

**CONFYE**

**Balance vida personal, familiar y laboral  
en las empresas**

**Taller. Julio 2007**

# Agenda



- Introducción
- Modelo y Resultados
- Taller
- Presentación de Reflexiones

Introducción: supuestos y preguntas

# Algunos Supuestos



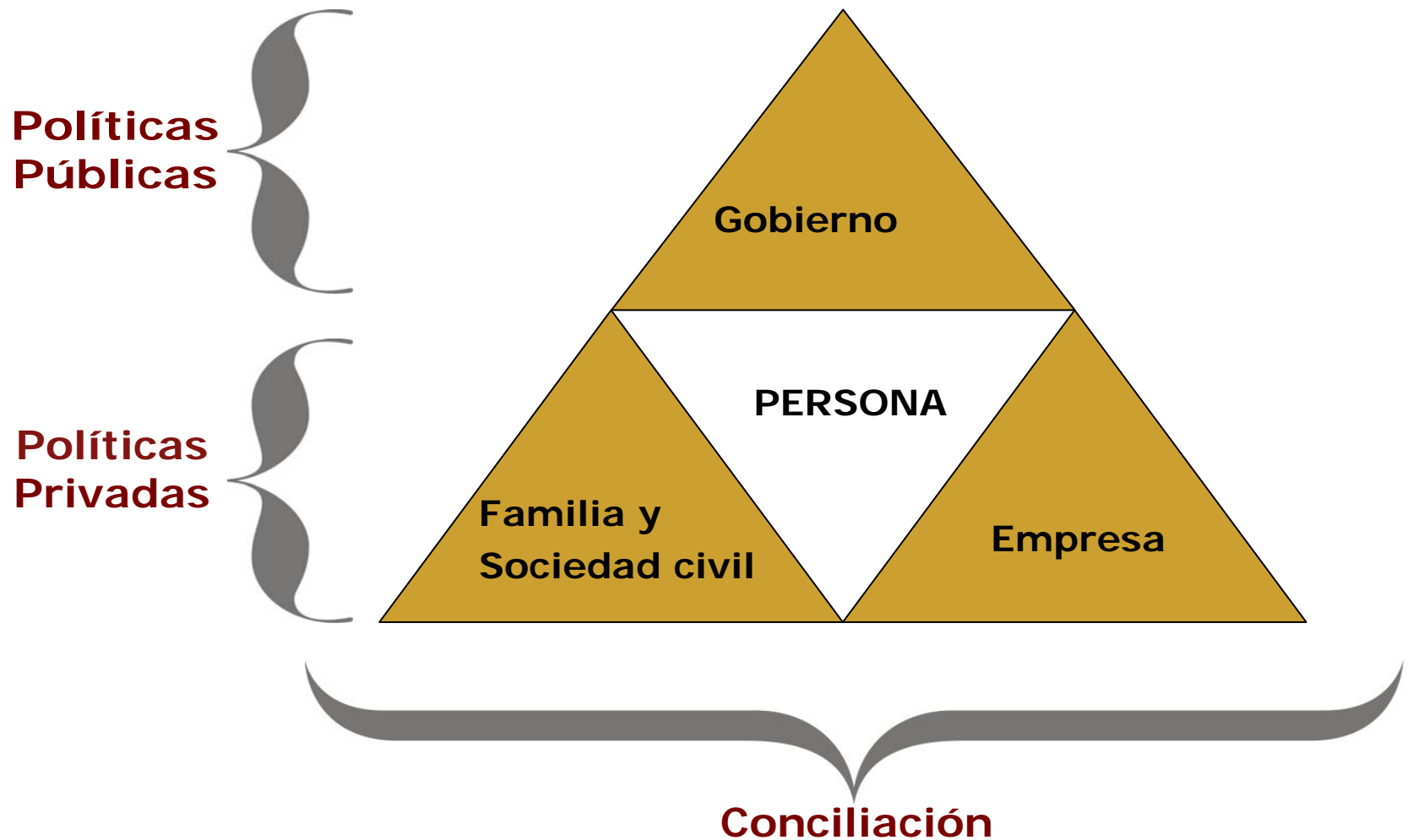
- Cambios en el contexto:
  - Sociodemográfico, Económico, Político
- Nuevas realidades sociales
- Otras necesidades y expectativas en las personas
- Impacto en la dinámica (interna y externa) de las organizaciones humanas
- Presiones, conflictos y preocupaciones
- Nuevas agendas

# Algunas Preguntas



- ¿Es posible la conciliación? ¿En qué medida?
- De mejorarse la conciliación trabajo – vida personal – familiar, ¿favorecería la sensación de bienestar de los empleados? ¿tendría impacto positivo en el clima organizacional?
- ¿Las medidas que apuntan a mejorar el equilibrio entre vida personal y vida laboral facilitan la atracción de talento y su posterior compromiso y alto desempeño?
- ¿La flexibilidad en el trabajo es finalmente beneficiosa? ¿Para quién / quiénes?

# Empresa, familia y sociedad



CONFYE

Balance vida personal, familiar y laboral en  
las empresas

**IFREI. Resultados Argentina.**

Taller. Julio 2007

# Introducción y marco teórico

# ¿Qué es IFREI?



## IFREI



Universidad de Navarra

Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia

- International Family-Responsible Employer Index
- Desarrollado por el IESE, la investigación se replica internacionalmente en empresas grandes y en PyMEs por medio del consorcio de Escuelas de Negocios involucradas en el proyecto.
- En cada país se constituye un consorcio de empresas, el cual junto con la Escuela de Negocios, genera aprendizaje sobre el tema.
- Los datos son analizados localmente y comparados a nivel internacional.
- Estudiar en las empresas las prácticas, políticas y programas que refuerzan el grado de conciliación con la familia
- Analizar qué medidas están llevando a cabo las empresas, cómo y cuándo las implantan y qué resultados producen

## Objetivo

# Contenidos del modelo

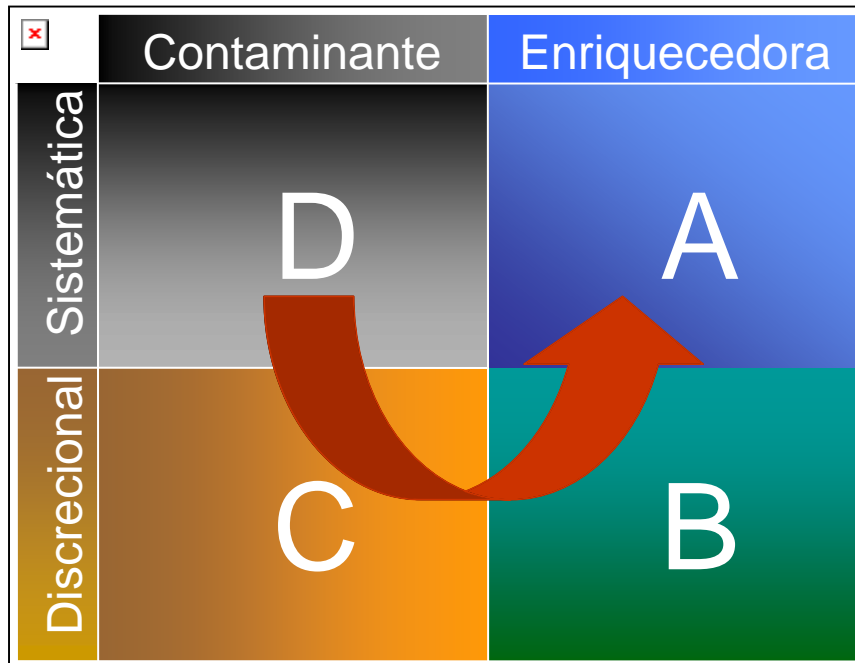


4. Resultados

## Modelo de análisis



### Nivel de desarrollo de la conciliación F-T



D. Carece de políticas de conciliación F-T

C. Tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco

B. Tiene políticas y existen prácticas de conciliación

A. La conciliación es parte de su cultura

# Metodología



Universo:	Empresas grandes y medianas
Metodología:	Investigación cuantitativa – Estudio exploratorio
Técnica de recolección:	Encuestas autoadministradas respondidas por directivos de Recursos Humanos
Instrumento de recolección:	Cuestionario estructurado
Muestra:	47 casos
Fecha de campo:	2006

# Resultados de la investigación

# I Políticas



## 1. Políticas

Determinar la **disponibilidad y formalización** de distintas políticas empresariales, clasificadas en cuatro grandes categorías.

# I.1 Políticas: flexibilidad laboral



←

1. Políticas	
<b>Flexibilidad laboral</b>	<b>Apoyo profesional</b>
<b>Servicios familiares</b>	<b>Beneficios Extrasalariales</b>

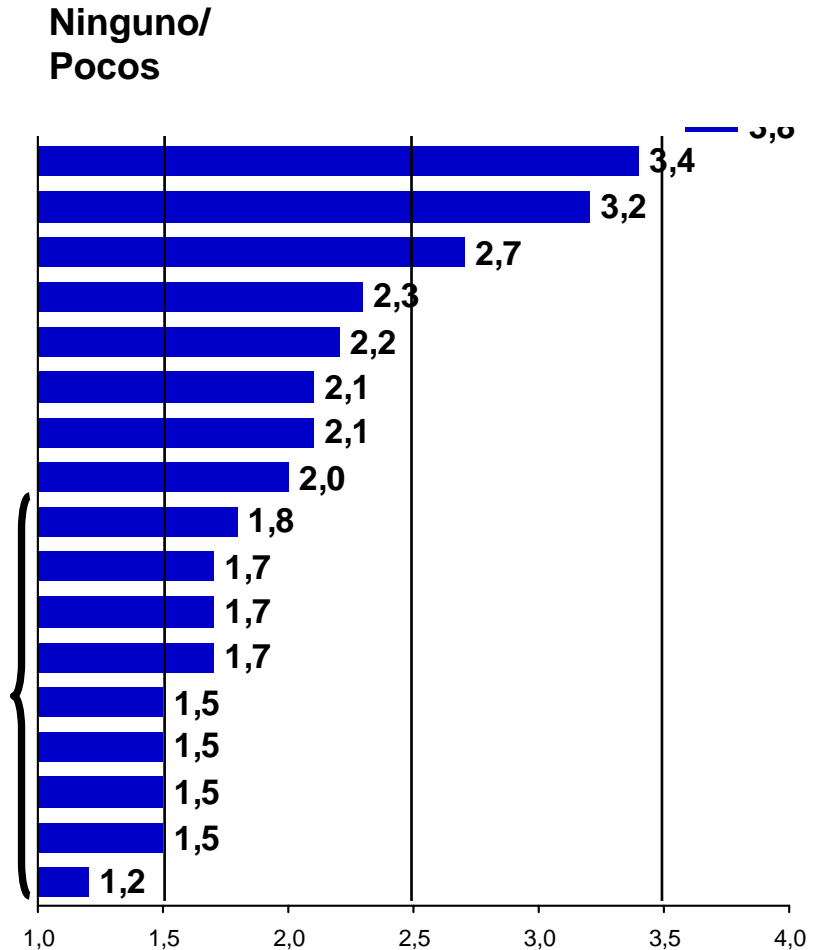
# I.1 Políticas: flexibilidad laboral



Empleados de la empresa que  pueden hacer  uso de esa política (media de respuesta)

