

# Cinco políticas de conciliación válidas para cualquier lugar

**Nuria Chinchilla y Mireia las Heras señalan las cinco estrategias de conciliación de vida laboral y familiar que toda empresa, sin importar su localización geográfica, puede aplicar.**

13 de marzo de 2010

Cuando se introducen políticas laborales flexibles y respetuosas con la vida familiar, el absentismo desciende una media del 30%. Aunque muchas empresas son conscientes de ello, aplicar políticas de conciliación de la vida laboral y familiar no es tarea fácil. Resulta especialmente difícil para las multinacionales, que han de considerar las complejidades socioculturales y políticas de los países o regiones donde operan.

Ésta es la premisa del libro [\*Balancing Work and Family: No Matter Where You are\*](#) (Equilibrando trabajo y familia: no importa donde estés), editado por las profesoras del IESE [Nuria Chinchilla](#) y [Mireia las Heras](#) y Aline D. Masuda, de EADE. Reputados profesores de Estados Unidos, Australia, China, Filipinas, Argentina y Nigeria firman capítulos específicos sobre sus respectivas regiones.

Las autoras explican las cinco políticas imprescindibles para transformar las empresas en negocios responsables. Como indica el título del libro, estas políticas se pueden aplicar en todas las culturas y sociedades del mundo. Se trata simplemente de elegir el enfoque adecuado.

1. Lugares de trabajo flexibles ("flexipuestos") y horarios flexibles ("flexihorarios").
2. Apoyo y asesoramiento profesionales.
3. Atención a los familiares en forma de guarderías para los niños o cuidado de los mayores.
4. Servicios, por ejemplo de tintorería o reparto a domicilio, para maximizar el tiempo

libre.

5. Ventajas adicionales como atención sanitaria, planes de seguros y paquetes de viajes.

## **Estados Unidos: líder en flexibilidad**

Según un estudio del 2003, el 55% de las empresas estadounidenses permiten que los miembros de su plantilla trabajen ocasionalmente desde casa y más del 30% lo hacen de manera regular. Se calcula que unos 23 millones de empleados trabajan desde casa (teletrabajo) a tiempo parcial o jornada completa.

El teletrabajo reduce los costes de alquiler de oficinas de las empresas, así como los de desplazamiento de los empleados. También ayuda a las empresas a retener a los buenos profesionales y mantener un sano equilibrio entre hombres y mujeres en el lugar de trabajo.

Ésa fue la experiencia de IBM, que aplicó una estrategia de teletrabajo en sus departamentos de marketing, atención al cliente y servicios para reducir gastos generales cuando atravesó dificultades financieras en 1995. Gracias a su programa de flexibilidad en tiempos y espacios, la empresa redujo sus costes de alquiler de oficinas en 56 millones de dólares; el 87% de los empleados que trabajaban desde casa se consideraban más productivos; y, de hecho, la productividad aumentó entre un 10% y un 20% durante ese periodo.

## **Europa: resultados mixtos**

En el caso europeo es más difícil generalizar. Por un lado, los países escandinavos son pioneros en el establecimiento de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar a escala gubernamental. Por ejemplo, ambos padres tienen derecho a solicitar permisos de maternidad o paternidad de hasta 18 meses, lo que ha aumentado la satisfacción de los empleados.

En cambio, la situación en Portugal y España no es buena: una semana laboral más de 45 horas "en comparación con las 35 horas de Francia o las 36 de Holanda" y unos horarios poco prácticos con una pausa para comer demasiado larga prolongan la jornada de trabajo hasta las ocho de la tarde.

Por su parte, la iniciativa gubernamental en el Reino Unido es menor en este terreno, por lo que la responsabilidad recae directamente en las empresas.

Debido a la diversidad de enfoques, las empresas de la UE implementan programas

específicos en función de la normativa legal y cultural de cada país.

## **Australia: hay que ampliar el debate**

En Australia, la cultura de la conciliación de la vida laboral y familiar se practica en muchos y muy diferentes sectores, como la minería, la educación y las finanzas. Sin embargo, las autoras subrayan la necesidad de centrarse más en los derechos de los "cuidadores" en general, independientemente de su sexo, y no plantearlos como una cuestión exclusiva de la mujer, ya que puede dejar a los hombres fuera de la ecuación.

Las empresas australianas han puesto en práctica toda una serie de soluciones imaginativas. Por ejemplo, St. George, uno de los bancos más importantes del país, ofrece opciones de trabajo flexible a los empleados experimentados para que puedan cuidar a sus nietos. El banco introdujo el "permiso de los abuelos" de hasta dos semanas seguidas, reparto de trabajo y soluciones de jornada partida. Como consecuencia, el nivel de satisfacción de los empleados se duplicó, pero también lo hizo el de los clientes.

## **África y Latinoamérica: todavía se puede mejorar**

En África y Latinoamérica la familia sigue siendo la piedra angular de la estructura social. Esta realidad tiene sus ventajas, que diferencian a estas regiones de culturas individualistas como la de Estados Unidos, pero también implica que las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar no están tan desarrolladas. En ambas regiones, el cuidado de los niños y los mayores recae en la mujer y la maternidad supone un impedimento para el desarrollo de una carrera profesional, mientras que las empresas han tardado más en adaptarse a la entrada masiva de las mujeres en el mercado laboral.

Algunas empresas lo intentan. En Argentina, Unilever estableció los "viernes flexibles", día en que los empleados terminan de trabajar a la una del mediodía, e IBM lanzó una serie de programas de desarrollo de liderazgo para promocionar a las jóvenes de talento. Pero son casos aislados. En una encuesta reciente, cerca del 80% de las mujeres argentinas opinan que viven en una sociedad machista.

En África, las autoras citan problemas de confianza y de infraestructura. El libro insta a las empresas a inspirar sus políticas laborales responsables en tradiciones culturales locales, como el "espíritu de Harambee", que lleva a todos los miembros de una comunidad a ayudarse mutuamente.

## **Asia: algunos ejemplos redondos**

En Asia, el trabajo constituye una parte fundamental de la cultura, al igual que la importancia de la red familiar. Una historia de éxito es la de Sun Valley Thailand, que introdujo el transporte laboral gratuito, ayudas escolares para los hijos, flexibilidad para la baja por asuntos familiares y primas por lealtad. El resultado fue que el porcentaje de rotación de personal en la empresa pasó del 100% en 1995 al 20% en el 2000.

Otro ejemplo es Sinopec, una de las mayores petroleras de China. Ofrece un horario flexible y viajes pagados a las familias de los empleados para que vayan a visitarles cuando se desplazan al extranjero por motivos de trabajo.

En palabras de un director general: "Nuestros empleados más productivos tienen 30 años o más, y en su mayoría están casados y tienen responsabilidades familiares. El trabajo y las relaciones familiares no deberían verse como un conflicto, sino como un todo integral".

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)