

NOTAS SOBRE "EFR" (EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE) Y TENDENCIAS LABORALES EN EL MUNDO CONTEMPORANEO.



Agradecemos a los hijos de nuestros colaboradores por ser los creadores de estas obras.

¿QUE ES SER UNA “EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE”? Y ¿ES ACASO POSIBLE SERLO EN EL ECUADOR DE HOY EN DÍA?

La R.S.E. (Responsabilidad Social Empresarial) en un sentido amplio incluye el concepto de E.F.R. (Empresas Familiarmente Responsables), el que se desarrolla hacia el interior de la organización.

- Como lograr un correcto equilibrio entre nuestra “Vida Profesional” y nuestra “Vida Personal”
- Ya Aristóteles hace más de 2300 Años nos habló “del “Buen Vivir” refiriéndose al correcto equilibrio del hombre virtuoso en todos los ámbitos de su existir.
- En términos conceptuales ¿Qué es una E.F.R.?: “Es aquella empresa que incluye en sus estrategias y en sus *intrategias* (políticas que persiguen el involucramiento, el compromiso y la confianza de los empleados con la empresa), a la familia del empleado como alguien tan importante como un proveedor, un cliente o un accionista, es decir se le da la calidad de “Stake Holder” entendiéndose como parte interesada en el sentido de que pueden afectar o son afectados por las actividades de la empresa y de acuerdo con el Dr. Edward Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de la Empresa.

Pero antes de analizar las teorías conceptualizadas por la Dra. Nuria Chinchilla Albiol, Profesora del IESE y Directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia (ICWF) y de la experiencia desarrollada por la Compañía de Seguros Ecuatoriano Suiza en los últimos nueve años en el país, es conveniente explorar que institutos de prestigio internacional ven la conciliación “Trabajo-Familia” como un tema estratégico para el futuro de las empresas.



I) ESTUDIO NACIONAL DE LOS CAMBIOS EN LA FUERZA LABORAL (EE.UU)

Es una organización con sede en New York que estudia los cambios experimentados por la población activa, la familia y la comunidad norteamericana.

Actualmente se encuentra realizando los estudios más completos en los Estados Unidos a escala nacional sobre patronos y empleados.

Ellos nos aportan ciertos datos claves:

- Actualmente no es extraño encontrar bajo el mismo techo de una empresa trabajando simultáneamente a cuatro generaciones de empleados:
 - A) Generación Y o del milenio (menos 28 años)
 - B) Generación X (entre 28 y 42 años)

- C) Baby Boomers (entre 43 y 62 años)
- D) Mayores (superar 62 años)

Adicionalmente en un lapso de 25 años (1977 al 2002) hay mayor cantidad de mujeres trabajando y las mujeres han obtenido un mayor nivel de educación universitaria y de postgrado.

El trabajo ha experimentado cambios en los últimos 25 años

- El trabajo exige mayor esfuerzo y actividad frenética.
- La tecnología difumina la separación entre los horarios de trabajo y ocio.
- Aunque hay muchas interrupciones en la jornada, se espera que los empleados reaccionen al instante.

La vida familiar ha experimentado también cambios en los últimos 25 años

- Hay más parejas en las que ambos trabajan. (66% al 78%)
- Más empleados con responsabilidad en el cuidado de familiares mayores (el 35% actualmente)
- Más hombres colaboran con el cuidado de sus hijos, especialmente en la Generación X
- Los empleados de la Generación X y la Generación Y están más centrados en la familia que los Baby Boomers.

Actualmente en EE.UU. entre todos los empleados se dan estas situaciones:

- 39% no están completamente comprometidos con su trabajo
- 54% afirman no estar completamente satisfechos con su trabajo
- 38% recurrirá a buscar un nuevo trabajo en un lapso de un año
- 46% de los hombres y 41% de las mujeres tropiezan con algunas o muchas dificultades tanto en sus trabajos como en la vida familiar.

El “Families and Work Institute” ha identificado seis criterios para crear un lugar de trabajo eficaz en los Estados Unidos:

- 1) Proporcionar autonomía en el trabajo
- 2) Creando oportunidades de aprendizaje y desafíos en el puesto de trabajo, donde los empleados puedan desarrollarse, aprender y avanzar.
- 3) Desarrollar ambientes donde los jefes apoyen a los empleados para conseguir el éxito en su trabajo (coaching)
- 4) Desarrollar ambientes donde los compañeros de trabajo se apoyen mutuamente para realizar bien el trabajo
- 5) Involucrando a los empleados en la gestión para adoptar decisiones.
- 6) Creando puestos de trabajos flexibles.