- 1= Ninguno
- 2= Menos del 50%
- 3= 50% o más
- 4= 100%

- Política para reintegrar empleados post excedencia
- Horario flexible
- Trabajo a distancia
- Proveer recursos para trabajar desde casa
- Tiempo parcial
- Semana laboral comprimida
- Jornada reducida
- Descanso profesional
- Bancos de tiempo libre



## I.1 Políticas: flexibilidad laboral



1. Políticas	
<b>Flexibilidad laboral</b>	<b>Apoyo profesional</b>
<b>Servicios familiares</b>	<b>Beneficios Extrasalariales</b>

- Variables vinculadas con permisos/licencias del empleado:
  - mayor flexibilidad en empresas de **SERVICIOS** y en las empresas de **MENOR** tamaño relativo
- Variables propias de líneas gerenciales:
  - la tendencia anterior se desdibuja... (videoconferencias, teledespachos)

## I.2 Políticas: apoyo profesional



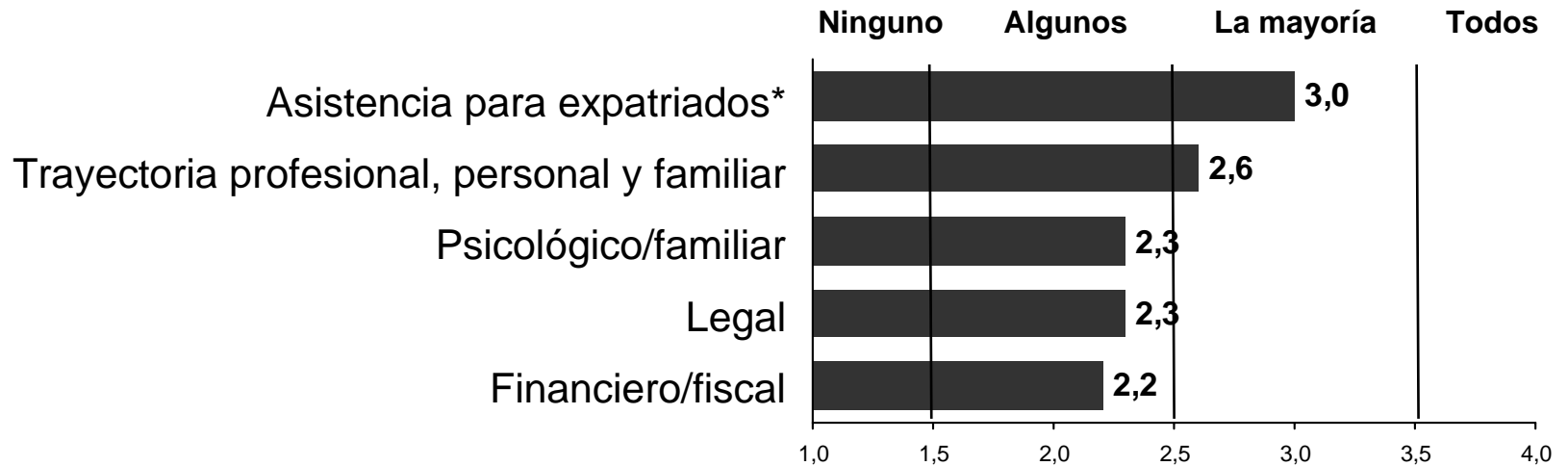
1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
Servicios familiares	Beneficios Extrasalariales

## I.2 Políticas: apoyo profesional



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	<b>Apoyo profesional</b>
Servicios familiares	Beneficios Extrasalariales

Empleados de la empresa que pueden hacer uso de esa política (media de respuesta)



Base: Total de encuestados que responde cada pregunta

\* 36% NS NC/ No aplica

## I.2 Políticas: apoyo profesional



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
Servicios familiares	Beneficios Extrasalariales

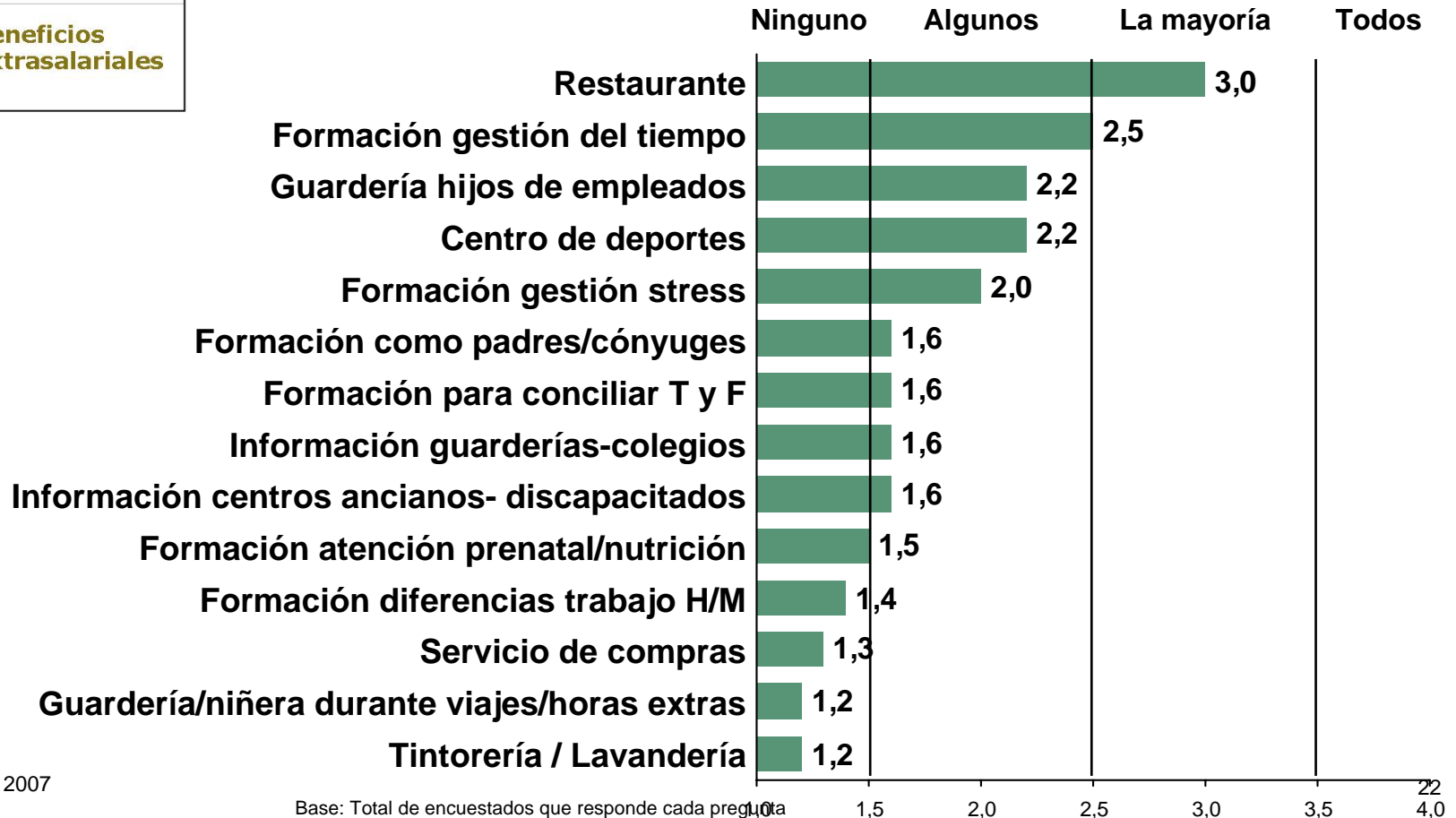
- Más extendidas en:
  - empresas INDUSTRIALES
  - de MAYOR tamaño relativo

# I.3 Políticas: servicios familiares



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
<b>Servicios familiares</b>	Beneficios Extrasalariales

Empleados de la empresa que pueden hacer uso de esa política (media de respuesta)

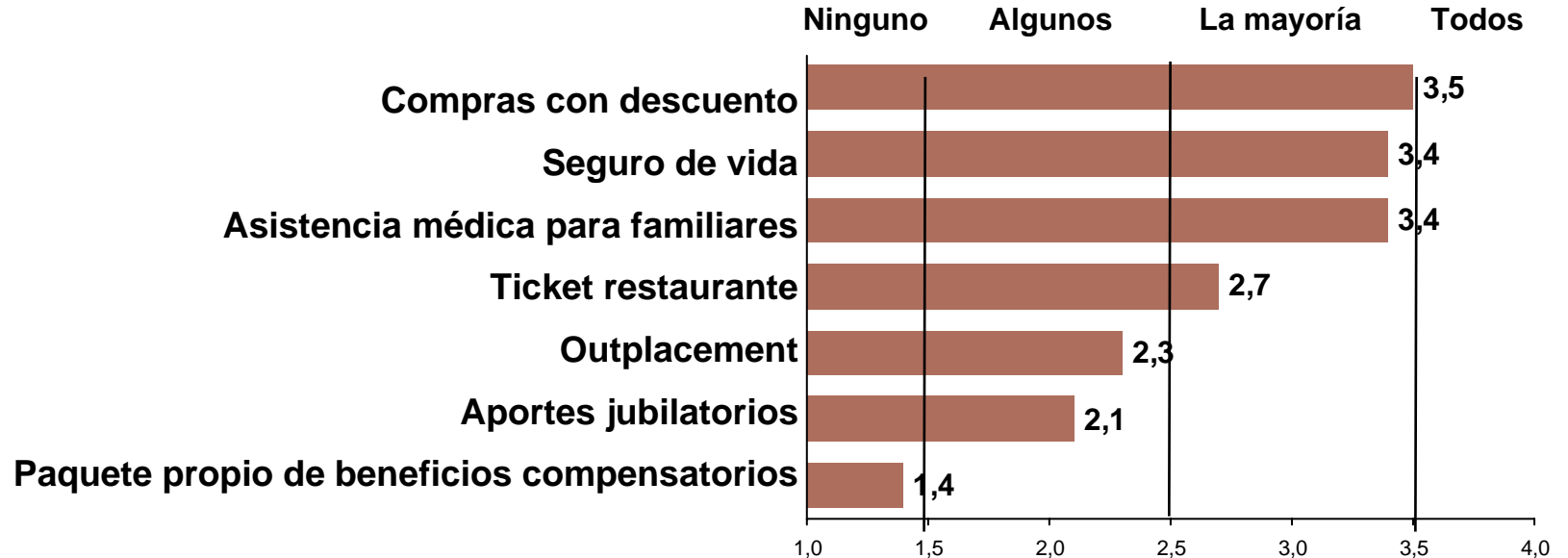


## I.4 Políticas: beneficios extrasalariales



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
Servicios familiares	<b>Beneficios Extrasalariales</b>

