuvieron a través de encuestas la información de los puestos, ya que no existen manuales de procesos ni procedimientos, se obtuvo la información a través de las encuestas de los procesos, la cual se muestra en los formatos de Encuesta de Procesos del 5.4 al 5.5 ubicados en el Anexo B. Así que con la información obtenida de las encuestas de las de necesidades de trabajo flexible y de los Procesos pasaremos a la siguiente etapa Prescripción.

## 4.2 Etapa de prescripción

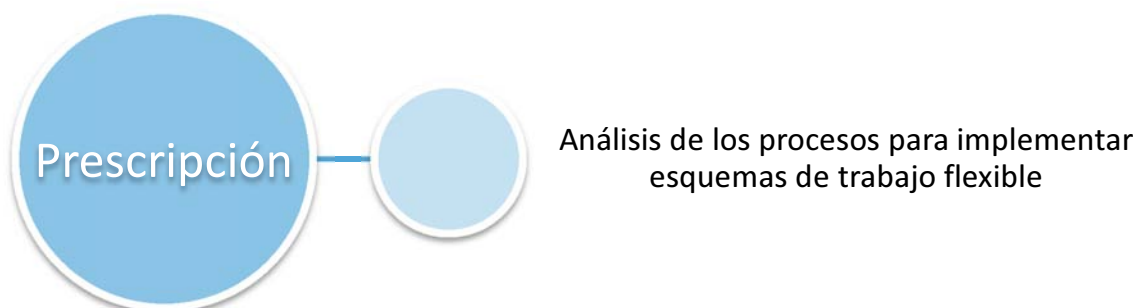


Figura 3.5 Etapa de Prescripción. Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa se realizará el análisis de todos los esquemas solicitados por las madres profesionistas de la empresa junto con su análisis de factibilidad para su implementación, para esto se utilizará la información obtenida de la encuesta de trabajo flexible junto con el análisis de los procesos actuales con el fin de conocer la factibilidad para su implementación y que los encargados puedan elegir los esquemas de trabajo flexible y áreas en las que se implementarán.

### Análisis de los procesos para implementar esquemas de trabajo flexible

Como siguiente paso, como lo indica la estrategia se realizará un análisis de los procesos obtenidos de las encuestas y en concordancia con la misión y visión se diseñará el sistema de la empresa utilizando el enfoque cibernético, definiendo el sistema de gestión, el sistema productivo y el medio ambiente así como sus interrelaciones con los subsistemas y el suprasistema.

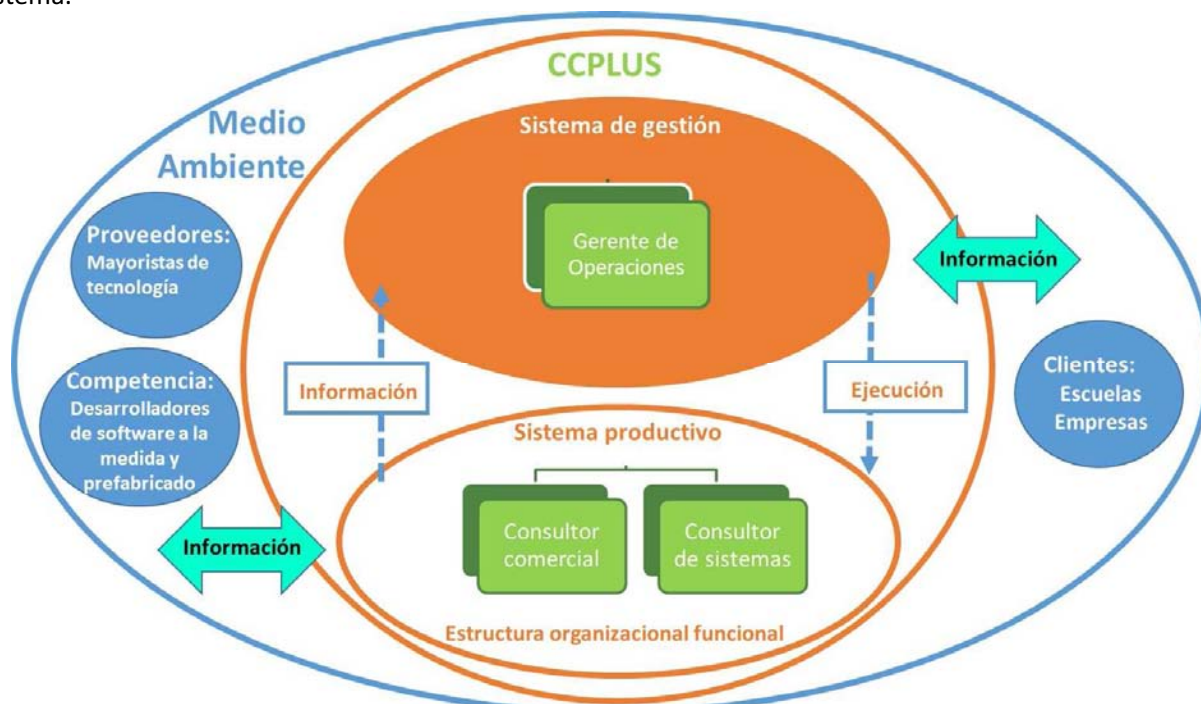


Figura 4.3 Conceptualización del sistema de acuerdo al enfoque cibernético.

Posteriormente, se analizarán las funciones mediante la construcción por descomposición funcional de los procesos; ligándolos a la estructura organizacional para conocer claramente las funciones, objetivos y actividades correspondientes a cada puesto, definiendo cuales se encontrarán en la parte de gestión y cuáles en la parte productiva y así poder analizar la factibilidad y viabilidad de la implementación de los esquemas de trabajo flexible solicitados. La construcción por descomposición comenzó con 5 funciones mostradas en la figura 4.3.

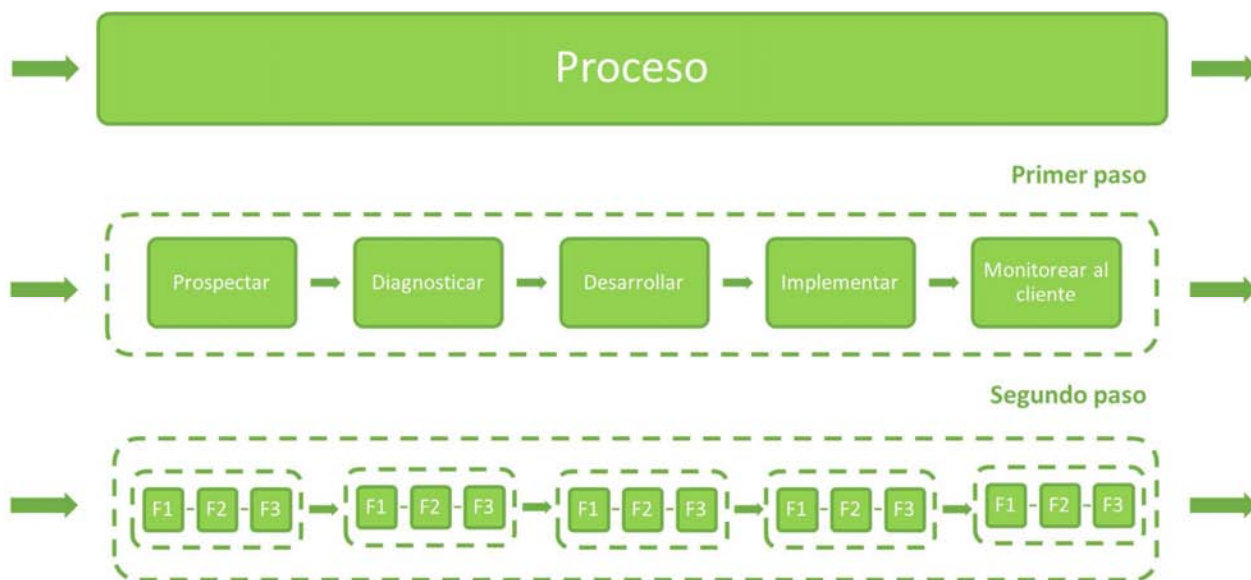


Figura 4.3 Construcción del sistema conducido por descomposición funcional Primer y segundo paso.

Posteriormente se entra a cada caja de estas funciones, obteniendo las siguientes graficas del detalle del tercer paso de desagregación funcional. Figura 4.4 al 4.8.



Figura 4.4 Construcción del sistema conducido por descomposición funcional tercer paso - Prospectar.

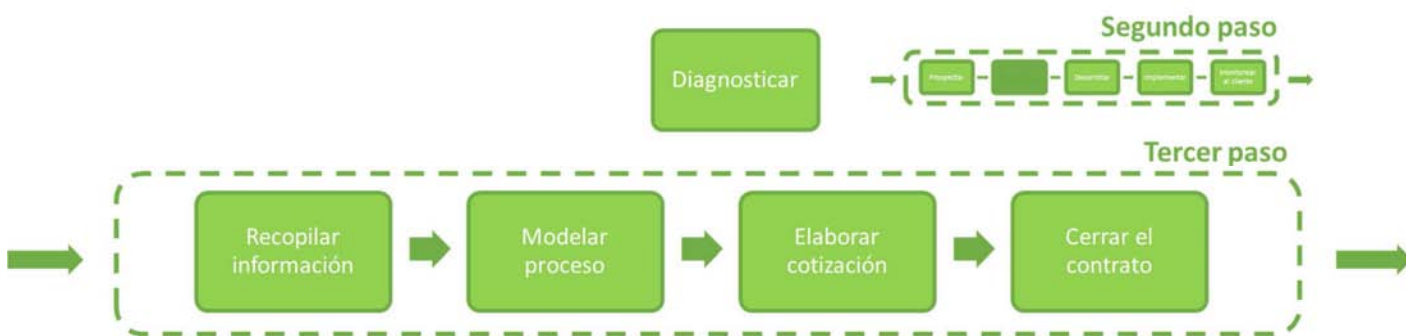


Figura 4.5 Construcción del sistema conducido por descomposición funcional tercer paso - Diagnosticar.



Figura 4.6 Construcción del sistema conducido por descomposición funcional tercer paso - Desarrollar.

