

La familia y el trabajo en la agenda del directivo latinoamericano

- Valoran fuertemente a la familia pero trabajan casi 50 horas promedio por semana
- Alto grado de satisfacción profesional
- El estudio se realizó en ocho países sobre más de 1600 ejecutivos

La armonización de la vida laboral, personal y familiar de quienes ocupan posiciones de dirección en las compañías es un tema que va ganando paulatinamente interés entre las preocupaciones de las empresas y de los propios ejecutivos.

El **IAE Business School**, la Escuela de Negocios de la Universidad Austral, desde el centro de investigación **CONFYE-Standard Bank**, generó y coordinó a nivel regional una investigación sobre "**la agenda del directivo**". Si bien el tema se vincula con políticas públicas y corporativas, en este caso el estudio está focalizado en la persona como agente de cambio en su vida y en su entorno, quien en definitiva tomará la decisión de acompañar e incluso impulsar desde el manejo de su propia agenda y de su equipo, aquellas políticas que puedan favorecer una vida más armónica.

Las ocho escuelas de negocios asociadas en la investigación a nivel regional son:

- **IAE Business School (Arg.)**,
- **ISE (Brasil)**,
- **ESE (Chile)**,
- **INALDE (Colombia)**,
- **IDE (Ecuador)**,
- **TAYASAL (Guatemala)**,
- **IPADE (México)**,
- **IEEM (Uruguay)**,

La muestra representa a los **ejecutivos y altos directivos de empresas medianas y grandes de la región**.

Ficha Técnica:	
Universo:	directivos y gerentes de empresas medianas y grandes
Cobertura:	Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Uruguay)
Metodología:	investigación cuantitativa
Técnica de recolección:	encuesta autoadministrada
Instrumento:	cuestionario estructurado
Tamaño muestral:	1643 casos
Error muestral:	2,4% para los totales; nivel de confianza 95%
Fecha de campo:	setiembre 2008/ julio 2009

El diagnóstico realizado a partir de la distribución del tiempo en las agendas individuales y de las percepciones de los ejecutivos lleva a resultados compartidos en la región. En promedio **destinan a su trabajo 49 horas** semanales. La mayoría percibe en todos los países que, a pesar de dedicar muchas horas, tienen poco tiempo para terminar sus tareas, tienen que trabajar arduamente y no pueden dedicar tiempo suficiente para planificar o reflexionar sobre su trabajo. Las principales causas a las cuales atribuyen esta situación son los picos de trabajo difíciles de prever y la propia autoexigencia.

Paralelamente, **la demanda familiar no se percibe con la misma intensidad**. Aunque reconocen que tienen poco tiempo para dedicarle a la familia (y declaran una dedicación promedio de **20 horas semanales a los hijos**) no sienten que la familia les demande mucha dedicación. Pero tampoco tienen oportunidad de planificar o reflexionar sobre su familia.

Es el trabajo quien demanda. Pero para sostener esta demanda los ejecutivos se apoyan en la familia y no en las políticas de las empresas. **El trabajo avanza mientras la familia amortigua**: el trabajo los aleja de actividades familiares, mientras la familia no interfiere en el

desempeño laboral; siguen pensando en temas laborales fuera del trabajo, pero las preocupaciones familiares no invaden el tiempo laboral.

Los **niveles de satisfacción** con el desarrollo de la carrera, la vida personal y familiar superan el 90%. Los ejecutivos reconocen en la **familia**, paradójicamente relegada en el afán por cumplir con sus obligaciones, la **principal fuente de satisfacción**.

¿Por qué trabajan entonces? ¿Cuál es la **principal motivación**? El 33% lo hace para obtener recursos económicos o materiales. El 29% para crecer como persona o influir en el crecimiento de otros. El tercio restante por satisfacción personal. La motivación económica se acentúa en Argentina y Uruguay. La posibilidad de crecer se destaca en Ecuador, Colombia, Brasil y Guatemala. En Chile también predomina el factor económico pero gana más espacio la satisfacción personal. En México las respuestas están equilibradas.

¿Hay espacio entonces para equilibrar las agendas? La investigación muestra espacios de oportunidad: los ejecutivos son conscientes de la pérdida que implica la falta de armonización, su fuente principal de satisfacción es la familia y, cuando se indaga sobre el concepto del éxito en la vida, los ejecutivos lo vinculan más con aspectos de mejora personal que con logros materiales. Pero hay una luz de alerta: la familia no expresa las demandas con igual intensidad que el trabajo, y claramente los ejecutivos no dedican a su vida personal el tiempo necesario para llevar una vida más armónica. De hecho, fuera del trabajo y la familia, el tiempo destinado a otras actividades recreativas, formativas o comunitarias es escaso.

Más allá de la demanda laboral, la investigación se propuso también **establecer si los ejecutivos encontraban en la cultura de su país, en el entorno laboral, en su relación con sus jefes y en sus propias creencias barreras u oportunidades** para un manejo de la agenda personal más armónico.