Empleados de la empresa que pueden hacer uso de esa política (media de respuesta)

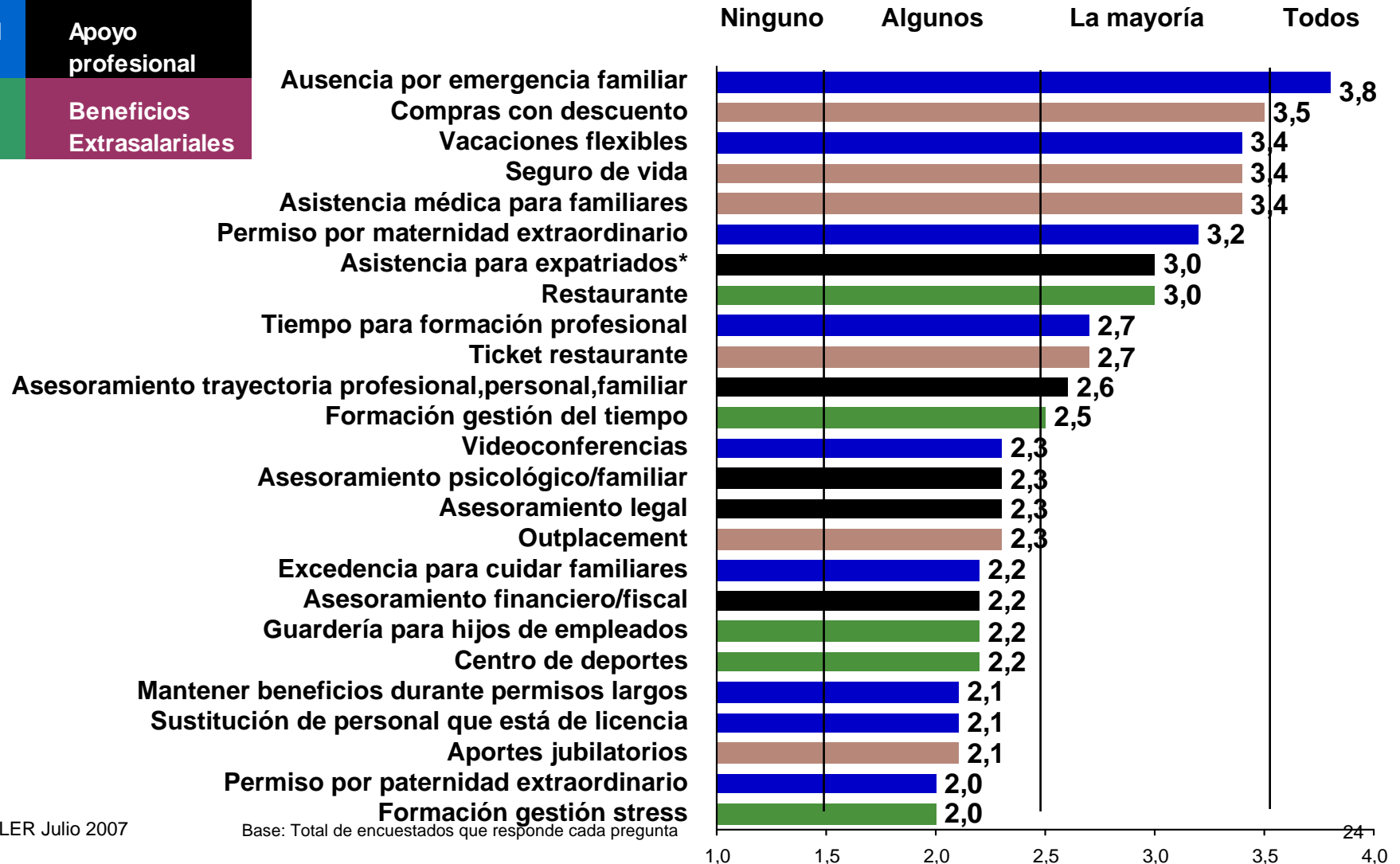


# I.1 Resumen: disponibilidad de políticas



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
Servicios familiares	Beneficios Extrasalariales

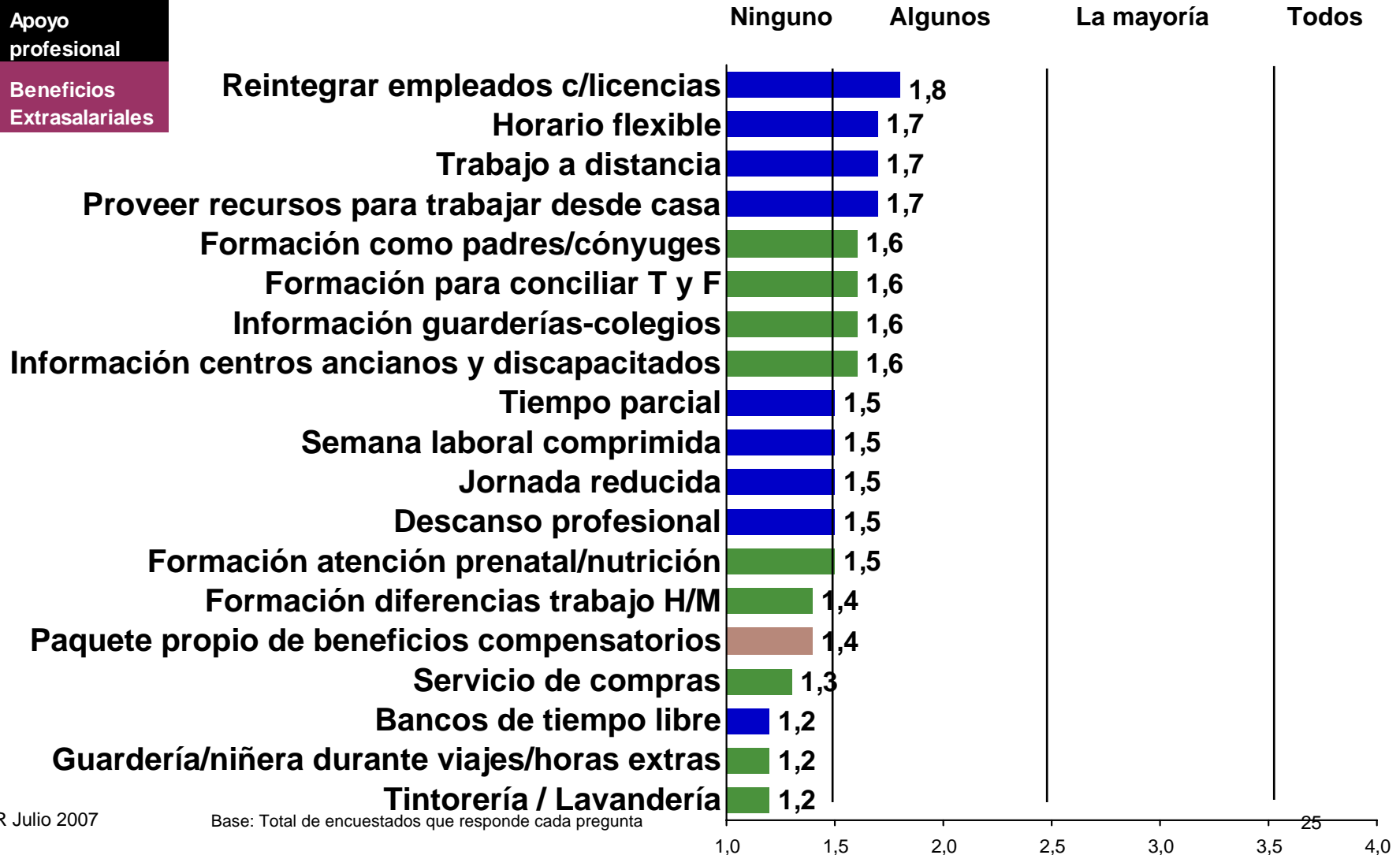
Empleados de la empresa que pueden hacer uso de esa política (media de respuesta)



# I.1 Resumen: disponibilidad de políticas (cont.)



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
Servicios familiares	Beneficios Extrasalariales



## II Facilitadores



### 2. Facilitadores

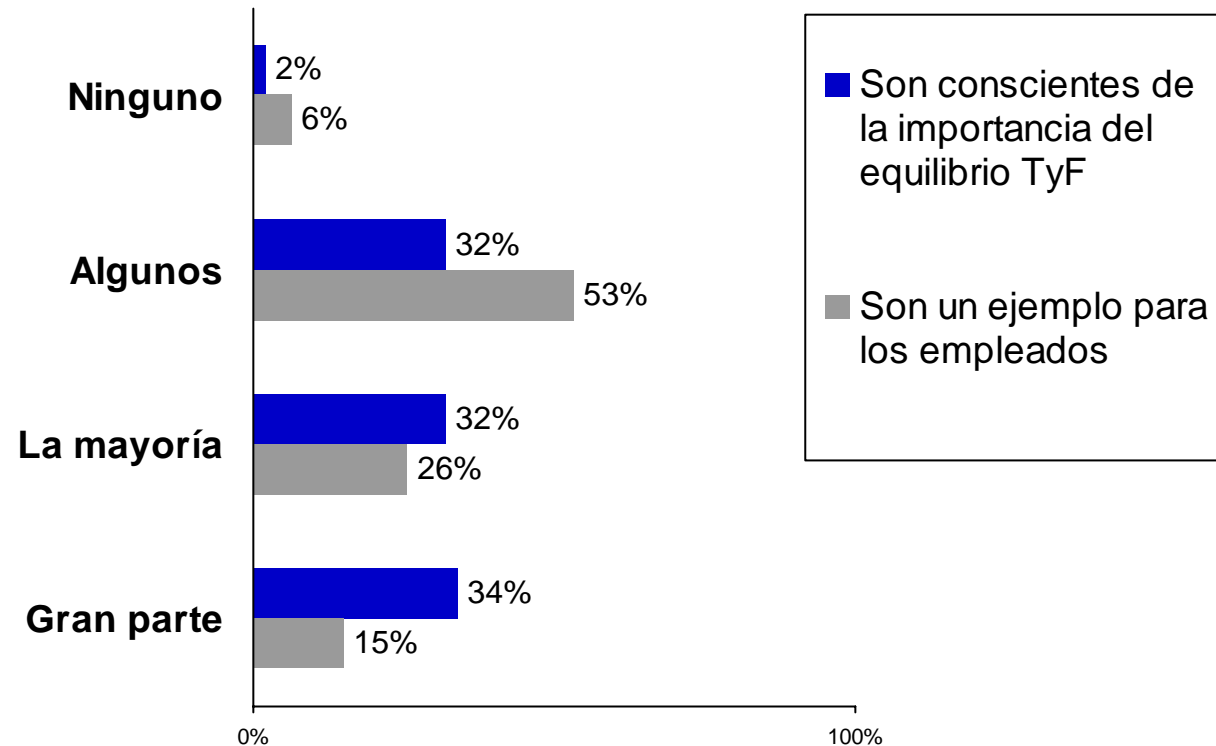
Identificar cómo la empresas ponen en práctica los cuatro pilares para implantar políticas flexibles y responsabilidades: **Liderazgo, Estrategia, Comunicación y Responsabilidad.**