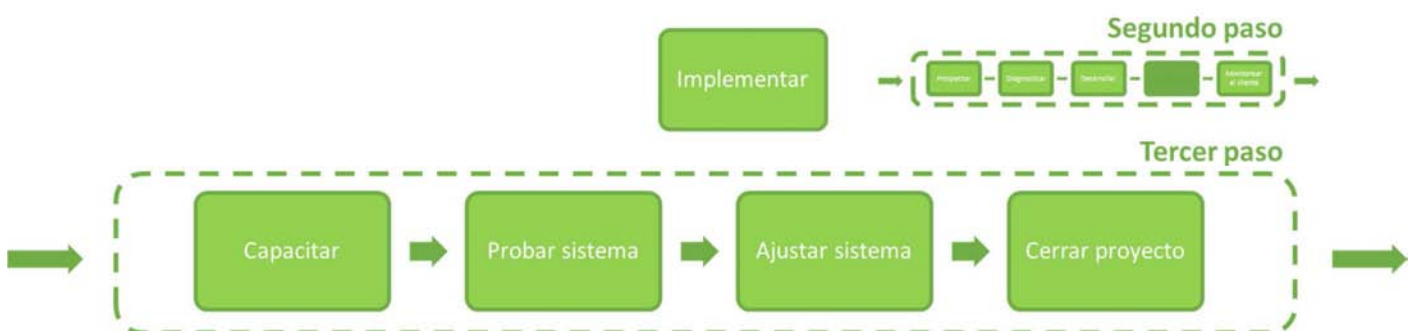


Figura 4.7 Construcción del sistema conducido por descomposición funcional tercer paso - Implementar.

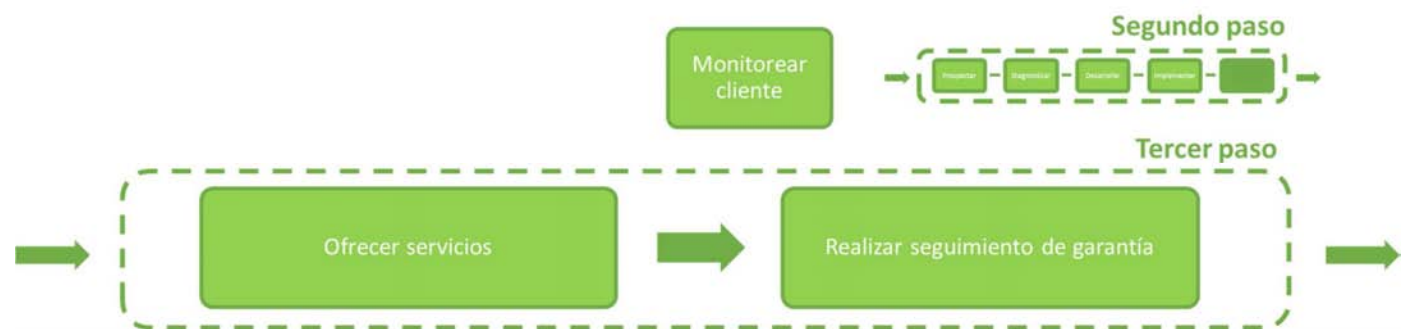


Figura 4.8 Construcción del sistema conducido por descomposición funcional tercer paso - Monitorear cliente.

El siguiente paso es definir las actividades relacionadas con las funciones y sus responsables en la estructura organizacional, mostrada en la tabla 4.1.

UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

Funciones, objetivos y actividades de acuerdo a las construcción por desagregación funcional					
Función 2º Etapa	Objetivos	Función 3º Etapa	Actividades	Responsable	Área
Prospectar	Atraer nuevos clientes	Elaborar cartera de prospectos	Busqueda de prospectos a través de internet, expos y recomendaciones	Consultor Comercial	Comercial
		Contactar a prospectos	Contactar vía telefónica, email y en persona	Consultor Comercial	Comercial
			Seguimiento a través de flyers	Consultor Comercial	Comercial
		Agendar cita	Agendar citas para ofrecer nuestros servicios de acuerdo a sus necesidades Si es necesario, contactar a consultor de sistemas para visitar prospecto	Consultor Comercial	Comercial
Diagnosticar	Cerrar proyectos con clientes nuevos y frecuentes	Recopilar información	Conocer de manera ágil el proceso en el cual el prospecto necesita un sistema	Consultor de sistemas	Operaciones
		Modelar proceso	Elaborar un modelo del sistema requerido por el prospecto	Consultor de sistemas	Operaciones
		Elaborar cotización	Elaborar la cotización de acuerdo al tiempo y recursos necesarios para desarrollar el sistema	Gerente de Operaciones	Operaciones
		Cerrar el contrato	Reunirse con el prospecto con el fin de mostrar el modelado y llegar a un acuerdo para cerrar el contrato	Consultor comercial	Comercial
Desarrollar	Desarrollar sistemas eficientes, eficaces, efectivos, éticos y estéticos que cumplan con las necesidades del cliente. Además de ser intuitivos, de fácil mantenimiento y capaces de crecer y adaptarse.	Elaborar plan de trabajo	De acuerdo con el modelo y el contrato definir a detalle el plan de trabajo con responsables, recursos y tiempos.	Gerente de Operaciones	Operaciones
		Diseño y captura de información	Recabar información y definir archivos maestros del sistema	Consultor de sistemas	Operaciones
		Desarrollar el sistema	Análisis y mejora de procesos	Gerente de Operaciones	Operaciones
			Definir y programar el sistema a desarrollar	Consultor de sistemas	Operaciones
		Documentar procesos	Realizar la documentación de los procesos y manuales de usuario	Gerente de Operaciones	Operaciones
		Realizar pruebas	Realizar pruebas del sistema simulados y en sitio	Consultor de sistemas	Operaciones
Implementar	Que el cliente quede satisfecho y contento con el sistema, cumpliendo con sus expectativas.	Capacitar	Capacitar a los usuarios del sistema	Consultor de sistemas	Operaciones
		Probar sistema	Liberar gradualmente el sistema	Consultor de sistemas	Operaciones
		Ajustar sistema	Realizar los ajustes o modificaciones solicitadas al sistema, debido a los primeros resultados operativos	Consultor de sistemas	Operaciones
		Cerrar proyecto	Terminar el proyectos en tiempo y forma de acuerdo al plan de trabajo especificado en el contrato	Consultor de sistemas	Operaciones
Monitorear al cliente	Mantener al cliente satisfecho con nuestros servicios y que adquiera más proyectos con la empresa.	Ofrecer servicios	Ofrecer servicios de mantenimiento, soporte y nuevos desarrollos de sistemas	Consultor Comercial	Comercial
			Mantener el contacto a través de flyers, llamadas telefónicas y correos dirigidos	Consultor Comercial	Comercial
		Realizar el seguimiento de garantía	Dar seguimiento de su garantía	Consultor Comercial	Comercial
		Detectar necesidades en sitio	Dar seguimiento de necesidades detectadas en el cliente	Consultor de sistemas	Operaciones

Formato 4.1 Funciones, objetivos y actividades de acuerdo con la construcción por descomposición funcional.



Con esta información se realizará el análisis por puesto y esquemas flexibles solicitados mostrados en las madres profesionistas, el análisis por puesto se muestra en el anexo B Formato 5.10 al 5.11.

Con esta información se podrá obtener los pros y contras de los esquemas de trabajo flexible en la empresa, mostrada a continuación en el Formato 4.2

Pros y Contras de los esquemas de trabajo flexible para madres profesionistas

Esquema de trabajo flexible	Puesto	Área	Madres profesionistas		Para la empresa		Beneficios para las madres profesionistas
			Cantidad	% del Área	Pros	Contras	
Horario flexible	Consultor de sistema	Operaciones	2	50	<b>Reducción de costos</b> - Franja horario de servicio más amplia. <b>Mayor productividad</b> - Reducción de ausentismo <b>Mayor productividad</b> - Mayor compromiso con la empresa	Si existe mala coordinación se corre el riesgo de no atender en tiempo al cliente y perderlo.	Apoyar el equilibrio entre la vida familiar y laboral. Flexibilidad para organizar sus actividades.
	Consultor comercial	Comercial	1	100			
	Gerente de operaciones	Operaciones	1	100			
	Gerente administrativo	Administración	1	100			
Trabajo a distancia	Consultor de sistema	Operaciones	2	50	<b>Reducción de costos</b> - Uso más eficiente de las instalaciones y equipo. <b>Reducción de costos</b> - Mayor reclutamiento y retención de talento. <b>Reducción de costos y mayor productividad</b> - Mayor facilidad para llegar a los clientes.	Si no se cuentan con herramientas tecnológicas adecuadas para la comunicación, habrá procesos incompletos o dificultades para cumplir con los objetivos de la empresa o atención al cliente.	Reducción de estrés por lo tanto reducción de enfermedades. Reducción de traslados casa-oficina
	Consultor comercial	Comercial	1	100			
	Gerente de operaciones	Operaciones	1	100			
	Gerente administrativo	Administración	1	100			

Formato 4.2 Pros y contras de los esquemas de trabajo de flexible para madres profesionistas.

Con esta información el sistema de gestión elegirá los esquemas que serán implementados en la empresa y en qué área. El Director de la empresa decidió implementar el esquema de horario flexible y trabajo a distancia para los puestos de Consultor de sistemas, Consultor comercial, Gerente de operaciones y Gerente Administrativo. Por lo que se procederá a la siguiente etapa Instrumentación.

4.3 Etapa de instrumentación

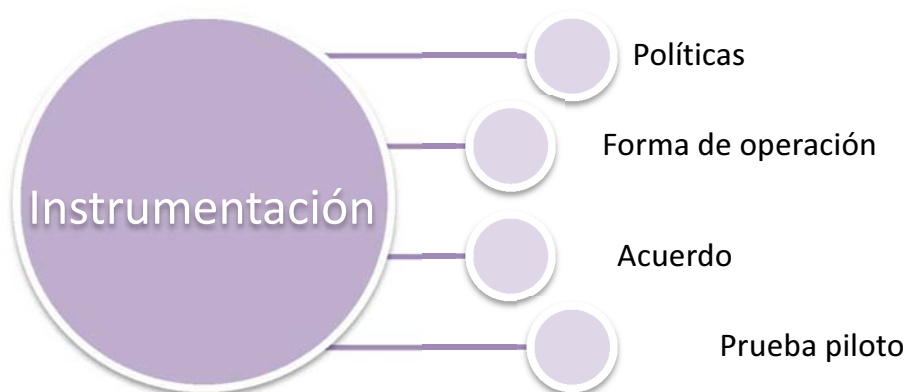


Figura 3.7 Etapa de Instrumentación y herramientas de apoyo

En esta etapa se definirá la forma de operación de los esquemas de trabajo flexible mediante la definición de las políticas y los objetivos de los esquemas de trabajo flexible en la empresa, indicadores de desempeño y herramientas tecnológicas necesarias para la coordinación.