Los ejecutivos perciben que en sus países hay una tendencia a respetar los momentos laborales y familiares, pero no está mal visto quedarse en el trabajo fuera de horario. Aún persiste en el imaginario social, según los propios ejecutivos, la idea que los exitosos en la carrera corporativa entregan su vida a la empresa y que mientras más alta es la posición, más tiempo debe dedicarse. Creen que se acepta que una mujer ejecutiva se retire para atender asuntos familiares, pero es menos aceptado que el hombre lo haga.

Si bien los ejecutivos declaran en buena medida que el entorno admitiría que trabajen desde sus casas o que se ausenten para un evento familiar o se retiren en horario regularmente, al mismo tiempo no está mal visto que trabajen fuera de horario o los fines de semana para terminar sus tareas, ni que extiendan su semana laboral más de 45. Parece además inaceptable en el entorno de una amplia mayoría dejar de atender llamadas o mensajes una vez que dio por terminada la jornada, por más extendida que sea.

La investigación demuestra la **“independencia de la agenda con respecto a la agenda del jefe”**. No hay correlación entre la decisión de los jefes y de su personal a cargo en cuanto a la extensión de la jornada laboral. Si el jefe se queda, no es por eso que el ejecutivo lo hace. Si el ejecutivo extiende la jornada, no por ello la extiende paralelamente el equipo a su cargo. La ausencia de esta barrera, aunque puede estar presente en algunos casos, es un factor de mucha relevancia en la posibilidad de una vida más armónica.

Pero la necesidad de concentrar el trabajo en los horarios laborales y de tener una jornada laboral que facilite el desarrollo de otros aspectos de la vida personal, no está aún en la agenda de discusión con los pares.

Siendo este el margen externo, **¿en qué medida hay intención de modificar la propia agenda?** Declaran en general **estar dispuestos** a acotar el éxito de la carrera en pos de una vida personal más plena. Pero 4 de cada 10 dice que no podría hacerlo sin **afectar su situación económica**. Para una amplia mayoría la armonización **es posible** y no creen que una menor dedicación a su familia sea un precio que hay que pagar en pos de la carrera laboral. Sin embargo el 40% de las mujeres que ocupan posiciones directivas sí considera que tener hijos/más hijos limitaría su carrera. Y sólo la mitad de los ejecutivos considera que si limitara la actividad laboral a horarios razonables no **peligraría su continuidad o crecimiento en la empresa**.

También se indagó sobre las prácticas positivas o negativas con respecto a la conciliación. Desde la empresa no se perciben políticas o prácticas negativas muy extendidas y la mitad de los ejecutivos están enmarcados por prácticas positivas desde las compañías. Los jefes reconocen el espacio personal de los ejecutivos, pero en muchos casos no son un ejemplo en cuanto al manejo de sus agendas.

En la práctica, los ejecutivos intentan controlar el tiempo laboral, pero éste le roba tiempo al resto de la agenda. Pueden manejar algunos eventos familiares, interesarse por su familia, pero no dedicarse en exclusividad a cada uno de sus miembros y tampoco destinar agenda para otras actividades, formación y mucho menos, asuntos de la comunidad.

Los ejecutivos están satisfechos con su vida laboral y también con su vida personal. Pero eso no implica una vida armónica. Las largas y arduas jornadas no dejan tiempo para dedicarle a aquellos que más satisfacciones les generan, en el seno de sus familias. Ni siquiera dejan tiempo para reflexionar sobre el trabajo o sobre la familia.

Hacerse dueños de su agenda es la clave. El entorno social y laboral lo admitiría. Y también sus jefes. Y en la medida que logren instalar el tema en la agenda de discusión con los pares y en la del directorio, los márgenes de acción serán aún mayores.

* El IAE Business School-Universidad Austral, fundada en 1978, tiene 30 años de experiencia en la formación integral de empresarios y ejecutivos de la región. Su misión es contribuir al desarrollo del conocimiento y a la formación de los hombres y mujeres de empresa, tanto en las capacidades de gestión como en las virtudes humanas necesarias para el ejercicio de la dirección.

Cuenta con un claustro de 50 profesores a tiempo completo que distribuyen su tiempo en actividades de investigación, docencia y consultoría. Así mismo, su comunidad está conformada por una red que supera los 9500 antiguos alumnos de 43 nacionalidades que se desempeñan en casi 50 países, constituyendo una invaluable red de networking y con quienes el IAE Business School mantiene un permanente vínculo a través de numerosas actividades de continuidad. Cada año más de 6000 ejecutivos de empresas multinacionales, regionales y locales pasan por las aulas del Campus universitario ubicado en Pilar para realizar diferentes programas de formación profesional.

Por octavo año consecutivo ha sido reconocida en el ranking de Executive Education del Financial Times entre las 25 mejores escuelas de negocios del mundo y N°1 América Latina en la misma categoría según la revista América economía y la N°1 de Argentina según Apertura.

Es una de las cuatro escuelas de América latina y la primera en la Argentina en obtener las tres acreditaciones internacionales que reconocen la calidad y superación en materia de "Management Education". Se trata de Equis (European Quality Improvement System, de la Unión Europea); AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business, de los Estados Unidos); y AMBA (Association of MBA, del Reino Unido).