## II.1 Facilitadores: liderazgo



- Se estaría desarrollando consciencia sobre la importancia del tema, pero no se refleja en la práctica.
- Sólo son ejemplo “algunos directivos” en un 53% de los casos

### Cuántos directivos de la organización...

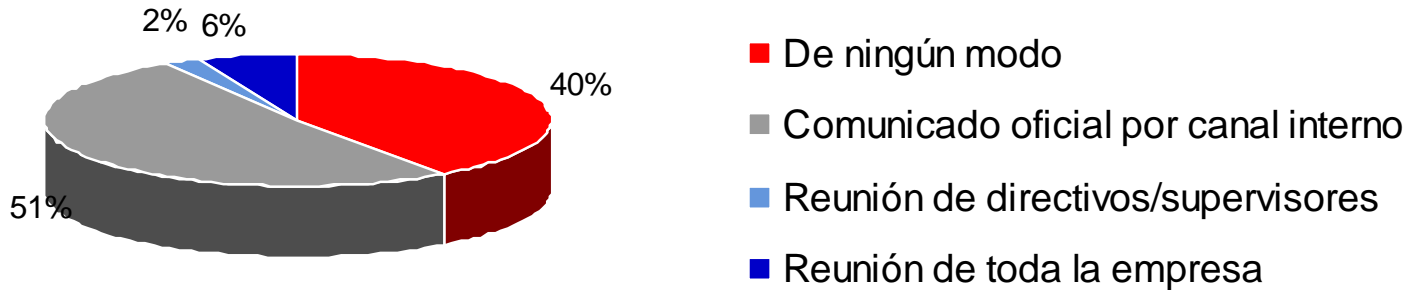


## II.2 Facilitadores: comunicación



2. Facilitadores	
Liderazgo	Comunicación
Responsabilidad	Estrategia

Las iniciativas de conciliación FyT se difunden internamente a través de:

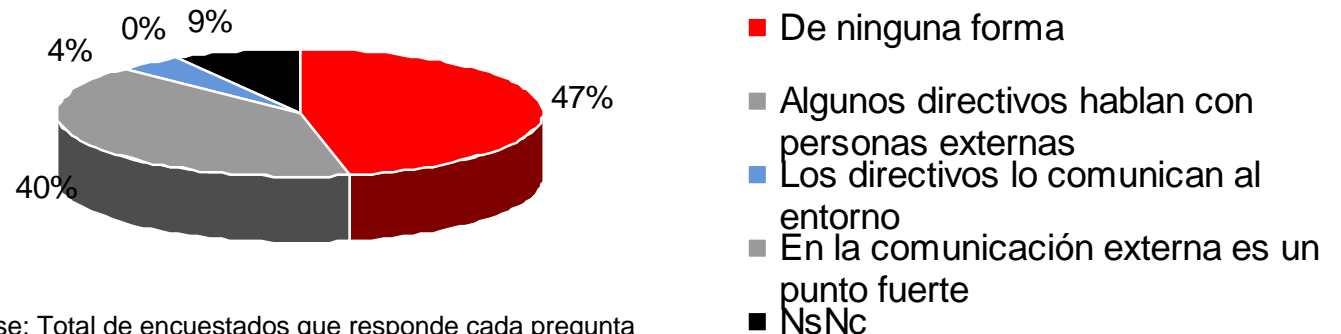


**Internamente, las iniciativas no se comunican o sólo se difunden.**

**Externamente, no están dadas las condiciones para comunicarlas como un punto fuerte.**

CONFYE - TALLER Julio 2007

Se incorporan en la comunicación externa de la empresa:



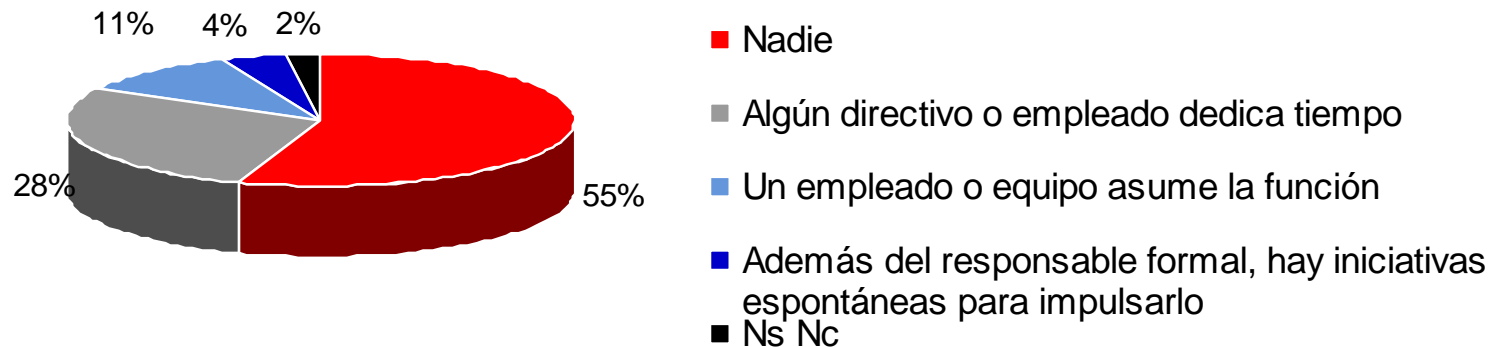
Base: Total de encuestados que responde cada pregunta

## II.3 Facilitadores: responsabilidad



2. Facilitadores	
Liderazgo	Comunicación
<b>Responsabilidad</b>	Estrategia

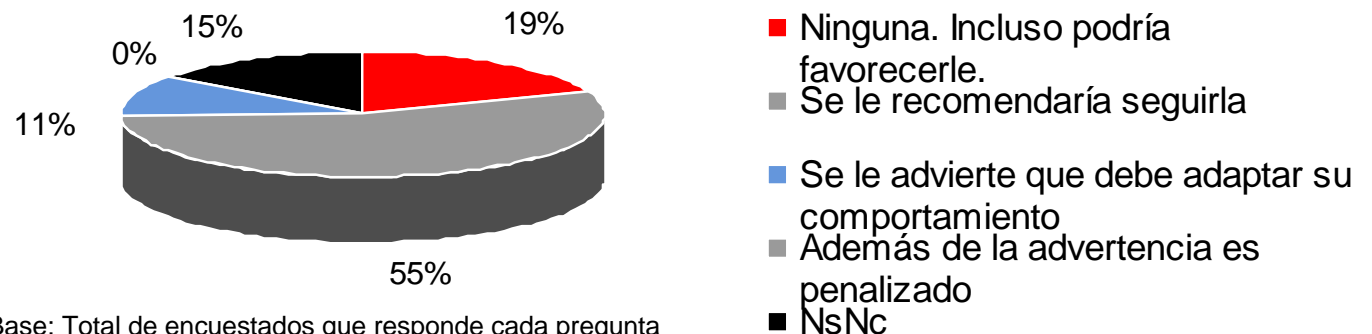
El responsable del proyecto es:



**En la mayoría de los casos no hay un responsable.**

**No hay consecuencias...**

**Las consecuencias si un directivo va en contra de TyF:**

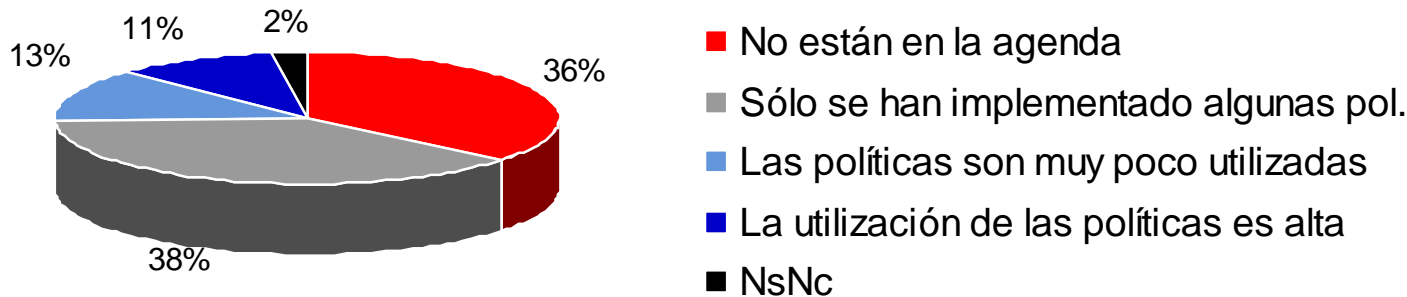


Base: Total de encuestados que responde cada pregunta

## II.4 Facilitadores: estrategia



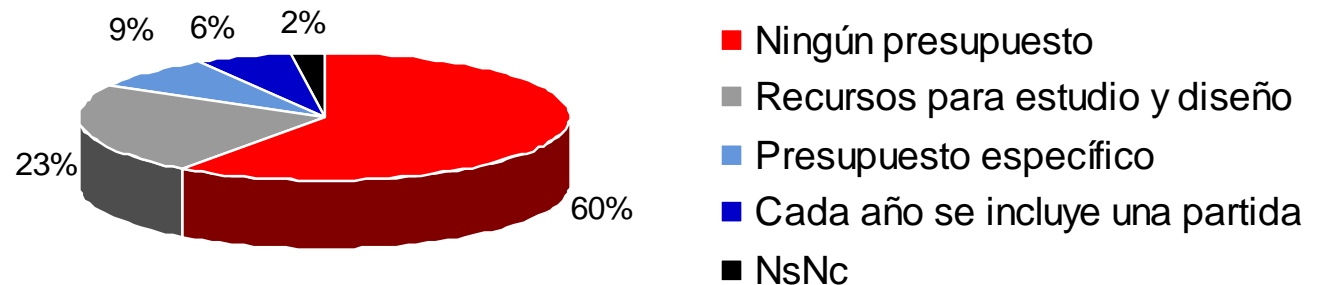
### Las políticas de conciliación FyT:



**En un 38% de los casos es incipiente la incorporación en la estrategia. El 24% ya tiene políticas, con diferente grado de utilización.**

**En el 60% de los casos no se cuenta con presupuesto. Sólo el 6% tiene presupuesto específico y lo revisa anualmente.**

### Presupuesto para políticas de conciliación FyT:





# III Cultura



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
Servicios familiares	Beneficios Extrasalariales

2. Facilitadores	
Liderazgo	Comunicación
Responsabilidad	Estrategia

4. Resultados



## 3. Cultura

Reconocer la existencia o ausencia de las **prácticas** más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable.