Comenzaremos con la definición de las políticas que regirán los esquemas de trabajo flexible a través del análisis de los procesos, el sistema y entrevistas con los directivos se definieron las siguientes:

- ❖ No debe existir interrupción del servicio al cliente ni debe modificar de manera negativa los procesos críticos de la empresa.
- ❖ Los empleados deberán tener un desempeño igual o mejor del que se venía desempeñando en el esquema tradicional.
- ❖ Todos los esquemas de trabajo flexible están sujetos a una revisión continua y se pueden terminar en cualquier momento debido a algún cambio en las necesidades del negocio.
- ❖ Las necesidades de recursos deben ser costeable para ambas partes.
- ❖ Los esquemas de trabajo flexibles posibles en la empresa por el momento serán horario flexible y trabajo a distancia en las áreas de operaciones, comercial y administración.
- ❖ Los empleados que necesiten un esquema de trabajo a distancia deben garantizar un área de trabajo segura y adecuada en la cual se mantenga la confidencialidad y se encuentre libre de distracciones o interrupciones.
- ❖ Asistir a la junta semanal de avances y un día de guardia de acuerdo al ciclo correspondiente.
- ❖ Mantenerse disponible telefónicamente en la franja horaria de servicio 7 am a 9 pm.
- ❖ Cumplir con las 8 horas de trabajo diarias de lunes a viernes y 4 horas el día de guardia en sábado.
- ❖ Leer y firmar los contratos de confidencialidad y comodato para todos los esquemas de trabajo flexible.
- ❖ Agendar las juntas con mínimo de un día de anticipación.
- ❖ Tener acceso a internet de buena calidad en lugar de trabajo y en teléfono inteligente.
- ❖ Compartir la agenda con el jefe directo y compañeros de trabajo.

En este caso no se requerirá la prueba piloto ya que se irá implementando conforme se vaya contratando las madres profesionistas en los puestos de consultor de sistemas y consultor comercial y en cuanto a los dos puestos gerenciales de operaciones y administración se efectuaran los ajustes necesarios sobre la marcha.

Como siguiente paso se definirán los indicadores por objetivo y actividades de manera total a lo largo del proceso principal, obteniendo la siguiente información. Tabla 4.1.



UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

INDICADORES														
F	Objetivos	ID	Actividades	Responsable	Área	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Objetivo del indicador	Valor de referencia	Meta	Escala	Método de cálculo	Rango	Periodicidad
Prospectar	Atraer nuevos clientes	1.1.1	Busqueda de prospectos a través de internet, expos y recomendaciones	Consultor Comercial	Comercial	Atracción de nuevos clientes	Eficacia	Conocer el porcentaje de clientes captados conforme a la meta	50%	100%	Porcentaje	Cantidad de clientes atraídos por mes /Cantidad de clientes esperados (2) por mes X 100	0 a 100%	Cuatrimestral
		1.2.1	Contactar vía telefónica, email y en persona	Consultor Comercial	Comercial									
		1.2.2	Seguimiento a través de flyers, vía telefónica y en persona	Consultor Comercial	Comercial	Citas agendadas con prospectos	Eficacia	Conocer la cantidad citas agendadas con prospectos conforme a la meta	80%	100%	Porcentaje	Cantidad de citas agendadas con prospectos / Cantidad citas con prospectos planeadas (4) X 100	0 a 100%	Mensual
		1.3.1	Agendar citas para ofrecer nuestros servicios de acuerdo a sus necesidades	Consultor Comercial	Comercial									
Diagnosticar	Cerrar proyectos con clientes nuevos y actuales	2.1.1	Conocer de manera ágil el proceso en el cual el prospecto necesita un sistema	Consultor de sistemas	Operaciones	Tiempo de realización de muestra del sistema	Eficiencia	Conocer la cantidad de días utilizados para realizar la muestra del sistema	80%	100%	Porcentaje	Tiempo entre la recopilación de información y presentación de la muestra del sistema real/ Tiempo entre la recopilación de información y presentación de la muestra del sistema planeado (10) X 100	0 a 20	Mensual
		2.2.1	Elaborar la muestra del sistema requerido por el prospecto	Consultor de sistemas	Operaciones									
		2.3.1	Elaborar la cotización de acuerdo a los requerimientos y establecer el tiempo y recursos necesarios para desarrollar el sistema (Cliente y empresa)	Gerente de Operaciones	Operaciones	Tiempo utilizada para elabora la Cotización	Eficiencia	Conocer el tiempo utilizado para elaborar la cotización	90%	100%	Porcentaje	Tiempo utilizado para elaborar la cotización real/ Tiempo utilizado para elaborar la cotización (3) planeado X 100	0 a 7	Mensual
		2.4.1	Reunirse con el prospecto con el fin de presentar la muestra y llegar a un acuerdo para cerrar el contrato	Consultor comercial	Comercial	Contratos cerrados	Eficacia	Conocer la cantidad de visitas requeridas para captar un cliente	90%	100%	Porcentaje	Cantidad de contratos cerrados por mes /Cantidad visitas realizadas por mes X 100	0 a 10	Mensual
Desarrollar	Desarrollar sistemas eficientes, eficaces, efectivos, éticos y estéticos que cumplan con las necesidades del cliente. Además de ser intuitivos, de fácil mantenimiento y capaces de crecer y adaptarse.	3.1.1	De acuerdo con la muestra del sistema y el contrato, definir a detalle el plan de trabajo con responsables, recursos y tiempos.	Gerente de Operaciones	Operaciones	Tiempo de terminación del desarrollo	Eficiencia	Conocer si el tiempo de terminación del desarrollo fue conforme a lo planeado	70%	100%	Porcentaje	Tiempo de terminación del desarrollo real /Tiempo de terminación del desarrollo planeado X 100	0 a 100%	Mensual y por proyecto
		3.2.1	Recabar información, realizar análisis de los procesos y definir archivos maestros del sistema	Consultor de sistemas	Operaciones	Tiempo de terminación del desarrollo por modulo	Eficiencia	Conocer si el tiempo de terminación del desarrollo x modulo fue conforme a lo planeado	80%	100%	Porcentaje	Tiempo de terminación del desarrollo por modulo real /Tiempo de terminación del desarrollo por modulo planeado X 100	0 a 100%	Mensual y por proyecto
		3.3.1	Análisis y mejora de procesos	Gerente de Operaciones	Operaciones									
		3.3.2	Definir y programar del sistema a desarrollar	Consultor de sistemas	Operaciones	Tiempo de terminación del desarrollo por fase	Eficiencia	Conocer si el tiempo de terminación del desarrollo x fase fue conforme a lo planeado	80%	100%	Porcentaje	Tiempo de terminación del desarrollo por fases real /Tiempo de terminación del desarrollo por fases planeado X 100	0 a 100%	Mensual y por proyecto
		3.4.1	Realizar la documentación de los procesos y manuales de usuario	Gerente de Operaciones	Operaciones									
		3.5.1	Monitorear que el desarrollo e implementación del sistemas vaya en concordancia con las expectativas del cliente	Consultor Comercial	Operaciones									
		3.6.1	Realizar pruebas del sistema por muestreo y en sitio	Consultor de sistemas	Operaciones									

UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

Implementar	Que el cliente quede satisfecho y contento con el sistema, cumpliendo con sus expectativas.	4.1.1	Capacitar a los usuarios del sistema	Consultor de sistemas	Operaciones	Tiempo de capacitación	Eficiencia	Conocer el porcentaje del tiempo utilizado para la capacitación conforme a lo planeado	90%	100%	Porcentaje	Tiempo de capacitación de usuarios real / Tiempo de capacitación de usuarios planeada X 100	0 a 100%	Mensual y por proyecto
		4.2.1	Implementación del sistema	Consultor de sistemas	Operaciones									
		4.3.1	Realizar los ajustes o modificaciones solicitadas al sistema, debido a los primeros resultados operativos	Consultor de sistemas	Operaciones	Tiempo de ajustes del sistema	Eficiencia	Conocer porcentaje del tiempo utilizado para realizar ajustes necesarios conforme a lo planeado	80%	100%	Porcentaje	Tiempo de ajustes del sistema real / Tiempo de ajustes del sistema planeado X 100%	0 a 100%	Mensual y por proyecto
		4.4.1	Terminar el proyectos en tiempo y forma de acuerdo al plan de trabajo especificado en el contrato	Consultor de sistemas	Operaciones	Tiempo del cierre del proyecto	Eficiencia	Conocer el tiempo utilizado para terminar el proyecto conforme a lo planeado	80%	100%	Porcentaje	Tiempo de cierre del proyecto real/ Tiempo de cierre del proyecto planeado X 100	0 a 100%	Mensual y por proyecto
Monitorear al cliente	Mantener al cliente satisfecho con nuestros servicios y que adquiera más proyectos con la empresa.	4.5.1	Realizar encuesta de satisfacción	Consultor Comercial	Operaciones	Clientes satisfechos/Clientes	Eficacia	Conocer el nivel de clientes satisfechos	95%	100%	Porcentaje	Clientes satisfechos/Clientes X 100	0 a 100%	Mensual y por proyecto
		4.5.2	Ofrecer servicios de mantenimiento, soporte y nuevos desarrollos de sistemas	Consultor Comercial	Operaciones	Garantías	Eficacia	Conocer el nivel de clientes que ha solicitado garantía	5%	0%	Porcentaje	Solicitud de garantía/Clientes	0 a 100%	Mensual
		4.5.3	Mantener el contacto a través de flyers, llamadas telefónicas y correos dirigidos	Consultor Comercial	Operaciones	Solicitud de nuevos desarrollos de sistemas/Clientes actuales	Eficacia	Conocer el porcentaje de clientes que han solicitado un nuevo sistema de acuerdo a los actuales	50%	100%	Clientes	Solicitud de nuevos desarrollos de sistemas/Clientes actuales X 100	0 a 100%	Mensual
		4.6.1	Dar seguimiento de la garantía	Consultor Comercial	Operaciones									
		4.7.1	Dar seguimiento de necesidades detectadas en el cliente	Consultor de sistemas	Operaciones	Detección de nuevas necesidad de cliente/Clientes	Eficiencia	Conocer el porcentaje de nuevas necesidades detectadas de clientes actuales	50%	100%	Clientes	Detección de nuevas necesidad de cliente/Clientes	0 a 100%	Mensual

Tabla 4.1 Indicadores por objetivos y actividades de la empresa.

Con esta información se complementará la forma de operación con los esquemas de trabajo flexible definiéndolo por puesto, el cual se muestra en el siguiente Formato 4.3, definiendo la ubicación en el sistema y organigrama, objetivos y funciones del puesto, ubicación y horario en el que se desempeñarán el puesto en el esquema de trabajo flexible, las necesidades de coordinación con el cliente interno y externo y por último los indicadores de desempeño. Este formato de operación se vuelve el llamado Acuerdo sólo agregando al final la firma del empleado, jefe directo y empresa.

# UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

## Operación con esquema de trabajo flexible por puesto

Rol/Puesto Consultor de sistemas Fecha \_\_\_\_\_  
 Área Operaciones  
 Responsable de toma de decisión Gerente de Operaciones ESQUEMA FLEXIBLE Horario flexible y Trabajo a distancia

Ubicación en el sistema (Fundones)

Ubicación en el organigrama

Objetivo:

Diagnosticar - Cerrar proyectos con clientes nuevos y frecuentes  
 Desarrollar - Desarrollar sistemas eficientes, eficaces, efectivos, éticos y estéticos que cumplan con las necesidades del cliente. Además de ser intuitivos, de fácil mantenimiento y capaces de crecer y adaptarse.  
 Implementar - Que el cliente quede satisfecho y contento con el sistema, cumpliendo con sus expectativas.  
 Monitorear al cliente - Mantener al cliente satisfecho con nuestros servicios y que adquiera más proyectos con la empresa.

Función:

Diagnosticar - Recopilar información  
 Diagnosticar - Elaborar la muestra del sistema  
 Desarrollar - Análisis y captura de información  
 Desarrollar - Desarrollar el sistema  
 Desarrollar - Realizar pruebas  
 Implementar - Capacitar usuarios  
 Implementar - Implementación  
 Implementar - Ajustar sistema  
 Implementar - Cerrar proyecto  
 Monitorear al cliente - Detectar necesidades in situ

Ubicación y horario en el que se desempeñará el esquema flexible y sus límites (hora de entrada, salida y pausas)

El horario de operación será de 7am a 9pm de lunes a viernes cumpliendo 8 horas y sábados de 7am a 2pm cumpliendo 4 horas si toca guardia, siendo obligatorio asistir con el cliente cuando se programa o exista alguna emergencia. El lugar de trabajo puede ser en casa o algún lugar que decida la empleada siempre y cuando cumpla con las características solicitadas en las políticas de trabajo flexible.

Necesidad de Coordinación

Cliente interno

ID	Departamento/área	Actividad	Proceso Crítico	Mecanismo de coordinación			Franja horaria de coordinación	Consecuencias / riesgos de no coordinación	Forma en la que se resolverán los riesgos
				Tiempo de respuesta	Forma de respuesta	Recurso			
2.2.1	Comercial	Elaborar la muestra del sistema requerido por el prospecto	si	1D días	Programa	Laptop	7 am a 9 pm	No coordinarse para ir a visitas	No asistir a las citas el día y hora correcta
3.2.1	Comercial	Recabar información, realizar análisis de los procesos y definir archivos maestros del sistema	si	1D días	Programa y visitas	Sistemas Laptop, juntas, llamadas telefónica, hangout		Que el sistema no sea lo requerido por el cliente	Mantener la comunicación interna
3.2.1	Operaciones	Definir y programar el sistema a desarrollar	si	de acuerdo a lo planeado					
3.2.1	Operaciones	Realizar pruebas del sistema simulados y en sitio	no	de acuerdo a lo planeado					
3.2.1	Operaciones	Implementación	si	de acuerdo a lo planeado					
3.2.1	Operaciones	Realizar los ajustes o modificaciones solicitadas al sistema	si	de acuerdo a lo planeado					
3.2.1	Operaciones	Terminar el proyectos en tiempo y forma de acuerdo al contrato	si	de acuerdo a lo planeado	No terminar en tiempo y forma				

## UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

Cliente externo									
ID	Departamento/área	Actividad	Proceso Crítico	Mecanismo de servicio			Franja horaria de coordinación	Consecuencias / riesgos de no coordinación	Forma en la que se resolverán los riesgos
				Tiempo de respuesta	Forma de respuesta	Recurso			
2.1.1	Del usuario	Conocer de manera ágil el proceso en el cual el prospecto necesita un sistema	si	10 días	Programa y visitas	Laptop, visitas, llamadas telefónica, hangout	horario del cliente	Que la muestra del sistema no sea lo requerido por el cliente	Mantener la comunicación
3.2.1	Del usuario	Recabar información, realizar análisis de los proceso y definir archivos maestros del sistema	si	10 días					
3.6.1	Del usuario	Realizar pruebas del sistema simulados y en sitio	no	de acuerdo a lo planeado	Sistema y visitas	Laptop, visitas, llamadas telefónica, hangout	horario del cliente	Que el sistema no sea lo requerido por el cliente	
4.1.1	Del usuario	Capacitar a los usuarios del sistema	si						
4.2.1	Del usuario	Implementación del sistema	si						
4.3.1	Del usuario	Realizar los ajustes o modificaciones solicitadas al sistema, debido a los primeros resultados operativos	si						
4.4.1	Del usuario	Terminar el proyectos en tiempo y forma de acuerdo al plan de trabajo especificado en el contrato	si						

<b>Recursos</b>									
<b>Equipo computacional</b>		Laptop, teléfono inteligente							
<b>Software</b>		Office, Access, Java, Oracle, Cuenta Google ( Hangout, calendario, administrador de proyectos)							
<b>Formatos</b>		Acuerdo de trabajo flexible							
<b>Capacitación</b>		Procedimiento de realización de muestra de sistema, desarrollo de sistema y trato con el cliente.							

Indicadores de desempeño											
ID	Actividad	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Objetivo del indicador	Valor de referencia	Escala	Meta	Método de cálculo	Rango	Periodicidad	Fuente de Información
2.1.1	Conocer de manera ágil el proceso en el cual el prospecto necesita un sistema	Tiempo de realización de muestra del sistema	Eficiencia	Conocer la cantidad de días utilizados para realizar la muestra del sistema	80%	100%	Porcentaje	Tiempo entre la recopilación de información y presentación de la muestra del sistema real/ Tiempo entre la	0 a 20	Mensual	Agenda de citas
2.2.1	Elaborar la muestra del sistema requerido por el prospecto										
3.2.1	Recabar información, realizar análisis de los proceso y definir archivos maestros del sistema	Tiempo de terminación del desarrollo	Eficiencia	Conocer si el tiempo de terminación del desarrollo fue conforme a lo planeado	80%	100%	Porcentaje	Tiempo de terminación del desarrollo por real /Tiempo de terminación del desarrollo planeado X 100	0 a 100%	Mensual y por proyecto	Plan de trabajo y agenda validada
3.3.2	Definir y programar del sistema a desarrollar	Tiempo de terminación del desarrollo por modulo	Eficiencia	Conocer si el tiempo de terminación del desarrollo x modulo fue conforme a lo planeado	80%	100%	Porcentaje	Tiempo de terminación del desarrollo por modulo real /Tiempo de terminación del desarrollo por modulo planeado X 100	0 a 100%	Mensual y por proyecto	Plan de trabajo y agenda validada
3.6.1	Realizar pruebas del sistema por muestreo y en sitio	Tiempo de terminación del desarrollo por fase	Eficiencia	Conocer si el tiempo de terminación del desarrollo x fase fue conforme a lo planeado	80%	100%	Porcentaje	Tiempo de terminación del desarrollo por fase real /Tiempo de terminación del desarrollo por fase planeado X 100	0 a 100%	Mensual y por proyecto	Plan de trabajo y agenda validada
4.7.1	Dar seguimiento de necesidades detectadas en el cliente	Detección de nuevas necesidad de cliente/Clientes	Eficiencia	Conocer el porcentaje de nuevas necesidades detectadas de clientes actuales	50%	100%	Clientes	Detección de nuevas necesidad de cliente/Clientes	0 a 100%	Mensual	Lista de clientes y observaciones de consultor de sistemas

<b>CONTRATOS</b>											
<input type="checkbox"/>	Leí y entendí políticas y condiciones de los esquemas de trabajo flexible de la empresa								Fecha _____		
<input type="checkbox"/>	Leí y entendí el contrato de confidencialidad										
<input type="checkbox"/>	Leí y entendí el contrato de comodato										
Nombre y firma del empleado _____			Nombre y firma del jefe directo _____			Nombre y firma del jefe de área o departamento _____					

Formato 4.3 Acuerdo de esquemas flexible por puesto. Consultor de Sistemas.

Para elegir el software colaborativo, se llenó la matriz propuesta mostrada en la Tabla 4.2.

Comparación de software colaborativo

	Costo del software	Discusión en tiempo real	Fácil instalación	Amigable para el usuario	Almacenamiento central de documentos	Archivar conversaciones	Estructuración en las conversaciones	Apoya las relaciones personales
<b>Conversaciones informales y presentaciones</b>								
Skype	SC	D	R	E		E	E	R
Hangout	SC	R	E	E		E	E	R
<b>Documentos colaborativos</b>								
Yamer y one drive	C	R	R	R	E	E		R
Google docs	SC	R	E	E	E	E		R
<b>Herramientas de Gestión de proyecto en línea</b>								
Proyect	SC	R	E	R	E			
Gantter	SC	R	E	R	E			
<b>Escritorio Remoto</b>								
Remote Desktop	C	R	R	R				
Chrome Remote Desktop	SC	R	R	R				

**C** Con costo   
 **SC** Sin costo   
 **E** Excelente   
 **R** Razonable   
 **D** Con dificultad   
 No disponible

Tabla 4.2 Matriz de comparación de software colaborativo.

Como se puede observar el software que nos proporciona mayores beneficios para la empresa son los de Google por ser sin costo para las necesidades de una empresa micro, fácil instalación y amigable con el usuario. Ahora podemos continuar a la siguiente etapa Control.

#### 4.4 Etapa de control

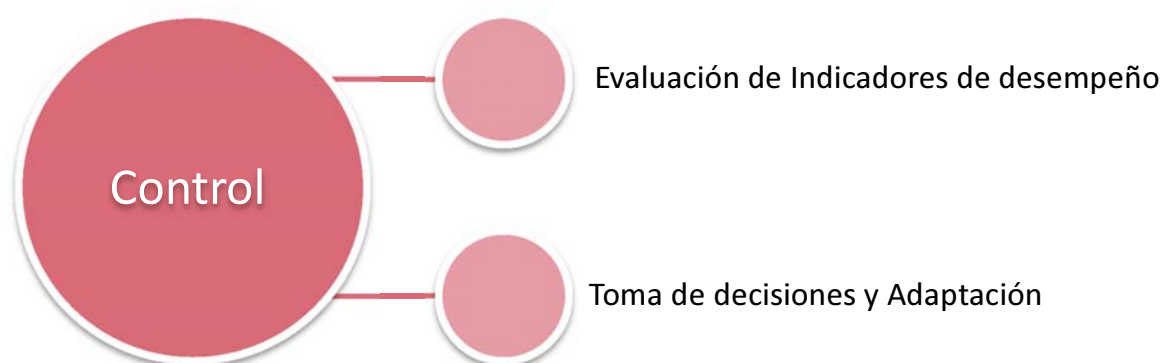


Figura 3.9 Etapa de Control. Fuente: Elaboración propia.

Ahora definiremos como se llevará acabo el monitoreo y control, para que el sistema de gestión pueda llevar a cabo la conducción del sistema productivo, medir los beneficios y realizar los ajustes necesarios a través de la toma de decisiones oportuna y lograr la adaptación del sistema.

