

# El equilibrio perfecto

El Decano de la Facultad de Cs. Económicas junto al Instituto de Desarrollo Sostenible, realizaron un taller sobre prácticas, políticas y programas de conciliación familia - trabajo, organizado para empresas sanjuaninas con el fin de compartir experiencias e intercambiar ideas sobre la temática. El mismo estuvo a cargo de la Dra. Patricia Debeljuh y Angeles Destéfano, investigadoras del CONFyE (Centro de Conciliación Familia y Empresa) del IAE de la Universidad Austral.

María Inés Montes. Ilustración: Darío Vildoso

---

El pasado 25 de abril, en el aula de posgrado de la Facultad de Cs. Económicas y Empresariales de la UCCuyo, se reunieron en un taller práctico, dos grandes profesionales, Patricia Debeljuh y Ángeles Destéfano, junto a empresarios sanjuaninos debatiendo uno de los temas de más actualidad en el mundo de las empresas socialmente responsables, Trabajo - familia y vida personal.

Las profesionales estuvieron con Revista Oh! y nos adelantaron estos datos que obviamente presentan variables en las empresas del interior del país, pero que en algunos puntos de las nuevas estrategias coinciden. Patricia Debeljuh nos dice: "Dirigir organizaciones es hoy motivar a las personas personas: lograr y mantener su compromiso, y crear un entorno adecuado para que desarrollen su talento. Los valores de conciliación trabajo-familia y 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. Hace poco menos de una década hablar de conciliación en la empresa era una utopía. Hoy en día, la conciliación entre la vida personal y la vida profesional forma parte de todas las estrategias, sí de recursos humanos, que buscan mejorar el entorno de trabajo para atraer y retener a los mejores profesionales".

"La muestra tomada en estudios realizados en la Capital y en varias provincias del interior del país, entre ellas San Juan, está constituida por 200 empresas a nivel nacional, de las cuales 75% tienen su sede en Cap.Federal y Gran BS. As., y el 25% en el interior del país. Además el 44% está conformado por grandes empresas y el 56% por pymes. En los últimos años han surgido premios que reconocen a las compañías más conciliadoras, y las compañías han convertido la conciliación en uno de los pilares de su "employer branding" agrega Debeljuh. "En un estudio internacional realizado en más de 25 países, el cuestionario fue enviado a directivos de Recursos Humanos. Se recibieron 118 respuestas. El 60% de la muestra corresponde a grandes empresas y el 40% a pymes, en tanto que el 66% son empresas multinacionales y el resto nacionales", agrega Ángeles Destéfano, investigadora del IAE. El estudio arrojó los siguientes resultados: un 5% de las empresas relevadas ya posee una cultura familiarmente responsable. Es decir que los empleados son tomados como "stakeholder", o grupo de interés de la empresa. Un 78% está en camino de serlo: existen algunos líderes más comprometidos, pero todavía en la cultura hay algunos mensajes incongruentes; por ejemplo, implementan la flexibilidad horaria, pero se mide a los empleados por la cantidad de horas que se encuentran en la empresa. Un 17% cuenta con algunas políticas y una cultura ambivalente. En este rango hay problemas de liderazgo; los líderes creen que el desarrollo de programas de este tipo fomenta que la gente trabaje menos. No hay apoyo organizacional. El objetivo de la investigación no es desarrollar un ranking de empresas, sino ayudar a las organizaciones a ser socialmente responsables puertas adentro", explican Patricia y Ángeles".

Los números

Quién es responsable: según un estudio del IAE, dentro de las organizaciones la temática recae en un 52% en recursos humanos; en un 26%, en el director general; en un 21%, en directores y gerentes y en un 2%,

en el Comité de Conciliación.

Lo que falta: aún queda un camino por recorrer. El 36% de las empresas están en la fase inicial, un 17% utiliza pocas políticas trabajo-familia y un 25% ni siquiera tiene el tema en agenda.

Qué se logró: ya hay un 22% de las compañías que están trabajando fuertemente en la conciliación trabajo-familia de sus empleados.