Ha surgido una definición nueva de ambiente o puesto de trabajo eficaz

Porque trabajo en una empresa que definen valores

Cuyos valores me enorgullecen.

Realizo un trabajo que constituye una diferencia positiva en la vida de los demás.

Mi trabajo influye sobre el éxito de la Empresa.

Porque me permite conseguir una adaptación perfecta en la vida dentro y fuera del trabajo

Me permite conseguir un ajuste o equilibrio adecuado entre mi trabajo y mi vida personal o familiar.

Porque me permite disponer de flexibilidad en el puesto de trabajo para gestionar tanto mi trabajo como la vida familiar o personal.

Me permite disponer de tiempo para centrarme en lo más importante del trabajo que realizo.

Empresas participantes en el estudio

B.P., CITIGROUP, FLUOR, HENKEL IBM CORPORATION, INFOSYS, JOHNSON & JOHNSON, JPMORGAN CHASE, TOTAL, WAL-MART.

MUESTRA ESTUDIO

8.000 participantes 27 países

	SENIOR LEADERS	PIPELINE LEADERS
Total Sample	19%	81%
Men	76%	61%
Women	24%	39%

- Anglo North American 23%
- Anglo Europe 11%
- Latin Europe 16%
- Germanic Europe 25%



THE BOSTON CONSULTING GROUP

II) INVESTIGACIÓN SOBRE “EL FUTURO DE RECURSOS HUMANOS EN EUROPA” BOSTON CONSULTING GROUP & EAPM (2007)

(Investigación entre 1355 ejecutivos de 27 países europeos y entrevistas a más de 100 altos ejecutivos)

CONCLUSIONES:

Las corporaciones que pueden lograr los siguientes desafíos edificarán y sostendrán ventajas competitivas

- Manejos de talentos
- Manejos demográficos
- Llegar a ser una organización de aprendizaje
- Manejando un balance trabajo y vida privada
- Manejando una transformación cultural y de cambio

Por lo expresado hasta el momento, podemos ilustrar una constante búsqueda de los empleados y ejecutivos de una mayor “conciliación Trabajo-Familia”.

CAMBIOS EN EL MUNDO LABORAL A NIVEL MUNDIAL

Uno de los mayores fenómenos socio-demográficos que ha afectado a nuestra civilización en los últimos 50 años es:

- o La incorporación masiva de la mujer al ámbito laboral.

Adicionalmente a esta realidad tenemos:

- Una mayor cantidad de mujeres con formación universitaria y de postgrado, lo que mejora sus posibilidades de aspirar a puestos directivos.
- Tendencia de éstas mujeres profesionales a casarse con hombre profesionales, con lo que ha aumentado las llamadas “Familias de doble ingreso”
- Adicionalmente la realidad económica de muchos de nuestros países en vías de desarrollo o por una cultura de consumismo en los países desarrollados, presionan a que ambos cónyuges trabajen, incrementándose así las “Familias de doble ingreso”.
- Y la realidad del divorcio, la migración entre otras circunstancias hace que las Familias Monoparentales ya no sean un grupo marginal.

Si bien es cierto todo esto afecta principalmente a la mujer, el hombre se ve cada vez más involucrado.

Emanan nuevos conflictos

Esta realidad social choca fuertemente con el concepto tradicional que en los últimos dos siglos hemos elaborado de empresas, donde exigimos de nuestros colaboradores una entrega absoluta a las actividades laborales, sobre cualquier otra actividad humana, casi sin horarios y su no aceptación plena por parte de los empleados se entendería como una falta de compromiso con la organización.

Esto da como consecuencia que muchas personas experimenten en diversos grados y en forma creciente un verdadero conflicto trabajo-familia, ya sea porque el tiempo usado en una de las dos actividades o los elevados niveles de estrés, (manejados en forma poco adecuada) en cualquiera de ellas, impiden el desarrollo de la otra o cuando ambos roles requieren para su correcto desarrollo de conductas incompatibles; esto no debe sorprendernos ya que el ser humano es una unidad en todos sus aspectos y no un ser de conducta disfuncional.

