

BALANCE TRABAJO-FAMILIA

UN RECIENTE ESTUDIO REALIZADO EN LA ARGENTINA POR EL IAE, MUESTRA HASTA DÓNDE AVANZARON LAS EMPRESAS Y CUÁNTO LES FALTA AÚN PARA SER "FAMILIARMENTE RESPONSABLES" Y AYUDAR A CONCILIAR EL ENTORNO LABORAL CON LA VIDA FAMILIAR DE SUS EMPLEADOS.

Cómo pueden contribuir las empresas al desarrollo de la vida familiar y personal de sus empleados? Muchos directivos seguramente no se han planteado nunca esta pregunta. Sin embargo, según demuestra un estudio realizado en la Argentina por el IAE Business School a través de su centro de investigación CONFYE, son numerosas las organizaciones que, en nuestro país, tienen políticas y desarrollan acciones que les facilitan a los empleados el cumplimiento de sus compromisos y responsabilidades extralaborales.

El estudio que el IAE llevó a cabo en los últimos meses de 2009 es el capítulo local de otro más amplio: el International Family-Responsible Employer Index (IFRE), que se desarrolla en más de 25 países y lidera a nivel mun-

dial el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, de Barcelona. El objeto es evaluar, en las empresas, la presencia de prácticas, políticas y programas que refuercen la conciliación del entorno laboral con la vida familiar y personal de los empleados. En otras palabras, se propone estudiar en qué medida la cultura corporativa de cada organización facilita a sus colaboradores la integración de las responsabilidades laborales y familiares, promoviendo así una mejor calidad de vida.

El estudio se llevó a cabo sobre 118 empresas, dos tercios de ellas multinacionales, establecidas en la Argentina. La investigación fue conducida por los profesores del IAE Patricia Debeljuh, Ángeles Destefano y Guillermo Fraile.

Las políticas examinadas en las compañías fueron las relacionadas

con la flexibilidad laboral, el apoyo profesional, los servicios familiares y los beneficios extrasalariales. Se comprobó que son cada vez más las empresas que muestran una preocupación por ayudar a sus empleados a conciliar el trabajo y la vida familiar. "La integración de estos dos ámbitos —señalan los autores del estudio— es necesaria para la calidad de vida de las personas y a la vez para retener el talento. Dirigir organizaciones es, hoy más que nunca, motivar, comprometer y crear un entorno adecuado para que la gente desarrolle todo su potencial. Los valores alineados con la conciliación trabajo-familia-vida personal están marcando la diferencia en la batalla por el talento, porque inciden en el nivel de rendimiento, el compromiso, la productividad y la creatividad de los empleados."



Además de tomar en cuenta las políticas corporativas, se evaluaron factores facilitadores tales como el liderazgo, la comunicación, la responsabilidad y la estrategia.

Posicionamiento

En el Gráfico 1 (página siguiente) se puede observar el posicionamiento de las empresas estudiadas, de acuerdo con la metodología EFR (Empresas Familiarmente Responsables), desarrollada por los profesores del IESE Nuria Chinchilla y Steven Poelmans.

Nivel D, “sistémicamente contaminante”: 0 por ciento. En este nivel no existen, o son muy pocas, las políticas formales orientadas a apoyar la conciliación trabajo-familia-vida personal. Tampoco existen facilitadores: la alta dirección desconoce o no pare-

ce valorar el conflicto asociado a la rigidez, y hay muy poca o nula evidencia de interés de la empresa por apoyar la flexibilidad y la conciliación. No hay una inclusión formal del tema en la estrategia general o misión de la compañía, ni asignación de recursos para su desarrollo, y la comunicación asociada a la conciliación es escasa o nula. No existe ningún grado de compromiso aparente con el tema, ni responsabilidades asignadas al respecto. En lo que hace a la cultura de la organización, diversas prácticas impiden a las personas conciliar sus responsabilidades familiares, profesionales y personales.

Nivel C, “discrecionalmente contaminante”: 17 por ciento. Las empresas ubicadas en este nivel han puesto en práctica algunas políticas para apoyar un equilibrio entre el tra-

bajo, la vida familiar y la vida personal. Sin embargo, existen limitaciones en su aplicación. Con respecto a los factores facilitadores, si bien la alta dirección es consciente de los conflictos que se generan entre el trabajo y las responsabilidades familiares y cree realmente que se podrían obtener mejoras, no existe un compromiso formal en ese sentido por parte de sus integrantes. El tema aparece en la agenda del alto management, pero no está formalmente incorporado en la estrategia general o misión de la compañía. Algunos recursos limitados son asignados al desarrollo de esta área. También se genera alguna comunicación asociada a políticas de conciliación, pero no en todos los niveles de la organización, y hay disparidad en la percepción que los directivos tienen del tema. Tampoco hay

