



INFORME REGIONAL:

¿Cómo conciliar el HOME con el OFFICE?

Resumen Ejecutivo

Estudio regional impulsado por el IAE Business School de Argentina, ISE Business School de Brasil, IDE Business School de Ecuador, IPADE Business School de México y Barna Management School de República Dominicana.

Investigadores participantes: Patricia Debeljuh (IAE – Argentina) – César Bullara y Natalia Damaceno (ISE – Brasil) – Mónica Torresano (IDE – Ecuador) – Yvette Mucharraz y Cano (IPADE – México) – Carlos Martí (BARNA – República Dominicana)

Objetivo: conocer el impacto que ha tenido en las personas, en sus familias y en las dinámicas laborales el hecho de trabajar desde casa durante la pandemia del COVID-19.

Principales resultados y conclusiones:

- **Sobre la situación laboral: antes y durante del Covid-19**
 - Si bien algunas empresas habían empezado a incursionar en el teletrabajo, existía un potencial para llevarlo a cabo de manera regular: en Argentina el 48% de los casos no teletrabajaba, en Brasil y México prácticamente la mitad de las empresas tenían incorporada esta modalidad laboral (51% y 52% respectivamente) hasta Ecuador y República Dominicana donde se encontró que en un 70% y 74% respectivamente no lo ofrecía antes de la pandemia trayendo consigo un cambio radical en la forma de trabajar.

El teletrabajo irrumpe como una opción laboral real, dinámica y acelerada en unas circunstancias únicas y excepcionales. A futuro es indispensable lograr un mayor entendimiento de las condiciones idóneas para el teletrabajo. La pandemia ha dejado claro que las condiciones actuales no necesariamente consideran las necesidades de todos los involucrados. Particularmente es el caso de las mujeres que por cuestiones culturales en la Región desempeñan tradicionalmente los roles del cuidado de otros, las labores domésticas y el apoyo para las tareas escolares en casa, además del trabajo remunerado. Se requiere crear las condiciones adecuadas para que sea efectivo y atractivo para los colaboradores y genere impacto positivo en la empresa = Liderazgo + Apoyo + Capacitación. Es necesaria la búsqueda de un mayor bienestar que considere las necesidades de los individuos, las familias y las empresas.

- Sobre el entorno laboral: apoyo emocional a las nuevas dinámicas de trabajo
 - En todos los países se comprueba que el apoyo emocional es clave para fomentar un ambiente de trabajo positivo y esto se concreta en el alto nivel de respuestas referidas al rol de los líderes. A la pregunta *“mi jefe fomenta la confianza y da libertad para organizar el modo de trabajar”* los niveles de acuerdo fueron altos: 87% de los casos en Brasil, 84% en Rep. Dominicana, 81% en México, 80% en Argentina y 75% en Ecuador.
 - El apoyo de los propios compañeros de trabajo fue también elevado: 90% de los casos de Brasil, 86% en México, 85% en Rep. Dominicana, 84% en Argentina y 76% en Ecuador.
 - En términos generales, en los 5 países las empresas adoptaron una buena estrategia de comunicación, siendo mejor evaluada en las empresas de más de 1000 empleados.
 - Más allá del apoyo instrumental que ha sido alto en todos los países (casi el 80% de apoyo por parte de la empresa en equipamiento para teletrabajar), se destaca mayormente la falta de un espacio físico adecuado y mobiliario necesario como principal obstáculo.

Ante este contexto, los líderes han tenido que repensar las tareas de cada equipo, asignando objetivos y fijando metas y resultados en un plazo previsto. Parte del apoyo emocional ha sido saber manejar los sentimientos, incertidumbres y estados de ánimo que ha generado el contexto. Pieza clave ha sido una comunicación efectiva para construir una relación de confianza que posibilite el trabajo en equipo y la gestión de las emociones.

- Sobre el desarrollo de competencias: impactos y dificultades
 - En general, la encuesta muestra importantes avances en el desarrollo de competencias. La resiliencia alcanzó la mayor puntuación entre los países, destacándose como la más desarrollada en este contexto. La gestión del tiempo, por otro lado, es la competencia apuntada como la que todavía queda por desarrollar en mayor grado. En los 5 países se nota que entre un 35% y 45% de los encuestados tienen una oportunidad importante de avanzar en este tópico.

Sin dudas, la situación actual revela la necesidad de adquirir una mayor capacidad para gestionar diferentes demandas. De hecho, teletrabajar requiere más automotivación, eficiencia en la comunicación y más trabajo en equipo. A través de una mejor organización del tiempo se logra gestionar al propio jefe, el propio equipo y a uno mismo. Dicha competencia mide la capacidad

de liderar hacia arriba, hacia abajo y lateralmente. También es cierto que, para poder dirigirse a uno mismo, es necesario un mejor equilibrio e integración de las dimensiones personal, familiar y laboral.

- Como aspecto común a nivel regional se podría señalar las dificultades que los encuestados manifiestan de establecer fronteras entre el trabajo y la dedicación a la familia, siendo mayor en Argentina (33%), siguiendo por Rep. Dominicana (32%) Ecuador (30%) Brasil (29%) y México (26%). Son proporcionalmente más personas de Argentina y México con hijos menores las que tuvieron un alto o muy alto nivel de dificultad para organizarse con su trabajo.