Bajo esta óptica tradicionalmente las empresas hemos pensado en la maternidad como un “costo” y un “problema” y no como un proceso de enriquecimiento de la persona, porque en quien ejerce como padre o quien ejerce como madre se esta desarrollando competencias y habilidades que benefician enormemente a la Empresa. (Sobre este tema hablaremos cuando veamos el caso de Ecuatoriano Suiza).

Por lo que no es raro conocer profesionalmente mujeres que han tenido que elegir entre su desarrollo profesional (especialmente cuando aspiran a cargos directivos), o el tener hijos; esto es una realidad que en una sociedad altamente competitiva como la ecuatoriana, es cada vez mas frecuente

Los principales problemas que afrontan las empresas con su personal como consecuencia de circunstancias expuestas son:

Incremento de:

- Ansiedad
- Irritabilidad
- Depresión
- Alcoholismo
- Estrés laboral

Aunque en nuestro medio no hallamos todavía medido sus efectos, es evidente que estas circunstancias perjudican de manera directa al óptimo desempeño laboral, ya que incrementan la insatisfacción del empleado con el trabajo, conlleva un menor desarrollo de las actividades laborales, escaso compromiso con la organización, incrementando los niveles de ausentismo y rotación laboral.

Es interesante analizar que según el Instituto Federal Alemán de Seguridad Social, las enfermedades síquicas han desplazado en un lapso de 10 años (1993-2003) a las enfermedades coronarias y del sistema circulatorio como la primera causa (31% de los casos) por lo que los empleados alemanes solicitan una pensión, como consecuencia de la disminución de su capacidad laboral, manteniendo una tendencia a incrementarse a través del tiempo.

Parafraseando a la Dra. Chinchilla el cumplimiento de un horario “religioso” esto es “llegar cuando Dios manda e irse cuando Dios quiere”, que alguna vez fue inobjetable en nuestras empresas, dio como consecuencia la peor forma de ausentismo que es el “ausentismo emocional”, ya que el empleado ocupa físicamente su puesto en la organización, pero mentalmente está inmerso en sus problemas personales, por lo que la productividad es mediocre ya que la gente no da todo de si.

¿Y en este punto qué???

Antes que nada hay que tener ciertos puntos claros:

- Quienes trabajan en nuestras empresas son “personas completas” tienen una vida después del trabajo ya que tienen una familia en la cual tienen diversos roles que cumplir ya sea de padres, madres, hijos, hermanos, etc. Entre su trabajo y su casa dedican cerca del 90% de su tiempo.
- El trabajo es un instrumento para llevar el sustento a la familia; es un medio para lograr un mayor desarrollo profesional y nos ayuda a alcanzar nuestras metas de crecimiento personal pero no es un fin en si mismo.

Empresas familiarmente responsables

Lo primero que quiero dejar aclarado es que en las empresas que aplican los principios EFR, “no se trata de trabajar menos, sino de trabajar mejor”.

Ya sabemos que la familia es el núcleo de la sociedad, pero muchas veces ignoramos que una familia armónica y equilibrada es esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones; ya que si bien es cierto las universidades y escuelas de post grado han hecho un muy buen trabajo elevando el nivel académico de nuestros empleados, es la familia por esencia la escuela primigenia donde se aprenden y desarrollan competencias básicas, tales como la capacidad de competencia y de generar vínculos serios y duraderos, así mismo es ahí en la familia donde se nos enseña atributos como confianza, cooperación, manejo de conflictos, economía de guerra, comunicación, planificación, orden, empatía, delegación, dominio de nosotros mismos, orientación al cliente.

Si hay algo que he podido comprobar en repetidas ocasiones en los últimos años, es que quien tiene capacidad de organizar eficientemente su vida familiar, es capaz de manejar en forma altamente competitiva sus actividades laborales y profesionales, por lo que los conocimientos y técnicas obtenidas a través de la formación docente solo podrán desarrollarse debidamente sobre un andamiaje de principios y competencias que en gran medida se obtienen en el ámbito familiar.

Como implementar EFR

El primer paso es el auto diagnóstico; el que el IESE Business School ha desarrollado una herramienta de valoración que se encuentra en su página web.

Luego debemos tener:

- El convencimiento por parte de la alta dirección de que los cambios culturales a que se va a someter a la organización son convenientes no solo para los empleados sino también para la empresa.
- Esto nos lleva al compromiso de la alta dirección al respecto y a asignar un presupuesto para su implementación, teniendo claro el concepto que no es un gasto sino una inversión.
- Liderazgo y ejemplo de la alta dirección es reconocer abiertamente la importancia de la conciliación Trabajo-Familia como base del éxito del negocio, para eso requiere la formación de directivos y mandos intermedios.