Gráfico 1. **Posicionamiento de las empresas en el Modelo EFR ***

	Contaminante	Enriquecedora
Sistemática	D Sin políticas Sin facilitadores Sin cultura 0%	A Cultura FR 5%
Discrecional	C Algunas políticas y prácticas FR Cultura ambivalente 17%	B Bastantes políticas y prácticas FR Cultura incipiente 78%

- D. Empresa escéptica o indiferente: carece de políticas FR.
 C. Empresa comprometida: tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco.
 B. Empresa proactiva: tiene políticas y existen prácticas FR.
 A. Empresa enriquecedora: su cultura es ya FR.

* Empresas Familiarmente Responsables.

alguien que asuma la responsabilidad formal, aunque ya aparece un cierto grado de involucramiento en los niveles superiores. En cuanto a la cultura de la organización, todavía predominan, en la mayoría de los niveles, prácticas contaminantes que dificultan la conciliación.

Nivel B, “discrecionalmente enriquecedora”: 78 por ciento. En este nivel, la mayoría de las políticas de conciliación han sido implementadas y gozan de amplia aceptación. También son más evidentes los facto-

res facilitadores. Un mayor número de directivos se muestran convencidos y se hacen responsables del tema. Se fomentan prácticas que permiten a la gente equilibrar mejor sus responsabilidades. Hay una fuerte creencia, en gran parte de la organización, de que un saludable equilibrio entre el trabajo, la familia y la vida personal resultará en una mayor satisfacción y productividad. El deseo de mejorar existe en todos los niveles de la compañía. Aunque todavía no se las aplica suficientemente, hay bastantes políticas de conciliación y se destina

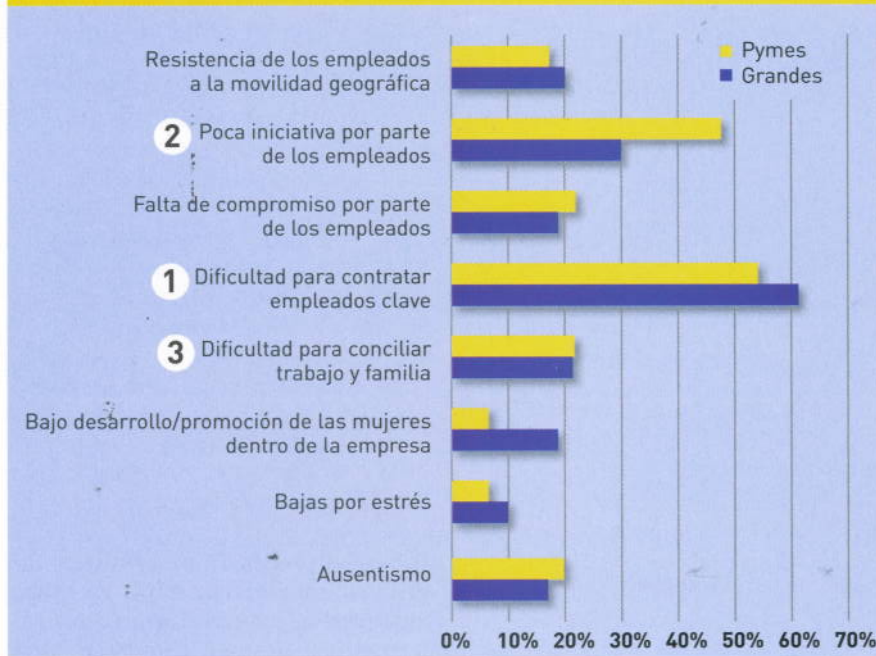
un presupuesto a las mejoras en este campo. En lo que hace a la comunicación, las políticas y prácticas que apoyan la conciliación son bien conocidas por los empleados; pero aún persiste alguna confusión en cuanto a la disponibilidad de dichas iniciativas. Hay un responsable formal del programa de conciliación y un mayor grado de involucramiento de gran parte de la organización. No obstante, algunas áreas continúan con sus prácticas rígidas, que no ayudan a conciliar la vida laboral, familiar y personal.

Nivel A, “sistemáticamente enriquecedora”: 5 por ciento. Las empresas llegan a este nivel cuando se cumplen ciertas condiciones. Hay políticas de conciliación plenamente implementadas, comprendidas y aceptadas. Los directivos entienden muy bien las necesidades cambiantes de su personal con respecto al trabajo y la familia. El tema ha sido incorporado a los procesos formales de revisión de desempeño del personal. Existe un respeto genuino por la elección de cada individuo en cuanto al equilibrio profesional-personal-familiar.