##### **Evaluación de Indicadores de desempeño**

En la etapa anterior se definieron los indicadores de desempeño, en este apartado se le darán seguimiento a través de la toma de los indicadores en tiempo y forma, su presentación, análisis y la toma de decisiones respecto a ellos.

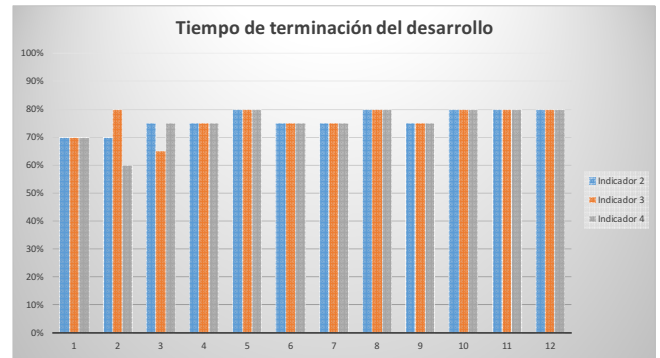
Es necesario que una persona este asignada para llevar la función de monitoreo y control, encargada de la recolección y presentación de los indicadores a los tomadores de decisiones en el tiempo definido para lo cual se asignó al Gerente de Operaciones. Además de contar con un sistema computacional para el monitoreo y control.

La forma de presentación de indicadores se muestra en el formato 4.4. Cabe mencionar que los resultados mostrados en las tablas son una simulación, ya que como apenas ha comenzado la implementación de los esquemas de trabajo flexible, aún no tenemos históricos.



## UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO FLEXIBLE PARA MADRES PROFESIONISTAS

### Histórico



### Acciones

ID	Fecha	Acción	Resultado esperado	Fecha	Resultados
1	07/09/2015	Definir un cuestionario de posibles necesidades de información para agilizar proceso.	Mejorar indicador del desarrollo. Recabar información de 80% a 90%	07/09/2015	

La toma de decisiones se realizará conforme al cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores de desempeño previamente definidas en la fase anterior, siendo los responsables los tomadores de decisiones definidos, realizando dicha función con la información obtenida del monitoreo y el análisis de las necesidades internas y externas y así realizar los ajustes necesarios para la adaptación del sistema, siendo éste un círculo de retroalimentación constante. Las acciones a realizar se documentarán en el apartado Acciones, en donde se le dará seguimientos para conocer los resultados obtenidos y conocer si surgió efecto.

## 4.5 Conclusiones y Resultados

Fue posible la planeación e implementación de la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas en un caso real, siendo una empresa dedicada a la elaboración de software, en donde se logró definir las condiciones y requisitos para poder planear y operar los esquemas de trabajo flexible selectos. El objetivo principal para dicha empresa es la atracción de nuevo talento a la empresa y conservar el actual con el fin de poder ser más competitivos en el mercado.

Las madres profesionistas se vieron beneficiadas obteniendo mayor equilibrio entre la vida familiar y laboral, pudiendo organizar el tiempo de trabajo y brindar las atenciones necesarias para el cuidado de sus hijos, liberándolas de estrés y permitiéndoles hacer mejor su trabajo.

Se realizó el análisis en forma sistémica a lo largo de toda la empresa para aplicar la estrategia, eligiendo el horario flexible y trabajo a distancia, siendo el más socorrido por las madres profesionistas y siendo factible para la aplicación y viable para esta empresa en particular.

No fue afectado el servicio al cliente, ya que fue posible la comunicación entre todos los integrantes de la empresa aunque ellos se encontraran en diferentes instalaciones de trabajo gracias a la comunicación por medio telefónico y la utilización del software colaborativo. Debido a que todos integrantes se encontraban en diferentes instalaciones ya sea con el cliente o en casa no fue necesario tener una oficina física, por lo que se optó por una virtual reduciendo así los costos por oficinas y muebles a más del 75% ya que el costo mensual por una oficina y mobiliarios va desde \$15,000 y el costo por las oficinas



virtuales que incluyen recepcionistas, instalaciones y mobiliario va desde de \$2500. La franja horaria de servicio pudo ser ampliada sin ser necesario aumentar el número de trabajadores.

El tiempo para la elaboración de las muestras se redujo de 10 días a 7 días, mejorando así nuestra capacidad de respuesta con los clientes, la definición clara de sus objetivos, funciones y actividades mejoró el desempeño de los integrantes de la empresa, dando una mejor atención al cliente y mejorando su productividad entregando en tiempo y forma los módulos requeridos por los clientes.

## Conclusiones generales

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de caso se puede concluir que la estrategia de trabajo flexible para madres profesionistas cumple con su objetivo general, siendo posible desarrollarla en condiciones mexicanas permitiendo a las madres profesionistas mexicanas lograr un equilibrio entre la vida familiar y laboral, siendo técnicamente factible y operacionalmente viable para las empresas de desarrollo de software.

Gracias a la utilización del enfoque sistémico es posible conceptualizar la estrategia a lo largo de toda empresa de una manera holística y no de manera aislada provocando que todas las áreas desde las directivas hasta las operativas se vieran involucrada en el proceso siendo un factor de clave para la estrategia. El enfoque cibernético nos permitió definir la forma en la que el sistema de gestión conducirá el sistema productivo, a través del monitoreo y control, definiendo la forma de comunicación y los indicadores por medio de la definición de los objetivos, funciones y actividades claras para cada rol obtenidas de la desagregación funcional del proceso principal de la empresa, apoyándonos con herramientas tecnológicas como el uso de teléfonos inteligentes y el software colaborativo selecto.

Al definir los indicadores y monitorearlos, no sólo se mide el desempeño de la madres profesionistas que se encuentren en esquemas de trabajo flexible y esquema tradicional, sino también el desempeño de la empresa. Por lo que las acciones para controlar el sistema permitirán mejorar la adaptabilidad del negocio.

La conjunción del enfoque de sistemas, el paradigma cibernético, los procedimientos y metodologías esquemas de trabajo flexible investigados y las herramientas tecnológicas nos permitieron otorgarle a la estrategia desarrollada las características necesarias para poder aplicarla a condiciones mexicanas, las cuales son: involucramiento de la alta dirección y toda la empresa, diseño de políticas claras acerca del trabajo flexible, establecimiento de los acuerdos entre ambas partes, establecer los canales de comunicación y definir la forma en la que se llevará acabo el monitoreo y control del desempeño de las madres trabajadoras.

En la aplicación de dicha estrategia que obtuvo un ahorro del 75% en oficina y mobiliario y un aumento de productividad del 30% y se mejoró la atención al cliente. Además de que se logró ampliar la franja horaria de atención sin necesidad de abrir otro turno.

Es importante mencionar que existen costos ligados a la implementación de la estrategia, en este caso se deben al rubro de las comunicaciones, ya que son una herramienta necesaria para llevar a cabo la comunicación interna y externa. En

este caso, por ejemplo la adquisición de un teléfono inteligente en caso de no tenerlo o un plan que incluya la velocidad y los datos de transferencia requeridos, así como el software colaborativo.

Cabe mencionar que un punto importante para poder implementar la estrategia es poder convencer a los directivos de las empresas, por lo que puede ser vista como ventaja competitiva y mostrarles los beneficios que pueden lograrse. Además la estrategia está inmersa en una metodología lo cual hace su planeación e implementación más sencilla; y el reforzamiento del monitoreo y control proporciona un fácil seguimiento.

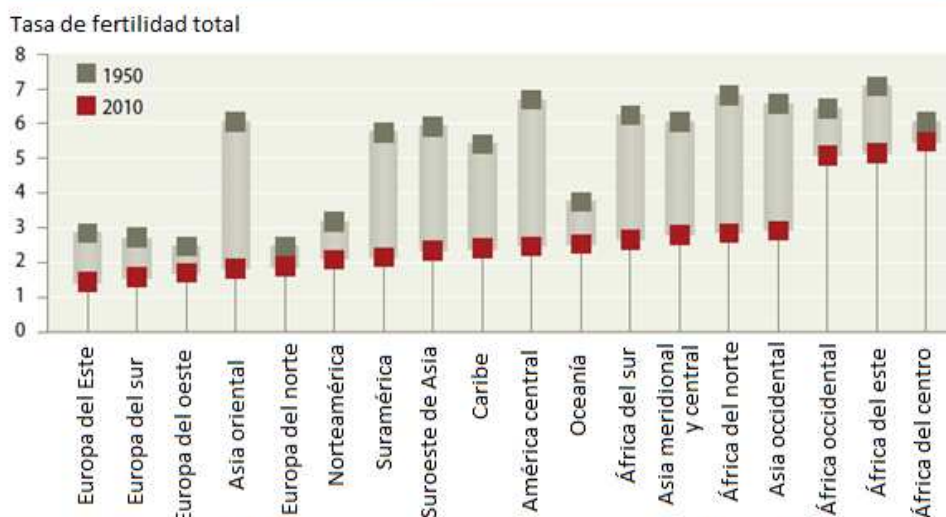
## Líneas de investigación a seguir

La aplicación de esta estrategia fue acotada a una empresa mexicana dedicada al desarrollo de software, utilizando los esquemas de trabajo flexible, en este caso el horario flexible y trabajo a distancia, por lo que también sería necesario hacer un estudio de caso con los demás esquemas de trabajo flexible para comprobar si son también técnicamente factible y operacionalmente viable para las empresas de desarrollo de software o podría realizar otro estudio de caso en otro tipo de empresa.

## Anexo

### Anexo A. Tablas estadísticas

Tasa de fecundidad total por región



Fuente: Naciones Unidas. Perspectivas de la población Mundial 2008  
 Tabla1. Número de hijos promedio de diferentes países.