### 3 Cultura: Frenos e impulsores



		Nunca + Pocas veces	De vez en cuando	A menudo + Siempre	Ns Nc No aplica
<b>EXTENSION DE LA JORNADA LABORAL</b>					
<b>FRENOS</b>	Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa.	68,1	19,1	10,6	2,1
	Se espera que trabajen más de 50 horas por semana.	53,2	19,1	21,3	6,4
	Trabajar hasta tarde es positivo: se espera, se fomenta, es condición para ascensos.	53,2	23,4	21,3	2,1
<b>IMPULSORES</b>	Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora.	38,3	36,2	23,4	2,1

### 3 Cultura: Frenos e impulsores



PROYECTO PROFESIONAL VS PERSONAL		Nunca + Pocas veces	De vez en cuando	A menudo + Siempre	Ns Nc No aplica
FRENOS	Rechazar una promoción o traslado por razones familiares pone en peligro su carrera en la organización	57,4	10,6	12,8	19,1
	Existe la práctica "arriba o afuera": quien rechaza un ascenso arriesga su situación actual y su futuro profesional.	68,1	14,9	6,4	10,6
	Se espera que un empleado cambie de lugar geográfico según las exigencias del trabajo.	44,7	14,9	14,9	25,5
IMPULSORES	Los directivos comparten y apoyan que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades.	17,0	27,7	48,9	6,4
	Existen evaluaciones personalizadas y diferentes trayectorias que tienen en cuenta la situación particular/familiar del empleado.	42,6	25,5	21,3	10,6

### 3 Cultura: Frenos e impulsores



		Nunca + Pocas veces	De vez en cuando	A menudo + Siempre	Ns Nc No aplica
FRENOS	UTILIZACION DE POLITICAS F-T				
	Los empleados que participan en políticas F-T (jornada reducida, tiempo parcial, etc.) <b>se consideran menos comprometidos</b> con la empresa.	38,3	10,6	10,6	40,4
	Los empleados que utilizan un horario flexible tienen <b>menos oportunidades de progresar</b> en sus carreras.	40,4	8,5	4,3	46,8
IMPULSORES	Los directivos impulsan o animan a los supervisores a <b>tener en cuenta las preocupaciones familiares</b> y personales.	19,1	27,7	53,2	
	Los directivos y mandos intermedios están a favor de que los empleados <b>cumplan con su responsabilidad de cuidar la familia.</b>	10,6	34,0	53,2	2,1
	Los directivos <b>son comprensivos</b> cuando los empleados dan <b>prioridad a la familia.</b>	12,8	36,2	46,8	4,3
	Los <b>directivos</b> con su comportamiento dan un <b>buen ejemplo de conciliación F-T</b>	29,8	38,3	31,9	

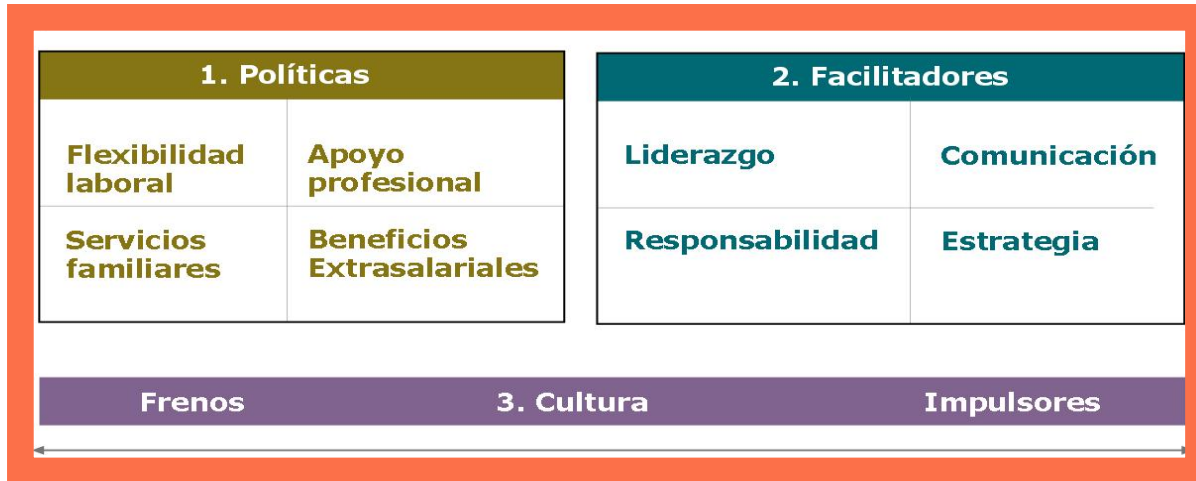
### 3 Cultura: Frenos e impulsores



		Nunca + Pocas veces	De vez en cuando	A menudo + Siempre	Ns Nc No aplica
<b>MATERNIDAD/PATERNIDAD</b>					
<b>FRENOS</b>	A los <b>empleados</b> de esta organización <b>les molesta que las mujeres</b> tomen permisos largos para cuidar hijos recién nacidos.	57,4	10,6	12,8	19,1
	A los <b>empleados</b> de esta organización les molesta que <b>los varones tomen permisos</b> largos para cuidar hijos recién nacidos.	68,1	14,9	6,4	10,6

		Nunca + Pocas veces	De vez en cuando	A menudo + Siempre	Ns Nc No aplica
<b>LA EMPRESA Y LA CULTURA</b>					
<b>IMPULSORES</b>	Se permite a los familiares de los trabajadores acercarse al entorno y conocer a los compañeros.	17,0	27,7	48,9	6,4
	Se invita a los cónyuges a participar en actividades fuera del lugar de trabajo.	42,6	25,5	21,3	10,6
	Está bien visto hablar de la familia en el trabajo	42,6	25,5	21,3	10,6

# Resumen: Políticas, Facilitadores, Cultura

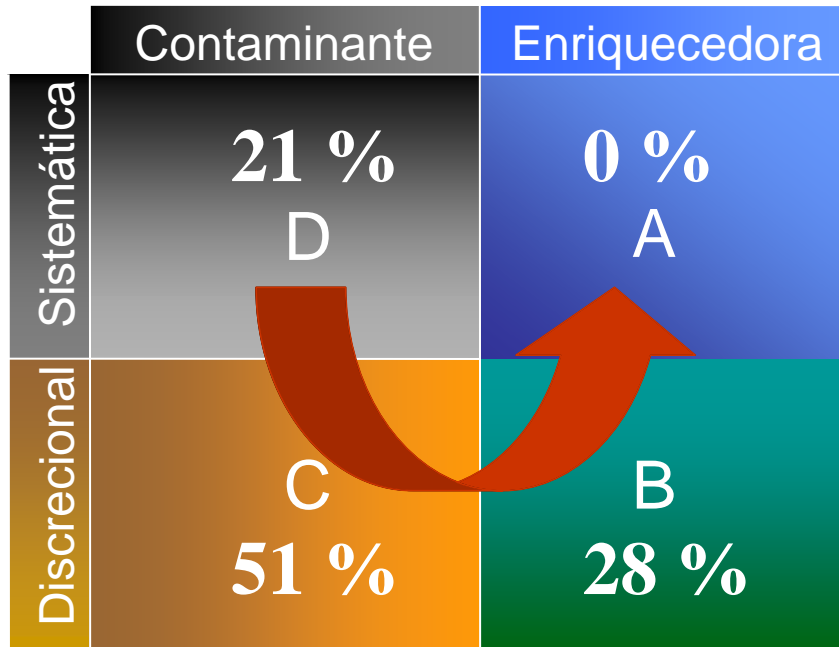


- Pocas políticas formales, cierta flexibilidad.
- No forma parte de la estrategia
- La comunicación interna es difusa y no hay comunicación hacia el exterior
- No hay un responsable ni penalidades por no seguir políticas de conciliación FyT
- No hay FRENOS, pero tampoco IMPULSORES en la cultura de la organización

## Modelo de análisis: RESULTADOS PARA ARGENTINA



Nivel de desarrollo de la conciliación F-T:  
Porcentaje de empresas en cada nivel