La conciliación del trabajo, la familia y la vida personal está totalmente integrada en la misión corporativa de la compañía y es parte de la estrategia competitiva en todos los niveles. Hay recursos suficientes para el desarrollo de nuevas iniciativas. En cuanto a la comunicación, se da una discusión abierta y honesta del tema a lo largo y ancho de la organización. Todas las personas, tengan o no responsabilidades familiares, aceptan y se hacen responsables de promover mejoras en este tema, lo cual crea un clima de apoyo y solidaridad. Existen prácticas o políticas informales que ayudan a la gente a conciliar de manera efectiva y real sus responsabilidades familiares y profesionales, sin que esto le represente una amenaza de ningún tipo (como sería, por ejemplo, una limitación de su desarrollo futuro o una pérdida de beneficios sociales).

**“DIRIGIR ORGANIZACIONES ES,
 HOY MÁS QUE NUNCA, MOTIVAR,
 COMPROMETER Y CREAR UN ENTORNO
 ADECUADO PARA QUE LA GENTE
 DESARROLLE TODO SU POTENCIAL.”**

Gráfico 2. Principales demandas



Obstáculos expresados. Las empresas consultadas indicaron como el primero de los aspectos que conspiran contra la intención de conciliar trabajo y familia, la dificultad para contratar empleados clave. También mencionaron la escasa iniciativa por parte de los propios empleados, y la dificultad intrínseca para armonizar la vida familiar con la laboral (ver Gráfico 2).

La nueva flexibilidad

El estudio revela el grado al cual se ha flexibilizado la jornada laboral (ver Gráfico 3). En este aspecto, se ha generalizado la flexibilidad ante emergencias familiares (83 por ciento), lo cual

genera en el corto plazo entre los empleados mayor confianza y lealtad. El horario laboral flexible (33 por ciento) y la semana laboral comprimida (21 por ciento) son las medidas de más frecuente aplicación y, en líneas generales, no suponen un costo directo para la empresa, ya que sólo implican reorganización interna y la necesidad de dirigir esa flexibilidad. Es creciente su implementación en pymes.

En cuanto a la flexibilidad a "largo plazo", se evidencia un fuerte avance en las licencias especiales por adopción (39 por ciento), el permiso por paternidad adicional a la obligación legal (28 por ciento), el permiso por maternidad

adicional a la obligación legal (23 por ciento) y la excedencia para cuidado de un familiar (27 por ciento). La práctica más generalizada es el calendario de vacaciones flexible (74 por ciento).

No obstante, resta fortalecer las prácticas asociadas al nuevo sistema de licencias. Sólo un 59 por ciento de las compañías avanza en prácticas que garantizan las ventajas laborales después de un permiso largo, y un 40 por ciento brinda apoyo a la integración del empleado.

Con respecto a lo que el estudio denomina "flexibilidad en el espacio", se verificó que lo habitual es una combinación del trabajo a distancia con el presencial, o la posibilidad de combinar una u otra opción en distintas etapas. Esto no sólo facilita la retención del talento, sino que favorece aspectos tan importantes como la conexión con la empresa en períodos de excedencia y la formación del colaborador.

Servicios y asesoramiento

En el terreno de los servicios, se baja la prestación de servicios para el cuidado de familiares. Los más representativos son: gimnasio (36 por ciento), guardería (28 por ciento) y ayuda para completar estudios (18 por ciento). Se destaca que el 21 por ciento de las grandes empresas brinda un subsidio adicional a la ley para la escolaridad de los hijos de sus empleados.