Entre las diferentes políticas tenemos:

- Políticas de flexibilidad de tiempo y espacio tales como: horarios flexibles, teletrabajo, video conferencias, trabajos a distancia. Por lo que en muchos casos la presencia física con un horario inflexible da paso al autocontrol y la evaluación basado en objetivos y resultados.
- Apoyo profesional y asesoramiento para apoyar al empleado a equilibrar su relación trabajo-familia, ya sea en los ámbitos legales, financieros, psicológicos, orientación familiar, nutrición, cuidado prenatal, gestión de tiempo y del estrés, gestión de conflictos.
- Servicios familiares tales como: transporte, aparcamiento, servicio de cafetería
- Beneficios sociales como: seguro de vida o médico para el empleado o sus familiares, outplacement, entre otros

El programa de conciliación laboral debe comunicarse formalmente por la alta dirección en forma interna como externa. Los individuos deben entender y asumir su papel en la organización.

El compromiso concreto de la organización de crear una cultura que avive y fomente el sano equilibrio entre la vida laboral y familiar debe incorporarse a la misión y visión de la empresa.

Los diferentes jefes o directores de área deben hacerse responsables tanto de la implementación como de la utilización por parte de sus subalternos de las políticas de conciliación.

Debe nombrarse un responsable de la coordinación del proyecto que puede ser una persona o comité.

Es claro que este es un proceso dinámico de mejora continua donde no solo se debe llegar a establecer las políticas de conciliación sino revisarlas y adaptarlas continuamente en base a las realidades y necesidades cambiantes de la empresa y sus empleados

Para que funcionen correctamente las políticas de conciliación “trabajo-familia” no solo depende de que la empresa la implemente sino también que los empleados asuman con

madurez su realidad, tanto en el trabajo como en su familia, ya que no solo debe ser eficiente en su desempeño laboral sino también ser dueño de su destino y afrontar con aplomo y optimismo su realidad de esposo (a), hijo (a), padre/madre y no anclarse en la “historia sin fin” de lamentarse ya sea de la empresa, del estado o su familia como los culpables de las dificultades que inevitablemente les tocará enfrentar en la vida.

Ya que la implementación de políticas flexibles en la empresa se basan en una relación de confianza, madurez, responsabilidad y comunicación entre empleado y empleador, es importante que aquellos que vayan a beneficiarse de las políticas de flexibilidad laboral deben estar conscientes que la “conciliación” empieza con uno mismo, luego con el cónyuge; luego con los hijos, de ahí con la empresa y al final con la sociedad.

CONCLUSIONES

Podemos anticipar que las empresas que adopten estrategias para armonizar la relación trabajo-familia, tendrán una ventaja competitiva sobre las que no lo hacen en lo referente a:

- Superioridad en atraer y retener a sus empleados (disminuye la rotación laboral). El profesor Joeffry Pfefer de la Escuela de Negocios de la Universidad Stanford, considera que la conciliación trabajo-familia, hoy en día está en la más alta de las estrategias competitivas para atraer y retener talentos en las empresas españolas.
- Apalancando competencias y talentos aproximadamente el 80% de los Masters graduados del IESE buscan empresas que ofrezcan mejores oportunidades de formación continua y una vida equilibrada, antes que un buen sueldo.
- Mejorando productividad y rentabilidad, experiencia de Ecuatoriano Suiza en el Ecuador.

Como corolario de lo expuesto quiero mostrarles algunas empresas que han obtenido la “Certificación EFR” al 2008

	Grupo Ferrovial 
Banesto 	Shering-Plough 
Sanitas 	Mutua Madrileña Automoviista 

<p>Microsoft</p> 	<p>Compañía de servicios de bebidas refrescantes, S.L. – Coca-Cola España</p> 
<p>Banco Santander, S.A.</p> 	<p>Zurich España Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A</p> 
<p>Grupo Leche Pascual</p> 	<p>Grupo BBVA</p> 
<p>Restaurante Tubal</p> 	<p>Promomadrid</p>  <p>Desarrollo Internacional de Madrid S.A.</p>
<p>Zitec Consultores</p> 	<p>Estación de Autobuses de Cáceres, S.L.</p> 