Consecuencias:

Cuando a causa de la no conciliación hay conflictos de estrés laboral, los problemas que se originan en el trabajo nos llevan a un desbordamiento de la tensión que pasa a la familia y se traduce en menos cantidad y calidad de tiempo en casa. Esto a su vez, tiene dos consecuencias:

1- Reducimos el apoyo y el colchón anti-estrés que nos proporcionan los miembros de la familia

2- Generamos más conflictos y tensiones familiares y personales, por lo que se reaviva el estrés y vuelve de nuevo al trabajo multiplicado.

Oportunidades para el interior del país

Si bien la problemática no reside en la franja horaria de trabajo, encontramos otros puntos de la conciliación entre empresa y familia que merecen ser atendidos. Es menos creciente el desarrollo de la flexibilidad laboral dentro de la trayectoria profesional. Solo un 12% otorga extensión de las licencias de ley de maternidad y paternidad. Un 76% ponen en práctica medidas que garanticen las ventajas laborales después de un permiso largo y en brindar apoyo a la integración del empleado un 62%

A nivel individual se evidencian diferencias en la percepción de presiones y demandas contrapuestas.

Se nota un mayor apoyo de la familia extendida lo que facilita el desarrollo en ambos ámbitos y lleva a plantearse desde la empresa otro tipo de políticas teniendo en cuenta el perfil humano de la misma.

Aún resta trabajar para anticiparse a los futuros cambios de leyes laborales, tales como las licencias por paternidad y adopción.

Personalmente los líderes se muestran sensibles a estos dilemas pero no cuentan con herramientas de gestión para dar respuestas a sus equipos.

Se presenta la oportunidad de entender estas políticas como parte de la estrategia de atracción y retención del talento.

Aunque el tema es relevante, resta apoyarlo mediante recursos económicos y el involucramiento de diferentes niveles dentro de cada organización.

Empresas en acción

La primera empresa en América latina en certificar es Coca Cola. "Somos militantes de esta causa, que alguna vez fue un sueño. Hablar de equilibrio es una necesidad imperiosa. Todos aspiramos a estar en un círculo laboral agradable. Desde mi punto de vista, la primera Responsabilidad Social Empresaria que tiene una compañía es trabajar por sus propios empleados", opina Alejandro Melamed, director de RR.HH. de Coca Cola para Latinoamérica. Para el especialista, la ecuación es simple: a mayor equilibrio laboral y familiar, mayor efectividad operativa y, por ende, mayor productividad". Otra empresa que obtuvo la certificación es Telecom Argentina.

"Con el objetivo de favorecer el equilibrio entre las actividades laborales y personales de nuestros empleados, en Telecom pusimos en marcha un programa que incluye servicios para la familia, actividades de desarrollo social y personal, entre otros" - destaca Marcelo Villegas, director de Capital Humano de Telecom Argentina. "Por ejemplo, tenemos el programa Equilibrio en Acción, que permite a 100 empleados trabajar desde su casa con las mismas asignaciones que los empleados en relación de dependencia".



## Fotos

### María de los Ángeles Destéfano

Master en Psicología Cognitiva, Universidad de Buenos Aires.

Licenciada en Relaciones Institucionales, Universidad Argentina de la Empresa

Profesora del Instituto de Ciencias para el Matrimonio y la familia e Investigadora Asociada del Centro de Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School

### Patricia Debeljuh

Doctora en Filosofía, Universidad de Navarra (España). Tesis Doctoral "Los Códigos de ética y el desarrollo de virtudes. Una propuesta para la empresa desde la realidad Argentina". (máxima calificación)

Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad Argentina de la Empresa (diploma de honor)

Investigadora asociada del Centro de Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, de la Universidad Austral.

Profesora Titular de la UADE Business School.

Directora de Mas Valores. Consultora que busca satisfacer las necesidades de las organizaciones brindados soluciones eficaces para la integridad, desarrollo y satisfacción de las personas, ayudando a lograr la armonía entre la vida familiar y laboral; el compromiso con la RSE y la gestión ética de las organizaciones.