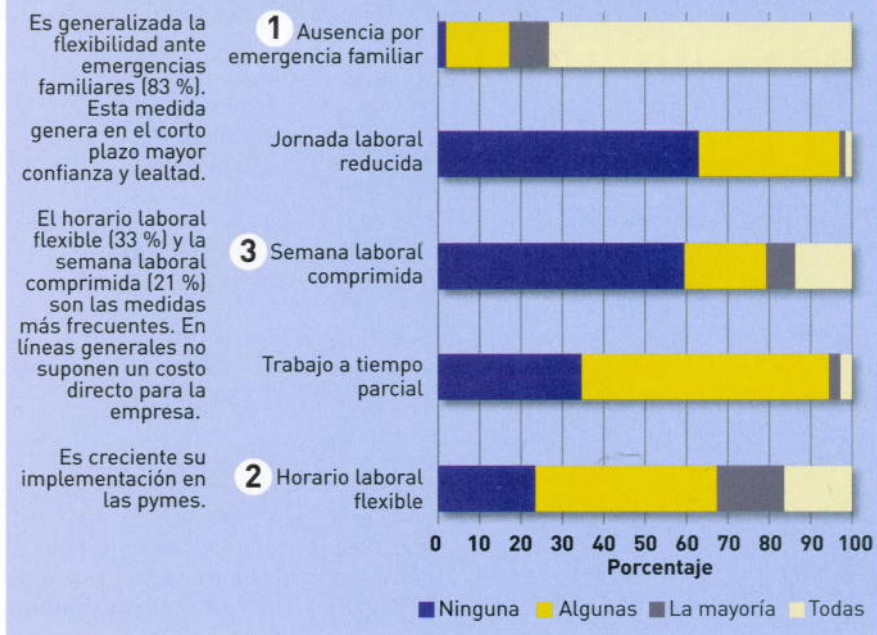
En el ámbito laboral se han difundido prácticas orientadas a mejorar la calidad de vida. El 37 por ciento de las empresas estudiadas implementó programas de vida saludable (prevención de adicciones, nutrición y otros) y el 34 por ciento realiza actividades recreativas dentro del ámbito laboral (música, yoga, artes, fútbol, cocina). Un 35 por ciento de la muestra coordina visitas de los familiares al lugar del trabajo, pero sólo el 21 por ciento otorga días libres para actividades de voluntariado.

Principales conclusiones

■ El posicionamiento de las empresas con respecto al Modelo EFR

"EN ESTE NIVEL, LA MAYORÍA DE LAS POLÍTICAS HAN SIDO IMPLEMENTADAS Y GOZAN DE AMPLIA ACEPTACIÓN. TAMBIÉN SON MÁS EVIDENTES LOS FACTORES FACILITADORES."

Gráfico 3. Flexibilidad dentro de la jornada



muestra que: un 5 por ciento posee ya una cultura familiarmente responsable (empresas de nivel A, "sistemáticamente enriquecedoras"); un 78 por ciento está en camino de serlo (empresas de nivel B, "discrecionalmente enriquecedoras"), y el 17 por ciento restante cuenta sólo con algunas políticas, y su cultura es ambivalente (empresas de nivel C, "discrecionalmente contaminantes").

■ Las medidas de flexibilidad más frecuentes son el horario flexible y la semana laboral comprimida. También está extendida la flexibilidad ante una emergencia familiar,

y rige un calendario de vacaciones más flexible.

■ Se evidencia un fuerte avance en las licencias especiales por adopción, el permiso por paternidad adicional a la ley y la excedencia para cuidado de un familiar.

■ La flexibilidad espacial apoyada en el teletrabajo y en las videoconferencias que reducen los tiempos de viajes y traslados, son prácticas que se van imponiendo. Lo más habitual es la combinación del trabajo a distancia con el presencial, o simplemente la posibilidad de combinar una u

otra opción en distintas etapas de la vida de una persona.

■ En cuanto a los servicios familiares, los más representativos son: gimnasio, guarderías y ayuda para completar estudios (para el empleado o su grupo familiar). Una de cada cinco grandes empresas brinda un subsidio adicional a la ley para la escolaridad de los hijos de sus empleados.

■ Se han difundido prácticas dentro del ámbito laboral que buscan favorecer la calidad de vida de los empleados: programas de vida saludable, actividades recreativas y visitas de la familia al lugar de trabajo.

■ Para el logro de una cultura familiarmente responsable es esencial que los directivos y mandos intermedios intenten establecer una responsabilidad compartida con su equipo, tanto en la implementación de las iniciativas como en los beneficios que deriven de ellas. El 47 por ciento de los líderes muestra una conducta conciliadora y un 44 por ciento alienta esa actitud entre sus colaboradores.

■ La responsabilidad de impulsar esta temática dentro de las organizaciones recae, en un 52 por ciento de las empresas, en RR.HH.; en un 26 por ciento, en el director general; en un 21 por ciento, en directores y gerentes, y en un 2 por ciento en un comité de conciliación.

■ El grado de implementación de las iniciativas muestra que aún queda un camino por recorrer. El 36 por ciento de las empresas estudiadas se encuentra en la fase inicial; un 17 por ciento, las utiliza poco, y un 25 por ciento aún no las tiene en su agenda. Sin embargo, ya hay un 22 por ciento de empresas que trabaja fuertemente en el tema.

"SE VERIFICÓ QUE LO HABITUAL ES UNA COMBINACIÓN DEL TRABAJO A DISTANCIA CON EL PRESENCIAL, O LA POSIBILIDAD DE COMBINAR UNA U OTRA OPCIÓN EN DISTINTAS ETAPAS."