Tiempo medio utilizado para el trabajo doméstico , el cuidado de los miembros de la familia y el trabajo comunitario / voluntario , por sexo y países seleccionados



Tabla 2. Tiempo promedio dedicado por hombres y mujeres a las labores del hogar

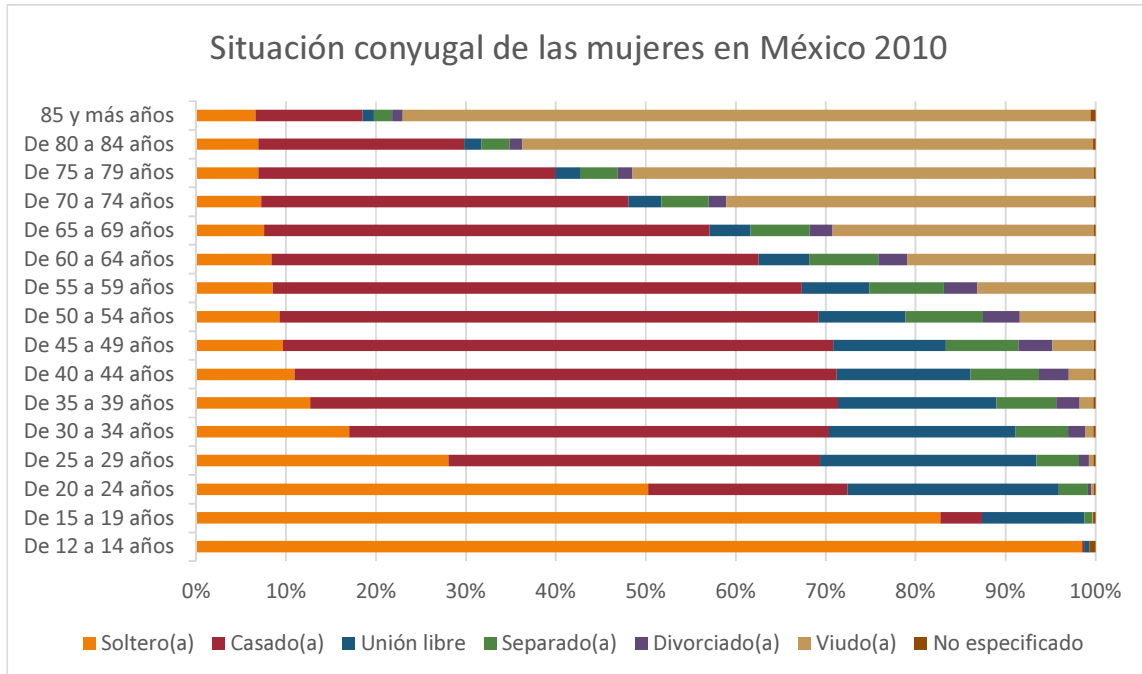


Tabla 1.3 Situación conyugal de las mujeres en México. Fuente INEGI. CENSO 2010

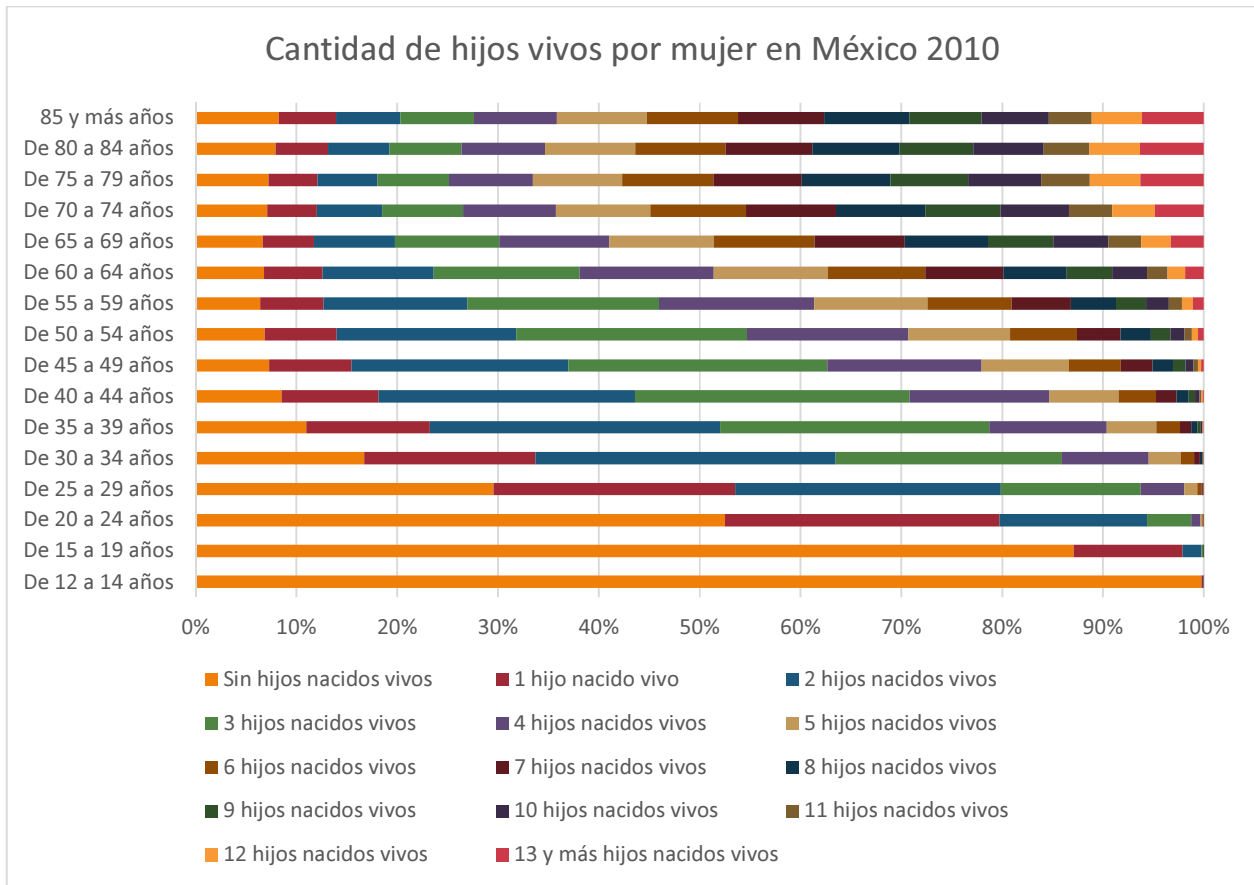


Tabla 1.4 Cantidad de hijos por rango de edades. Fuente INEGI. CENSO 2010.

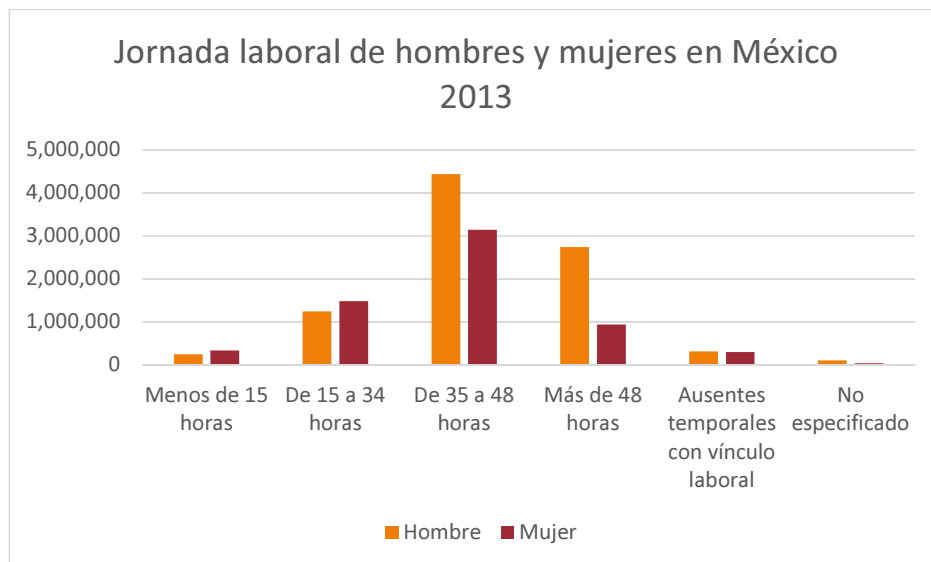



Tabla 1.5 Jornada laboral semanal de hombres y mujeres en México primer trimestre 2013. Fuente INEGI. Encuesta de ocupación y empleo.

## Anexo B. Material de apoyo para el estudio de caso.

A continuación se muestra el material que se utilizó para elaborar el capítulo 4, el estudio de caso.



### Mujeres, maternidad, trabajo y flexibilidad

\*Obligatorio

¿Cuál es su profesión? \*

Edad \*

- 20 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- 36 a 40 años
- 40 a 45 años
- mas de 45 años

¿Cuántos hijos tiene? \*

- ninguno
- más de 3
- 1
- 2
- 3

### HIJOS

¿Qué edad tiene el menor o el único? \*

- 0 a 1 año
- 2 a 4 años
- 5 a 11 años
- 12 a 18 años
- más de 18 años

¿Qué edad tiene el mayor? (Sólo si tiene dos o más hijos) \*

- NO APLICA
- 0 a 1 año
- 2 a 4 años
- 5 a 11 años
- 12 a 18 años
- más de 18 años

¿Cuánto tiempo dedica diariamente a sus hijos? \*

- menos de 1 hora
- 1 a 2 horas
- 3 a 4 horas
- 4 a 6 horas
- Todo el día

## TRABAJA

¿Trabaja actualmente? \*

- si
- no

Si la mujer mexicana trabaja continua con las siguientes preguntas, en caso contrario se va a la última pregunta, sección trabajo flexible.

## MADRE TRABAJADORA

¿Quién cuida a sus hijos mientras trabaja? Puede ser más de uno \*

- NO APLICA
- guardería
- familiar
- niñera
- colegio
- colegio de tiempo completo
- Otro:

¿Cómo se siente al ser madre y trabajadora? \*

- NO APLICA
- feliz
- triste
- culpa
- estrés
- empoderada
- Otro:

## EMPRESA

¿Cuál es el giro de la empresa para quien trabaja? \*

¿Qué relación tiene con la empresa para quien trabaja? \*

- Contrato indefinido
- Contrato temporal
- Por cuenta propia
- Emprendedor

¿Cuál es el nombre de la empresa para quien trabaja? OPCIONAL

Cantidad aproximada de empleados que laboran en la empresa para quien trabaja. (Tamaño de la empresa) \*

- 1 a 10 (Micro)
- 11 a 30 (Pequeña)
- 31 a 250 (Mediana)
- mayor a 250 (Grande)

¿Cuál es el porcentaje aproximado de mujeres en la empresa para quien trabaja? \*

- menos del 25%
- 25 al 49%
- 50 al 74%
- 75 al 100%

¿Tiene seguro medico por parte de la empresa para quien trabaja? \*

- si
- no

¿Qué prestaciones por maternidad le otorga la empresa para quien trabaja? Puede ser más de una \*

- ninguna
- semanas de incapacidad pagadas
- prestaciones medicas para madre e hijo(s)
- horario de lactancia
- guardería
- Otro:

## EMPRESA Y TRABAJO FLEXIBLE

¿Qué tipo de trabajo flexible le permiten en la empresa para quien trabaja? Puede ser más de uno \*

- ninguno
- horario flexible
- trabajo a distancia
- permiso de salida personal o familiar
- tiempo parcial
- trabajo compartido
- semana laboral comprimida

¿Qué porcentaje del tiempo le permiten de trabajo flexible en la empresa para quien trabaja? \*

- 0%
- 25%
- 50%
- 75%
- 100%

En caso de que no le permitan ningún tipo de trabajo flexible en la empresa para quien trabaja, ¿Lo ha solicitado? \*

- sí
- no
- NO APLICA

Si NO le aceptaron su solicitud, ¿Cuál fue el motivo que le dieron?