D. Carece de políticas de conciliación F-T

C. Tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco

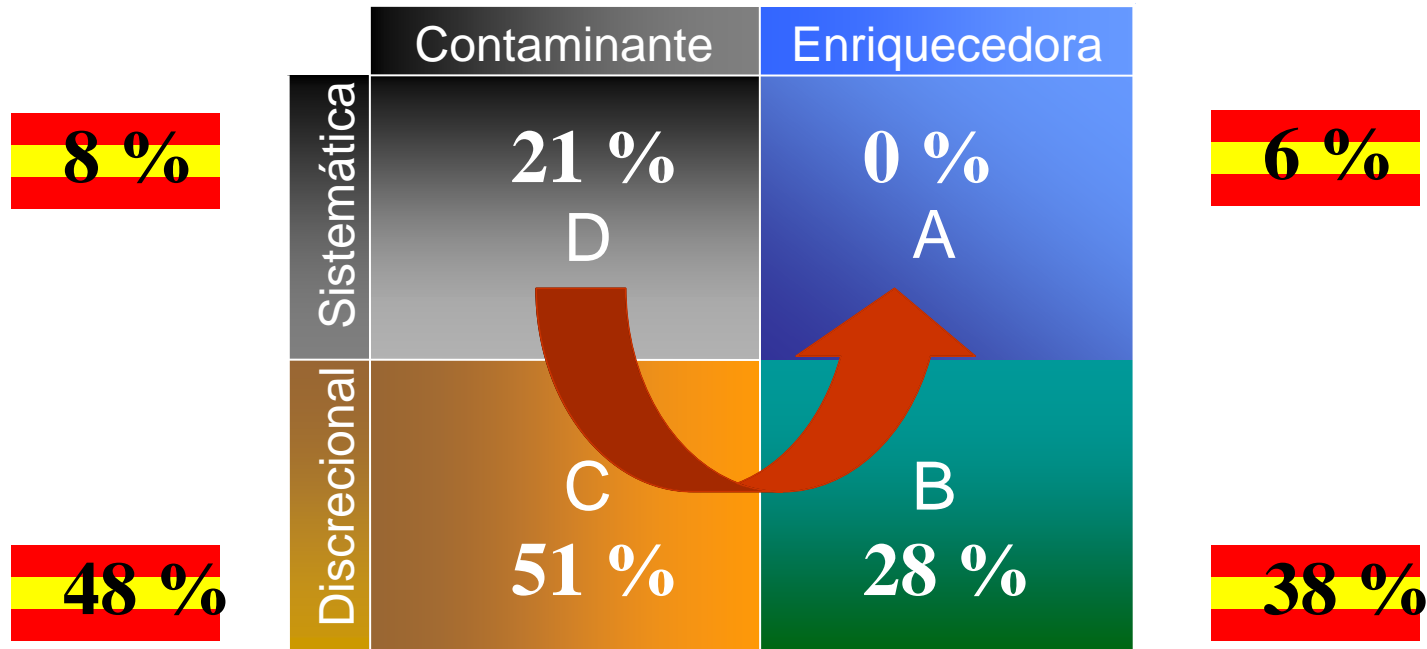
B. Tiene políticas y existen prácticas de conciliación

A. La conciliación es parte de su cultura

# Modelo de análisis: COMPARACIÓN ARGENTINA-ESPAÑA



Nivel de desarrollo de la conciliación F-T:  
Porcentaje de empresas en cada nivel



D. Carece de políticas de conciliación F-T

C. Tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco

B. Tiene políticas y existen prácticas de conciliación

A. La conciliación es parte de su cultura

# Puntaje del índice (1 a 100). Promedio.

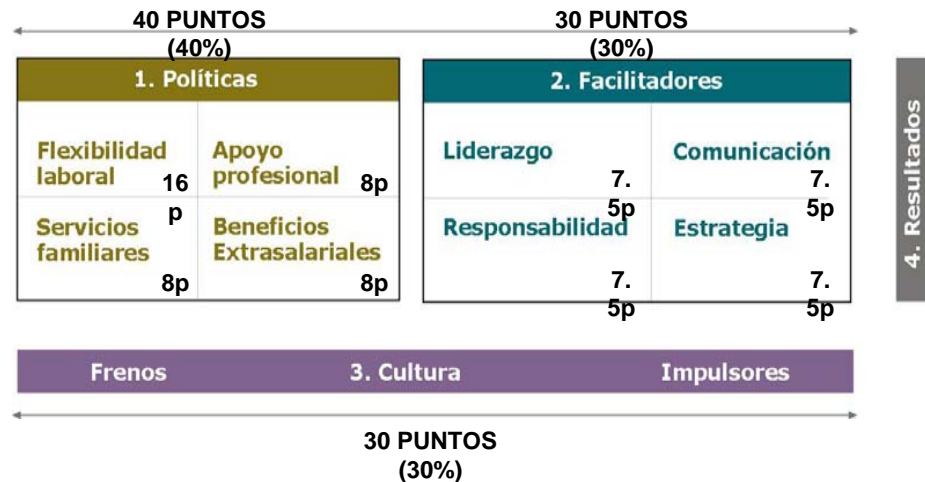


Empresas argentinas

43,09/100

Empresas españolas

45,14/100



CONFYE

Balance vida personal, familiar y laboral en  
las empresas

**IFREI. Mapa de resultados por compañía.**

Taller. Julio 2007

# Contenidos del modelo y puntaje del índice (1 a 100)



40 PUNTOS (40%)

30 PUNTOS (30%)

1. Políticas	
<b>Flexibilidad laboral</b> 16p	<b>Apoyo profesional</b> 8p
<b>Servicios familiares</b> 8p	<b>Beneficios Extrasalariales</b> 8p

2. Facilitadores	
<b>Liderazgo</b> 7.5p	<b>Comunicación</b> 7.5p
<b>Responsabilidad</b> 7.5p	<b>Estrategia</b> 7.5p

4. Resultados

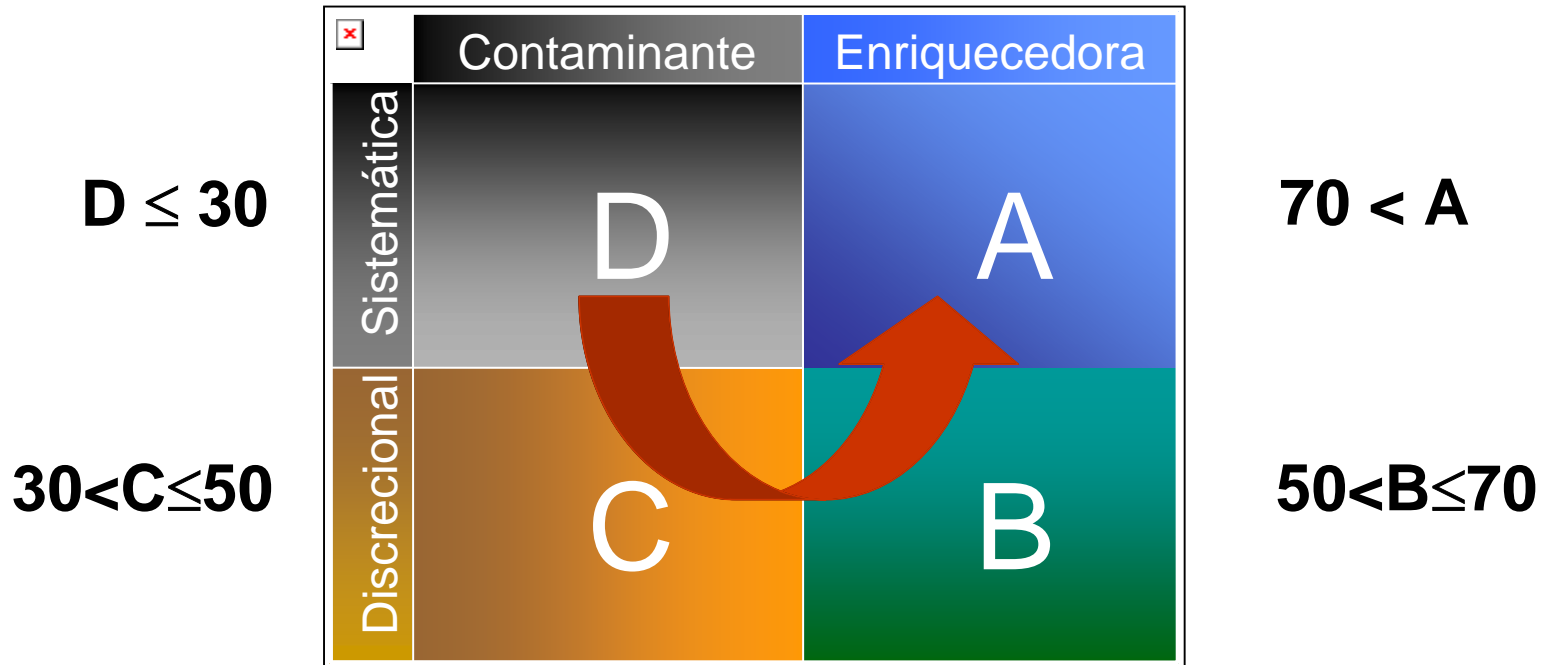
<b>Frenos</b> 15p	<b>3. Cultura</b>	<b>Impulsores</b> 15p
-------------------	-------------------	-----------------------

30 PUNTOS (30%)

# Modelo de análisis y posicionamiento según puntaje en el índice



## Nivel de desarrollo de la conciliación F-T



D. Carece de políticas de conciliación F-T

C. Tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco

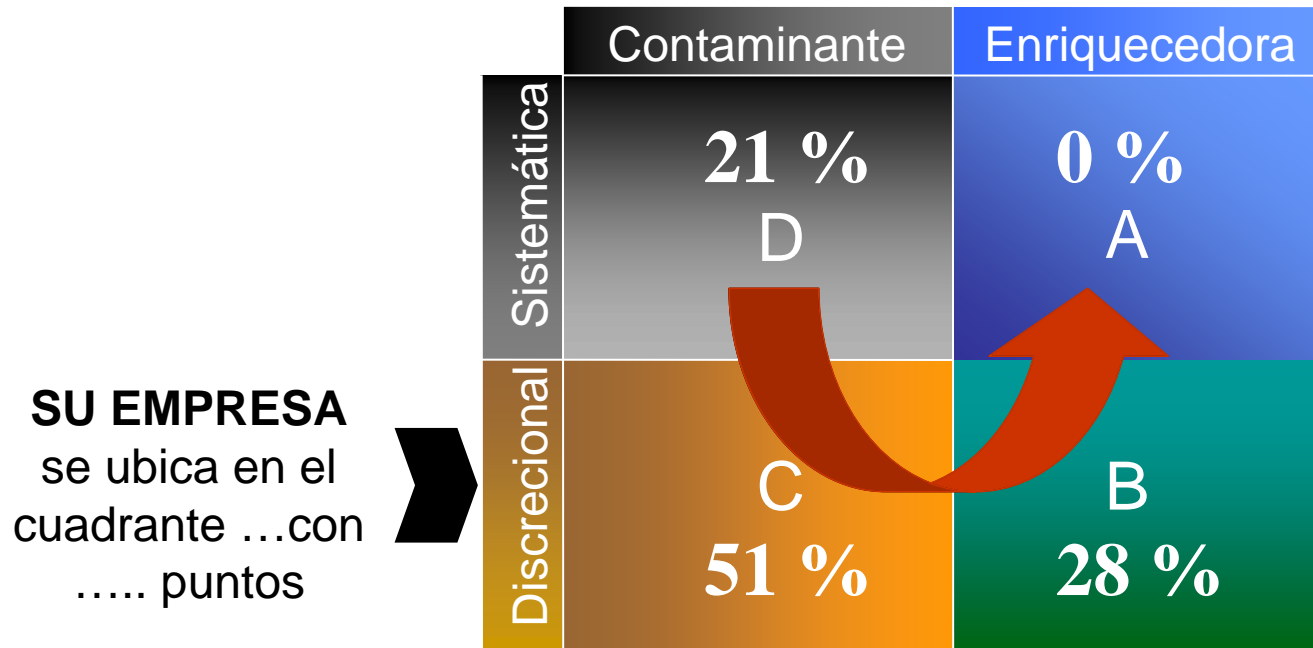
B. Tiene políticas y existen prácticas de conciliación