Este reto presenta oportunidades para encontrar fórmulas que permitan afrontar estas dificultades a futuro. Los datos también muestran que los participantes han podido concentrarse mucho en el trabajo e inclusive mejorar su productividad, pero se contraponen las cuestiones familiares que no necesariamente se han podido encaminar de la mejor manera. Para sostener esta hipótesis tenemos la evidencia de que más del 30% ha tenido dificultad para separar el trabajo de la atención a la familia. Cuando cruzamos estos datos con el bajo índice de apoyo de las empresas en temas de conciliación trabajo-familia (ocurrencia de menos de 25% en 4 de los 5 países) y gestión del estrés (menos de 35% en 4 de los 5 países), a título de reflexión, nos podemos preguntar si en la conciliación del Home con el Office ha pesado más el Office que el Home.

- Sobre el ámbito personal y familiar: impactos de la situación
 - La encuesta arroja resultados alentadores sobre el impacto del COVID-19 en el ámbito relacional y afectivo. Cabe destacar el impacto positivo a la hora de valorar más a la familia y el fortalecimiento de los vínculos con ella (en todos los países superior al 50%, sobresaliendo República Dominicana y Ecuador, con un 77% y 80% respectivamente). Los encuestados reconocen que la situación generada por el COVID-19 les ha ayudado a valorar más a las personas que ayudan en las tareas de cuidado, y al mismo tiempo, les ha llevado a involucrarse en las tareas del hogar (todos los países superan el nivel de identificación alto de más del 59% y República Dominicana alcanza el 80%).

En relación con los vínculos familiares la encuesta revela que pese al desgaste por la superposición de tareas laborales y domésticas o la complejidad de compaginar el trabajo con las clases virtuales de los hijos al mismo tiempo, el efecto negativo en los vínculos ha sido bajo en todos los países de la muestra regional. Los encuestados reconocen que han podido aprovechar y disfrutar más tiempo con la pareja y/o familia (en todos los países los mayores niveles de impacto se sitúan por encima del 50%, destacando República Dominicana con un 66%).

- Sobre esta experiencia laboral y familiar: evaluación y proyección
 - Entre las respuestas de México se observa el mayor nivel de aceptación del teletrabajo y de expectativas sobre su continuidad, aunque en términos generales el acuerdo es elevado en los cinco países de estudio. Aun cuando la conformidad supera el desacuerdo en todos los aspectos indagados, tanto en Argentina como en Ecuador, México y República Dominicana se registra un incremento en el desacuerdo sobre la preferencia de seguir teletrabajando en las mismas condiciones actuales tras la emergencia del Covid-19.

Ficha técnica:

Meses de relevamiento: abril – mayo – junio 2020

Universo: empresas de más de 50 empleados en Argentina, Brasil, Ecuador, México y República Dominicana

Tipo de investigación: estudio cuantitativo

Metodología de recolección de datos: cuestionario on line

Respuestas por país:

Argentina	520
Brasil	518
Ecuador	337
México	339
República Dominicana	286
TOTAL	2000

Características de la muestra:

En cuanto a las características socio-demográficas, resulta que proporcionalmente:

- ⇒ la muestra de Brasil fue respondida por más mujeres y la de Ecuador por más hombres.
- ⇒ la muestra de Argentina es la que tiene más respondentes entre 18 y 25 años, mientras que la de República Dominicana la que tiene más individuos de 26 a 40 años.
- ⇒ la muestra de Brasil tiene más personas casadas / en pareja y la de México más personas que no viven en pareja.
- ⇒ la muestra de México fue respondida por menos individuos con hijos menores.

En cuanto a las características de las empresas en las que se desempeñan laboralmente los respondentes, resulta que proporcionalmente:

- ⇒ hay más empresas de estratos de menor tamaño en Ecuador y de más de 1000 ocupados en Brasil.
- ⇒ hay más empresas entre 250 y 999 ocupados en México.
- ⇒ hay más empresas multinacionales en Argentina y México, más empresas nacionales en República Dominicana, más empresas nacionales y familiares en Brasil, y más empresas familiares en Ecuador.
- ⇒ en todos los casos hay proporcionalmente menos microempresas que las reportadas en los indicadores macroeconómicos de los países representados.

Contacto:

Dra. Patricia Debeljuh – Directora Centro Conciliación Familia y Empresa – IAE Business School
pdebeljuh@iae.edu.ar / Celular: 11 3429 4687

Acerca de CONFyE

El Centro Conciliación Familia y Empresa (CONFyE) del IAE Business School estudia y promueve las mejores prácticas de conciliación trabajo y familia en las organizaciones, con el fin de instalar la responsabilidad familiar corporativa.

Se trata de un aspecto de la responsabilidad social empresarial entendida puertas adentro de la organización ya que la familia de los colaboradores es un nuevo stakeholder que toda organización debe acompañar y atender.

Desde CONFyE trabajamos para apoyar a las empresas en este desafío, conscientes de la responsabilidad que todos tenemos de construir una sociedad que mejore la calidad de vida de las personas y consolide cada vez más a la familia como pilar de nuestro verdadero desarrollo personal y profesional.

Más información en: www.iae.edu.ar/confye