## TRABAJO FLEXIBLE

¿Qué tipo de trabajo flexible le gustaría o necesitaría en su trabajo? Puede ser más de uno \*

- ninguno
- horario flexible
- trabajo a distancia
- permiso de salida personal o familiar
- tiempo parcial
- trabajo compartido
- semana laboral comprimida

Formato 5.1 Encuesta Mujeres, maternidad, trabajo y flexibilidad.



Encuesta de trabajo flexible

Generales

1 Nombre

2 Edad 33

3 Puesto Gerente de Operaciones

4 Área Operaciones

5 Departamento \_\_\_\_\_

6 Profesión Ing. Industrial

7 ¿Cuántos hijos tiene?

2

8 ¿Qué edad tiene el menor?

no aplica 0 a 1 año 2 a 4 años 5 a 11 años 12 a 18 años mas de 18 años

9 ¿Qué edad tiene el mayor? (sólo si tiene dos o mas hijos)

no aplica 0 a 1 año 2 a 4 años 5 a 11 años 12 a 18 años mas de 18 años

10 ¿Cuánto tiempo dedica diariamente a sus hijos?

menos de 1 hora 1 a 2 horas 3 a 4 horas mas de 4 horas

11 ¿Quién cuida a sus hijos mientras trabaja? Puede ser más de uno

guarderia familiar niñera Colegio Colegio de tiempo completo otro \_\_\_\_\_

trabajo flexible

12 ¿Qué tipo de trabajo flexible necesitaría en su trabajo? Puede ser más de uno

ninguno horario flexible trabajo a distancia permiso de salida familiar tiempo parcial trabajo compartido Semana laboral comprimida

13 ¿Porque necesita este tipo de arreglo flexible?

Necesito cuidar a mis hijos

14 Describa cómo apoyara al negocio el implementar este tipo de esquema flexible propuesto

Estaré mas concentrada y podría organizar las visitas

15 Describa cómo cumplirá con su trabajo con este tipo de esquema flexible

La documentación y análisis de los procesos los realizaré en casa

16 ¿Cuáles son los beneficios para los empleados y la organización?

Para empleados equilibrio entre la vida familiar y laboral y para la org. Mayor compromiso y retención de talento

17 Describa como serán manejadas las necesidades del cliente interno y externo con el esquema de trabajo flexible propuesto.

Me podrán localizar por telefono y skype tanto cliente interno y externo y organizaremos las visitas en persona

18 ¿Cuáles son los problemas potenciales? ¿Puede tratar con ellos?

Que tenga q ir si agendar a ver un clientey si puedo tratar con ellos

19 Describa las soluciones que propone para superar cualquier desafío presentado por este esquema flexible

Lo resolvería encargando a mis hijos con familiar o guardería temporal

20 Describa cómo se manejará la comunicación habitual

Personal, por celular, whatsapp, skype o hangouts

21 Describa cómo y cuándo se revisará y evaluará su rendimiento

Mensualmente, con los avances de los proyectos con los clientes acordados

22 ¿Qué tiempo, esfuerzo y dinero se necesita para hacer los arreglos flexibles exitosos?

Poner en marcha los esquemas flexibles

Formato 5.2 Encuestas de trabajo flexible para empleadas. Gerente de Operaciones

Encuesta de trabajo flexible

Generales

1 Nombre

2 Edad

3 Puesto **Consultor de sistemas**

4 Área **Ventas**

5 Departamento **Ventas**

6 Profesión **Lic. Administración de Empresas**

7 ¿Cuántos hijos tiene?

1

8 ¿Qué edad tiene el menor?

no aplica      0 a 1 año      2 a 4 años      5 a 11 años      12 a 18 años      mas de 18 años

9 ¿Qué edad tiene el mayor? (sólo si tiene dos o mas hijos)

no aplica      0 a 1 año      2 a 4 años      5 a 11 años      12 a 18 años      mas de 18 años

10 ¿Cuánto tiempo dedica diariamente a sus hijos?

menos de 1 hora      1 a 2 horas      3 a 4 horas      mas de 4 horas

11 ¿Quién cuida a sus hijos mientras trabaja? Puede ser más de uno

guarderia      familiar      niñera      Colegio      Colegio de tiempo completo      otro \_\_\_\_\_

12 ¿Qué tipo de trabajo flexible necesitaría en su trabajo? Puede ser más de uno

ninguno      horario flexible      trabajo a distancia      permiso de salida familiar      tiempo parcial      trabajo compartido      Semana laboral comprimida

13 ¿Porque necesita este tipo de arreglo flexible?

Porque quiero dedicar tiempo a mi hija y no dejarla al cuidado de otras personas

14 Describa cómo apoyara al negocio el implementar este tipo de esquema flexible propuesto

En tiempo de calidad durante el horario de trabajo, además de trabajar las horas necesarias en casa

15 Describa cómo cumplirá con su trabajo con este tipo de esquema flexible

Cumpliendo con objetivos establecidos previamente y logro de resultados en periodo de tiempo

16 ¿Cuáles son los beneficios para los empleados y la organización?

El logro de resultados, empatía con los trabajadores y ahorro en instalaciones y gastos administrativos

17 Describa como serán manejadas las necesidades del cliente interno y extern con el esquema de trabajo flexible propuesto.

Por teléfono, email, videoconferencias y juntas para definir estrategias y revisar resultados

18 ¿Cuáles son los problemas potenciales? ¿Puede tratar con ellos?

Sí, cualquier problema potencial se tratara a la brevedad hasta tener resuelto el problema

19 Describa las soluciones que propone para superar cualquier desafío presentado por este esquema flexible

Estar presente en cuanto se requiera por alguna situación que tenga prioridad y tener una agenda y amplia comunicación

20 Describa cómo se manejará la comunicación habitual

Estar siempre disponible y aprovechar la teconología, teléfono, aplicaciones, email.

21 Describa cómo y cuándo se revisará y evaluará su rendimiento

Sería ideal revisar y evaluar el rendimiento a corto y largo plazo con objetivos semanales, mensuales y anuales.

22 ¿Qué tiempo, esfuerzo y dinero que se necesita para hacer los arreglos flexibles éxito?

Un mínimo de 8 horas diarias en horario flexible con el ingreso promedio que se paga por trabajar estas horas.

trabajo flexible

Formato 5.3 Encuestas de trabajo flexible para empleadas. Consultor de Sistemas.

### Cuestionarios de procesos

<b>Nombre:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Departamento:</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Estudios:</b>	<b>Ing. Industrial</b>
<b>Rol/Puesto</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>	<b>Personas con ese puesto</b>	<b>1</b>
<b>Personal a cargo:</b>	<b>Consultor comercial y Consultor en sistemas</b>		
<b>Jefe directo:</b>	<b>Director General</b>		
<b>Franja horaria</b>	<b>9:00 am a 7:00 pm</b>		

**Ubicación en el organigrama**



**Objetivos:**

Encontrar formas de hacer la empresa más productiva proveyendo métodos efectivos y facilitar las operaciones  
Planear, administrar, controlar y monitorear el área de operaciones

**Funciones:**

Planear, administrar y monitorear la ejecución de proyectos y la parte comercial  
Asegurar el cumplimiento de las metas  
Supervisión de empleados

**Actividades:**

Establecer las condiciones y recursos necesarios la ejecución de los proyectos  
Supervisar y monitorear los avances en los proyectos para asegurar el cumplimiento de las metas  
Generar y coordinar estrategias comerciales

**Necesidad de Coordinación**

**Cliente interno (Dentro de la empresa)**

Departamento/unidad/área	Mecanismo de coordinación (Ej. Reuniones semanal, email)	Franja horaria de coordinación	Consecuencias/riesgos de no coordinación
Operaciones / Área comercial	Reuniones, llamadas telefónicas, email	9am a 7pm	Perder dientes
Operaciones / Área operativa	Reuniones, llamadas telefónicas, email	9am a 7pm	Fallar en los proyectos
Dirección General	Reuniones, llamadas telefónicas, email	9am a 7pm	No cumplir con objetivos inst

**Cliente externo (Clientes)**

Departamento/unidad/área	Mecanismo de servicio (Ej. Toma de pedidos, Entrega de pedidos, consulta, reuniones de seguimiento)	Tiempo de respuesta	Consecuencias/riesgos de no coordinación
Operaciones / Área comercial	Reuniones, llamadas telefónicas, email	9am a 7pm	Perder dientes
Operaciones / Área operativa	Reuniones, llamadas telefónicas, email	Horario de operación de diente	Fallar en los proyectos

**Recursos**

**o Equipo**

<b>Equipo computacional</b>	<b>Laptop</b>
<b>Otro equipo</b>	<b>Software necesario para el desarrollo del software y Office</b>

**o Material**

<b>Manuales</b>	<b>Material de apoyo del software utilizado para desarrollar</b>
<b>Otro material</b>	

Formato 5.4 Cuestionario de procesos - Gerente de Operaciones.

### Cuestionarios de procesos

<b>Nombre:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Departamento:</b>	Operaciones	<b>Estudios:</b>	Ing. En computación
<b>Rol/Puesto</b>	Consultores en sistemas	<b>Personas con ese puesto</b>	2
<b>Personal a cargo:</b>	-		
<b>Jefe directo:</b>	Gerente de Operaciones y Director General		
<b>Franja horaria</b>	9:00 am a 7:00 pm o depende del cliente		

**Ubicación en el organigrama**



**Objetivos:**

Realizar el desarrollo de sistema (Software) computacionales de acuerdo a las necesidades del cliente

**Funciones:**

Analizar, diseñar, elaborar los programas necesarios para elaborar el desarrollo del sistema (software)  
 Documentación del desarrollo del sistema (software)  
 Implantación del sistema con el cliente

**Actividades:**

Analizar, diseñar, elaborar y documentar los programas necesarios para elaborar el desarrollo del sistema (software)  
 Diseño, ejecución de pruebas y Correcciones del sistema (software)  
 Capacitar al cliente sobre el sistema

**Necesidad de Coordinación**

**Cliente interno (Dentro de la empresa)**

Departamento/unidad/área	Mecanismo de coordinación (Ej. Reuniones semanal, email)	Franja horaria de coordinación	Consecuencias/riesgos de no coordinación
Operaciones / Área comercial	Reuniones, llamadas telefónicas, email	9am a 7pm	No terminar o fallar en las necesidades en la elaboración del software
Operaciones / Área operativa	Reuniones, llamadas telefónicas, email	9am a 7pm	
Dirección General	Reuniones, llamadas telefónicas, email	9am a 7pm	No cumplir con objetivos inst

**Cliente externo (Clientes)**

Departamento/unidad/área	Mecanismo de servicio (Ej. Toma de pedidos, Entrega de pedidos, consulta, reuniones de seguimiento)	Tiempo de respuesta	Consecuencias/riesgos de no coordinación
Operaciones / Área comercial	Reuniones, llamadas telefónicas, email	Horario de operación de cliente	No terminar o fallar en las necesidades en la elaboración del software
Operaciones / Área operativa	Reuniones, llamadas telefónicas, email		

**Recursos**

<b>o Equipo</b>	
<b>Equipo computacional</b>	Laptop
<b>Otro equipo</b>	Software necesario para el desarrollo del software y Office
<b>o Material</b>	
<b>Manuales</b>	Material de apoyo del software utilizado para desarrollar
<b>Otro material</b>	

Formato 5.5 Cuestionario de procesos – Consultor de Sistemas.