A. La conciliación es parte de su cultura

# Nivel de desarrollo de la conciliación F-T en la empresa



Porcentaje de empresas en cada nivel



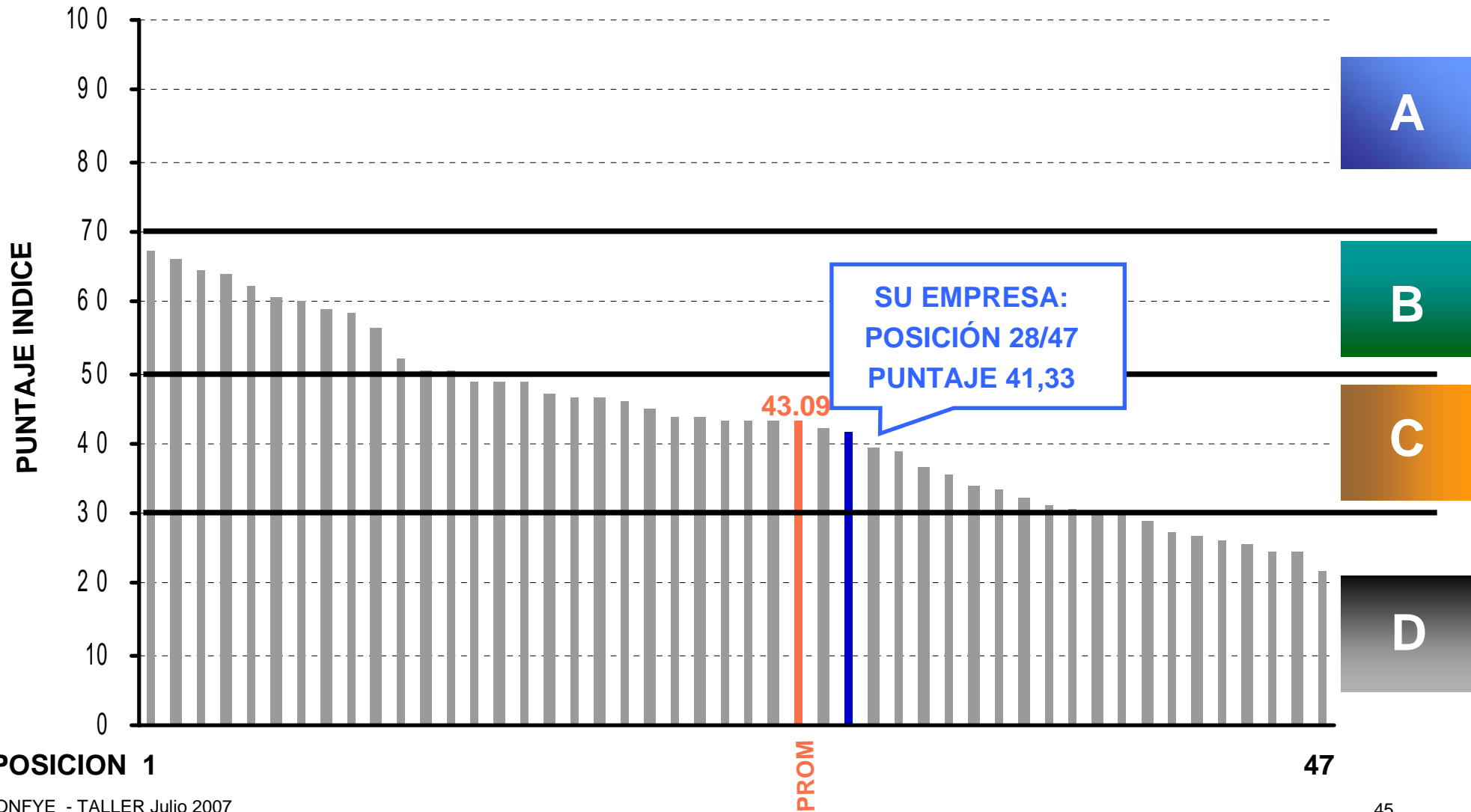
D. Carece de políticas de conciliación F-T

C. Tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco

B. Tiene políticas y existen prácticas de conciliación

A. La conciliación es parte de su cultura

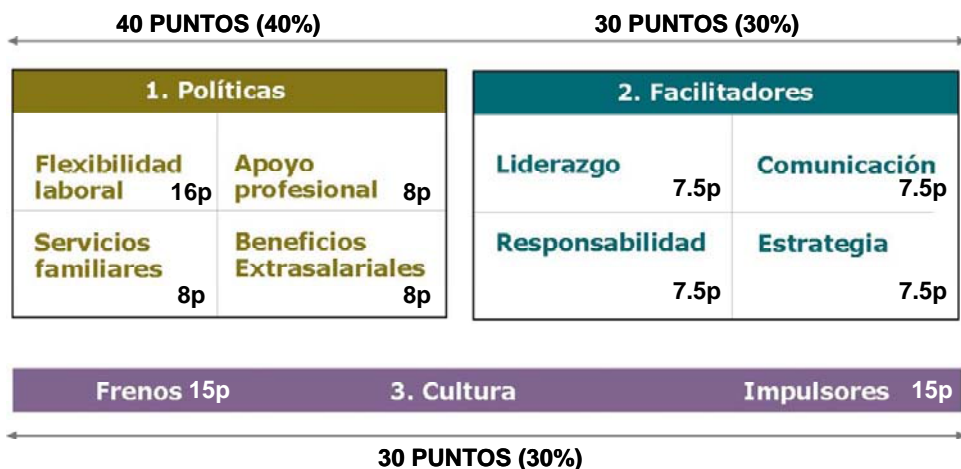
# Posicionamiento relativo de la empresa.



# Posicionamiento relativo de la empresa.



	POLITICAS	FACILITADORES	CULTURA	TOTAL
Puntaje categoría	40,00	30,00	30,00	100,00
Puntaje promedio	16,10	9,11	17,89	43,09
Puntaje más alto	27,43	21,19	28,30	67,50
Puntaje más bajo	6,00	0,00	9,90	21,90
Puntaje Empresa	13,23	9,90	18,20	41,33
% Empresa / Categoría	33%	33%	61%	41%
Posición (entre 47)	29	20	24	28



CONFYE

Balance vida personal, familiar y laboral en  
las empresas

**IFREI. Taller de Discusión.**

Taller. Julio 2007

# TALLER DE DISCUSION CON EMPRESAS Mayo/Julio 2007



## **DISCUSION GENERAL: CONCILIACION VIDA PERSONAL-FAMILIAR-LABORAL**

- ¿Es un tema para la agenda de la empresa? ¿Por qué? ¿Es una preocupación actual?
- ¿Cómo evolucionará hacia el futuro en la agenda de las empresas?
- ¿Qué importancia se le asigna en la mejora del clima laboral? ¿Cuáles son los beneficios para la empresa? ¿Y las barreras para su implementación?

## **DISCUSION PARTICULAR: POLITICAS /FACILITADORES /CULTURA**

- ¿Qué hacen sus empresas en el tema que les toca discutir? Experiencias positivas. Fracasos.
- ¿Cuál es la interpretación de los resultados de esta parte del estudio a la luz de las experiencias de sus empresas?
  - En el largo plazo: ¿Qué se podría mejorar/cambiar? ¿Qué aspectos no podrían modificarse? Barreras.
  - En el corto plazo: ¿Incorporarían o recomendarían a sus organizaciones algunas pautas a partir de las conclusiones del estudio? ¿Cuáles?

## **CONTINUIDAD**

- ¿Qué aspectos vinculados con el BALANCE VIDA PERSONAL, FAMILIAR, LABORAL les interesaría profundizar en el futuro? ¿Cómo?

# TALLER DE DISCUSION



## DISCUSION GENERAL: CONCILIACION VIDA PERSONAL-FAMILIAR-LABORAL

- ¿Es un tema para la agenda de la empresa? ¿Por qué? ¿Es una preocupación actual?
- ¿Cómo evolucionará hacia el futuro en la agenda de las empresas?
- ¿Qué importancia se le asigna en la mejora del clima laboral? ¿Cuáles son los beneficios para la empresa? ¿Y las barreras para su implementación?

## MAYO 2007:

- VISIÓN PREDOMINANTE**
- No es un tema de la agenda “oficial”, pero se habla mucho.
  - Se da respuesta a necesidades puntuales, pero no es un proceso instalado
  - Irá subiendo posiciones en las agendas de todos.
  - Debe empezar a preocuparnos porque “vemos lo que buscan las nuevas generaciones en el trabajo: no me compliquen mi vida personal, quiero balancearla con el trabajo”.
  - Beneficios: retención, rotación, atracción, innovación, presentismo, etc.
  - Barreras: RRHH cree en el impacto positivo de la conciliación, pero hay que demostrarlo
- PROPUESTA**
- Incorporar el tema en el plan estratégico
  - Medir el impacto de la conciliación sobre los resultados

# TALLER DE DISCUSION: POLÍTICAS



- ¿Qué hacen sus empresas? Experiencias positivas. Fracasos.
- ¿Cuál es la interpretación de los resultados de esta parte del estudio a la luz de las experiencias de sus empresas?
  - En el largo plazo: ¿Qué se podría mejorar/cambiar? ¿Qué aspectos no podrían modificarse? Barreras.
  - En el corto plazo: ¿Incorporarían o recomendarían a sus organizaciones algunas pautas a partir de las conclusiones del estudio? ¿Cuáles?

## MAYO 2007:

- Disponibles: viernes cortos, yoga, propuesta calidad de vida, relajación, jardín maternal in company, talleres para chicos, pago de gimnasio, visita de familiares
- No hay políticas para la “vuelta al trabajo de la mujer que tuvo un hijo”
- Propuesta de largo plazo:
  - incorporar el tema en la estrategia
  - cambiar la cultura: “asciende el que tiene más tiempo y no tiene otra vida”
  - ¿barrera u oportunidad?: quienes tienen que impulsar estas políticas son aquellos “a quienes les fue bien porque dejaron la vida trabajando”
- Propuesta de corto plazo:
  - impulsar paulatinamente algunas de estas políticas
  - repetir la encuesta en el futuro para seguir la evolución y medir los resultados de las acciones realizadas

# TALLER DE DISCUSION: FACILITADORES



- ¿Qué hacen sus empresas? Experiencias positivas. Fracasos.
- ¿Cuál es la interpretación de los resultados de esta parte del estudio a la luz de las experiencias de sus empresas?
  - En el largo plazo: ¿Qué se podría mejorar/cambiar? ¿Qué aspectos no podrían modificarse? Barreras.
  - En el corto plazo: ¿Incorporarían o recomendarían a sus organizaciones algunas pautas a partir de las conclusiones del estudio? ¿Cuáles?