## Referencias bibliográficas

- Abramo L., Todaro R (2002). Cuestionando un mito: Costos laborales de hombres y mujeres en América Latina. Lima. Organización Internacional del Trabajo.
- Ackoff R (1971). *Towards a system of systems concepts*. USA. Management Science Vol 17, No.11
- Gelman O. y Negroe G. (1982). *La planeación como un proceso básico en la conducción*. México. Revista de la Academia Nacional de Ingeniería.
- Arzate, C. F. (2009). *La mujer en la publicidad*. Entrevista a Carola García, especialista en identidades femeninas. Revista Ciencia y Desarrollo, Vol. 35, no. 238. Consultada el 16 de abril del 2015 en <http://www.cyd.conacyt.gob.mx/238/Articulos/Entrevista/Entrevista2>
- Asociación Española de Normalización y Certificación. *Sistema de gestión de calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. España. AENOR
- Australian Government. Flexible working arrangements. Business. Consultada el 9 de abril del 2015 en <http://www.business.gov.au/business-topics/employing-people/work-and-family/Pages/flexible-working-arrangements.aspx>
- Banco Mundial (2012). *Igualdad de género y desarrollo. Informe sobre el desarrollo mundial 2012*. Washington, DC Banco Mundial
- Becerra J. L (2014). *Mujeres en TI, ¿Cuál es la realidad en México?* PC World Consultada el 26 de mayo del 2015 en <http://www.pcworld.com.mx/Blog/Detalle.aspx?blogPostID=285>
- Bertalanffy L. (1947). *The general systems theory*.
- Bloom N (2014). *To raise productivity, let more employees work from home*. Harvard Business Review. Consultada el 8 de abril del 2015 en <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>
- Canada Council. Workplaces that work. Consultado el 9 de abril del 2015 en <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/workplaces-flexible.cfm>
- Castillo A (2014). Tesis de Doctorado en Ingeniería. Metodología para la adecuación de la estructura organizacional de una institución de educación superior en el ámbito de la gestión académica: el caso de la UAEH. México. Facultad de Ingeniería UNAM.
- Center for Work, Family & Personal life (2004). *A guide to job flexibility at MIT: Tools for employees and supervisors considering flexible work arrangements*.
- CEPYME Aragón (n.d.). *Indicadores de eficacia y eficiencia de la formación e información*. Fundación para la prevención de riesgos.

- Checkland (1990). Techniques in soft system practice part 3: Monitoring and control in conceptual models and in evaluation studies. Lancaster. Journal of Applied Systems Analysis Volumen 17
- CNN Mexico (2010), *Los hijos de madres que trabajan no tienen problemas de comportamiento*. Consultado el 8 de abril de 2015 en <http://mexico.cnn.com/salud/2010/10/20/los-hijos-de-madres-que-trabajan-no-tienen-problemas-de-comportamiento>.
- De Val I. (1997). *Organizar, acción y efecto*. Madrid. ESIC Editorial
- Secretaria de Hacienda y Crédito Público (n.d.). Indicadores de desempeño. Consultada el 23 de julio del 2015 en [http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/progra\\_presupuestacion/Paginas/indicadores\\_des.aspx](http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/progra_presupuestacion/Paginas/indicadores_des.aspx)
- Epstein S (2012). *5 Reasons your company needs more moms*. Inc. Consultado el 8 de abril del 2015 en <http://www.inc.com/stacey-epstein/why-you-should-hire-more-moms.html>
- Facio A. (2010). *¿Igualdad y/o equidad? Nota para la igualdad no.1 Políticas que transforman*. Agencia Catalana de Cooperació al Desenvolupament
- Finnish Institute of Occupational Health(nd). Working time and occupational health.
- Gelman O y Negroe G. (1982). *La planeación como proceso básico en la conducción*. Revista de la Academia Nacional de Ingeniería.
- Georgetown University Law Center (2010). *Workplace flexibility 2010*.
- Gobierno Vasco. Departamento de Empleo y Asuntos Sociales (n.d.). *Metodología de la implantación de un nuevo modelo horario laboral en la empresa*.
- Global Entrepreneurship Monitor (2012). 2012 Global Report.
- González B. D (2005). *Industria Mexicana del Software. Un estudio en cifras*. Software Gurú. Consultada el 15 de abril del 2014 en <http://sg.com.mx/content/view/404>
- Hurt K (2014). *7 Reasons good moms make amazing leaders*. Let's Grow Leaders. Consultado el 8 de abril del 2015 en <http://letsgrowleaders.com/authenticity-transparency-trust/7-reasons-good-moms-make-amazing-leaders/>
- Ibarra C. M., González T. L. (2009). *La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el Mercado de trabajo*. Revistas UNAM
- INEGI (2010) Informe de cubos el 24 de abril del 2014 en [http://www.inegi.org.mx/est/lista\\_cubos/consulta.aspx?p=encue&c=4](http://www.inegi.org.mx/est/lista_cubos/consulta.aspx?p=encue&c=4)
- IMCO (2010). *Mapa de la Ruta TIC 2025*.

- Jones D (2006). *Do moms make better managers?* USA TODAY. Consultado el 8 de abril del 2015 en [http://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/2006-05-11-women-leaders-usat\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/2006-05-11-women-leaders-usat_x.htm)
- Lucas-Thompson R. G., Goldberg W. A. and Prause J. (2010). *Maternal Work Early in the Lives of Children and Its Distal Associations With Achievement and Behavior Problems: A Meta-Analysis. Psychological Bulletin*, Vol. 136, No. 6. A través de la página <http://www.apa.org/news/press/releases/2010/10/working-mothers.aspx>
- Mejía C. (1998). Indicadores de efectividad y eficacia. Documentos Planning. Consultado el 23 de abril del 2015 en <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>
- Mintzberg H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona. Editorial Ariel.
- Strategor (1988) *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de la Empresa*. Barcelona. Editorial BIBLIO Empresa
- Muñoz L. A. (2011). *Adiós a la culpabilidad de la madre trabajadora*. El país. Consultada el 8 de abril de 2015 en [http://elpais.com/diario/2011/08/08/sociedad/1312754401\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/08/08/sociedad/1312754401_850215.html)
- Navarrete, G.(2012). *Mamás trabajadoras ¿qué tan costoso es ‘mantener’ un empleo?* CNN México. Cónsultada el 25 de mayo del 2015 <http://mexico.cnn.com/salud/2012/05/09/mamas-trabajadoras-que-tan-costoso-es-mantener-un-empleo>
- OECD (2011). *Cerrando las Brechas de Género: es Hora de Actuar MÉXICO*.
- ONU Mujeres (2011). *Informe anual 2010-2011 de ONU Mujeres*.
- Pérez C. (n.d.). Los indicadores de gestión. Consultada el 23 de julio del 2015 en <http://www.soporteycia.com>
- Gobierno de Estado de Veracruz (2011). *Guía práctica para la construcción de indicadores de desempeño*. México
- Pérez-Stadelmann C. (2015). *A los 40 esperar para ser mama*. El universal. Cónsultada el 19 de mayo del 2015 en <http://www.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2015/a-los-40-esperar-para-ser-mama-1098781.html>
- PROFECO (2004). *Guarderías*. Consultada el 7 de abril de 2015 en [http://www.profeco.gob.mx/revista/publicaciones/adelantos\\_04/guarderias\\_jul04.pdf](http://www.profeco.gob.mx/revista/publicaciones/adelantos_04/guarderias_jul04.pdf)
- Raja S, Imaizumi S, Kelly T, Narimatsu J and Paradi-Guilford C (2013). *How information and communication technologies could help expand employment opportunities*. Washington. Banco Mundial
- Ramírez, K. (2013). *Caos vial frena competitividad en la Ciudad de México*. Excelsior. Consultado el 25 de abril de 2014 en <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2013/05/05/897506>.
- Rodríguez L. P. (2013). *Inserción Laboral femenina, motor de la transformación de México en los últimos 30 años*. Boletín UNAM-DGCS-147,1. Consultada el 14 abril del 2014 en [http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2013\\_147.html](http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2013_147.html)

- Rojas A (2010). Tesis de Doctorado en Ingeniería. La metodología para la organización y realización del proceso de implementación de planes estratégicos en instituciones y empresas. México. Facultad de Ingeniería UNAM.
- Queensland Government. Department of Justice and Attorney-General. Making flexibility work. Consultado el 9 de abril del 2015 en <http://www.justice.qld.gov.au/>
- Queensland Government. Implementing a flexible working arrangement. Consultado el 9 de abril del 2015 en <http://www.business.qld.gov.au/business/employing/employee-rights-awards-entitlements/managing-flexible-working-arrangements/implementing-arrangement>
- Quinn L (2009). Comparing Options for Collaboration Software. Cónsultada el 27 de abril del 2015 en [http://www.idealware.org/articles/options\\_collaboration\\_software.php](http://www.idealware.org/articles/options_collaboration_software.php)
- Soy entrepreneur (2011). *¿Por qué contratar a mamás profesionistas?*. Soy Entrepreneur.
- Richmond M. A. (2014) *Moms Make Great Leaders*. Career-intelligence. Consultado el 8 de abril del 2015 en <http://career-intelligence.com/moms-make-great-leaders/>
- United Kingdom. Chatered Institute of Personal and Development (2005). Flexible working: Impact and implementation an employer survey. London.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2010). *The World's Women 2010*. New York. United Nations publication
- Vargas H. I. (2013). *Mujeres buscan más flexibilidad laboral*. CNN Expansión. Consultado el 25 de abril del 2014 en <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/03/08/mujeres-buscan-mas-flexibilidad-laboral>
- Washington US Government printing office (1995) *Good for business: making full use of the nation's human capital. The environmental scan*. Washington US Government printing office. A fact-finding report of the federal glass ceiling commission.
- Web y empresas (n.d.). Matriz de selección de procesos críticos. Consultada el 15 de julio del 2015 en <http://www.webyempresas.com/matriz-de-seleccion-de-procesos-criticos/>
- Weiler R B (2014) 100 Top Companies with remote jobs in 2014. Flexjobs. Consultado el 8 de abril del 2015 en <http://www.flexjobs.com/blog/post/100-top-companies-for-remote-jobs/>
- Wirth L. (2004). *Breaking through the glass ceiling*. Genova. International Labour Office