## MAYO 2007:

- “Antes no había conciencia. Hoy hay conciencia pero dificultades para llevarlo a la práctica”.
- Dificultades para sostenerlo en el tiempo y en todos los niveles.
- Importancia de liderar con el ejemplo: irse antes y generar las condiciones para los demás
- “Lo que no se mide no se valora”; incluirlo en la evaluación
- Que sea parte de la estrategia, que se comunique y que se haga lo que se comunica
- Propuesta: - “que opinen los otros niveles de la compañía y no sólo RRHH”
  - investigar para brindar opciones acordes a diferentes situaciones y necesidades

# TALLER DE DISCUSION: CULTURA



- ¿Qué hacen sus empresas? Experiencias positivas. Fracasos.
- ¿Cuál es la interpretación de los resultados de esta parte del estudio a la luz de las experiencias de sus empresas?
  - En el largo plazo: ¿Qué se podría mejorar/cambiar? ¿Qué aspectos no podrían modificarse? Barreras.
  - En el corto plazo: ¿Incorporarían o recomendarían a sus organizaciones algunas pautas a partir de las conclusiones del estudio? ¿Cuáles?

## MAYO 2007:

- Incorporar el tema en la encuesta de clima y en la negociación colectiva.
- Trabajar la comunicación con el fin de generar compromiso en este sentido.
- Destacar internamente la “flexibilidad tácita” que existe en las empresas por imperio del sentido común y no de la norma.

# TALLER DE DISCUSION



## CONTINUIDAD

- ¿Qué aspectos vinculados con el BALANCE VIDA PERSONAL, FAMILIAR, LABORAL les interesaría profundizar en el futuro? ¿Cómo?
  - Repetir la investigación sistemáticamente, para ver cómo evoluciona la compañía (cada dos años)
  - Taller de trabajo por empresa con la Alta Dirección, para profundizar resultados comparativos y extender la investigación a otros miembros de la misma
  - Profundizar la investigación en el interior de las compañías (visión ampliada de toda la estructura)

# Anexo para trabajo en equipos: Definición de variables

# I.1 Políticas: flexibilidad laboral



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
Servicios familiares	Beneficios Extrasalariales

- Horario laboral flexible**  
Los empleados deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora retirarse de la empresa al final de la jornada.

---

- Trabajo a tiempo parcial**  
Esto significa que los empleados pueden trabajar media jornada.

---

- Semana laboral comprimida**  
Los empleados pueden trabajar más horas por día a cambio de un día (o medio día) libre.

---

- Jornada laboral reducida**  
Los empleados pueden trabajar menos horas por día o por semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.

---

- Permiso por maternidad, más allá de lo estipulado por ley**  
Las madres pueden quedarse en casa después del período de 90 días estipulado por ley, si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza volver a trabajar en su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia por maternidad.

---

- Permiso por paternidad, más allá de lo estipulado por ley**  
Los padres pueden quedarse en casa después del período de 2 días estipulado por ley, si renuncian a su sueldo durante ese período.

---

- Licencias acordadas para cuidar a hijos/progenitores**  
Los padres pueden tomar una licencia acordada con la empresa durante un período para cuidar a sus hijos preescolares, enfermos o discapacitados y/o a sus progenitores, si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan de su licencia.

---

- Descanso profesional**  
Los empleados pueden disfrutar de un periodo de descanso acordado a lo largo de su trayectoria profesional para dedicarse a asuntos no laborales.

---

- Bancos de tiempo libre**  
Los empleados pueden intercambiar -como en un banco- sueldo por tiempo libre de una forma flexible. Es decir, tomar vacaciones adicionales por menos sueldo.

# I.1 Políticas: flexibilidad laboral



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
Servicios familiares	Beneficios Extrasalariales

10. **Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas**  
Los empleados –siempre después de consultarlo con su superior directo- pueden tomar fácilmente unos días de permiso a cuenta de días de vacaciones.

---

11. **Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar**  
Los trabajadores pueden abandonar su puesto de trabajo para atender una emergencia, sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad.

---

12. **Tiempo libre para formación**  
La empresa concede a sus trabajadores un cierto número de horas al año para dedicarlas a su desarrollo profesional.

---

13. **Conservación de beneficios durante permisos largos**  
Tomando como base el total de empleados que toman permisos largos de más de seis meses, qué porcentaje tiene derecho a mantener sus ventajas laborales (por ejemplo: seguridad social, auto de empresa, etc.).  
(si no hay empleados que tomen permisos largos, por favor, deje en blanco la respuesta)

---

14. **Sustitución de empleados en períodos de permiso**  
Porcentaje de los casos de empleados en períodos de permiso en los cuales se aplica una política de sustitución de empleados

---

15. **Política para reintegrar empleados que regresan de un permiso largo**  
Porcentaje de los empleados que toman permisos largos que pueden beneficiarse de un esfuerzo especial (coaching, formación, etc) para reintegrarse en su nuevo entorno cuando vuelven a su puesto de trabajo.

---

16. **Trabajo a distancia**  
Los empleados pueden ocasionalmente trabajar a distancia para evitar largos desplazamientos o embotellamientos al ir y volver del trabajo.

---

17. **Tele despachos en casa**  
La empresa provee al empleado toda la infraestructura necesaria (computadora, conexión, etc.) para que pueda trabajar desde su casa.

---

18. **Videoconferencias**  
Los empleados pueden hacer reuniones por videoconferencia con compañeros de trabajo o clientes de otras ciudades y así evitar viajes.

## I.2 Políticas: apoyo profesional



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
Servicios familiares	Beneficios Extrasalariales

- 1. Asesoramiento para la trayectoria profesional, personal y familiar**  
Para cuestiones relacionadas no sólo con la trayectoria profesional, sino también personal y familiar (ofrecido por el jefe directo, una persona del Departamento de Recursos Humanos o una empresa externa).
- 2. Asesoramiento psicológico/familiar**  
Para problemas sociales/psicológicos (por ejemplo separación, hijos con problemas de aprendizaje, droga, estrés). Ofrecido por el servicio médico de empresa, o subcontratado con una empresa externa.
- 3. Asesoramiento legal**  
Para problemas legales en los que el empleado necesite apoyo (por ejemplo procedimientos legales, cambios de contrato laboral).
- 4. Asesoramiento financiero/fiscal**  
Para problemas fiscales (por ejemplo créditos e impuestos) ofrecido por un experto fiscal, (interno o externo).
- 5. Asistencia para expatriados**  
Porcentaje del total de familias de empleados inmigrantes o emigrantes que pueden beneficiarse de alguna asistencia especial (Si en su empresa no hay empleados inmigrantes o emigrantes con familia, deje en blanco esta respuesta)

## I.3 Políticas: servicios familiares



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
<b>Servicios familiares</b>	Beneficios Extrasalariales

### 1. **Curso prenatal y sobre nutrición**

Cursos que preparan a los empleados y a sus cónyuges para los desafíos asociados al hecho de tener un hijo.

### 2. **Papel como padres/cónyuges**

Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges en temas referidos al matrimonio y la educación de los hijos.

### 3. **Conflicto entre trabajo y familia**

Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges a afrontar los conflictos entre el trabajo y la familia, y a compatibilizar dos trayectorias profesionales.

### 4. **Gestión del tiempo**

Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor.

### 5. **Gestión del estrés**

Cursos que ayudan a los empleados a descubrir las fuentes de su estrés y a adoptar técnicas de resolución de problemas.

### 6. **Gestión de la diversidad**

Cursos de formación sobre las diferencias entre varones y mujeres en estilos de trabajo y de dirección.

### 7. **Información sobre guarderías y colegios locales**

Los empleados pueden consultar al Departamento de Personal / Recursos Humanos para recibir información sobre guarderías y colegios locales fuera de la empresa.

## I.3 Políticas: servicios familiares



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
<b>Servicios familiares</b>	Beneficios Extrasalariales

8. **Información sobre centros para el cuidado de ancianos y personas discapacitados**  
Los empleados pueden consultar al Departamento de Personal / Recursos Humanos para recibir información sobre centros para el cuidado de discapacitados.

---

9. **Guardería para hijos de empleados**  
La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados a sus empleados, ya sea dentro o fuera de la empresa

---

10. **Provisión o pago de servicios de guardería o niñera durante los viajes de trabajo u horas extras**  
A los empleados que tienen que viajar o trabajar fines de semana, se les abonan los servicios de guardería o niñera a los que tienen que hacer frente durante esas horas o días fuera del horario laboral habitual.

---

11. **Tintorería / Lavandería**  
La empresa provee a sus empleados la recolección y entrega de sus prendas para el servicio de tintorería y lavandería directamente en su oficina.

---

12. **Compras**  
La empresa presta a sus empleados un servicio de compras (vía Internet o una persona ad hoc interna o externa).

---

13. **Restaurante**  
La empresa ofrece a sus empleados un servicio de comedor en el mismo lugar de trabajo o en otro establecimiento cercano.

---

14. **Centro de deportes / fitness**  
La empresa pone a disposición de los empleados un centro de deportes.

## I.4 Políticas: beneficios extrasalariales



1. Políticas	
Flexibilidad laboral	Apoyo profesional
Servicios familiares	<b>Beneficios Extrasalariales</b>

### 1. Seguro de vida

La empresa ofrece al empleado un seguro de vida en caso de fallecimiento.

### 2. Cobertura de medicina prepaga u obra social para familiares

La empresa financia (total o parcialmente) a los familiares directos del empleado (cónyuges e hijos) la posibilidad de suscribir una cobertura de medicina prepaga con las mismas prestaciones.

### 4. "Outplacement"

La empresa facilita la reorientación laboral de los profesionales que tienen que dejar la empresa por motivos de reestructuración o cierre.

### 5. Aportes jubilatorios

La empresa financia al empleado (total o parcialmente) algún plan de jubilación.

### 6. Ticket restaurante

Este es un beneficio otorgado por la empresa para cubrir total o parcialmente su gasto diario de almuerzo, mediante un ticket canjeable por comidas en distintos restaurantes.

### 7. Posibilidad de armar un paquete propio de beneficios compensatorios

La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte del pago variable a servicios personales que la empresa le ofrece en condiciones ventajosas: (leasing de auto, compra de equipos de informática, cursos de idiomas, otros).

### 8. Compras con descuento

La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de acceder a descuentos en la adquisición de productos o servicios de la empresa.