

La empresa familiarmente responsable

Apoyo, flexibilidad y entendimiento, un balance más adecuado entre la vida profesional y la familiar trae mejores rendimientos a la empresa.

Por Imanol Belausteguigoitia y Rogerio Domenge

Es posible, querido lector, que usted cuente con una chica o chico de servicio en su hogar, quien realiza diversas labores domésticas como la limpieza de la casa, el lavado de la ropa, la preparación de alimentos, entre otras. Sin ánimo de crear sentimientos de culpabilidad y con la idea de entrar en materia en este artículo, quisiéramos formularle las siguientes preguntas: ¿sabe si tiene hijos, sus nombres, edades y el grado en que estudian? Posiblemente tenga varios y como suele suceder, están atendidos por la abuela en algún pueblo apartado de donde trabaja.

¿Viven sus padres, tiene pareja? Quizá haya tenido que renunciar a la cercanía de su familia con tal de asegurar un dinero necesario para los suyos y posiblemente tenga que ingeniárselas para sacar ella sola a su familia.

¿Cómo viven los familiares en su lugar de origen, en una casa digna, se alimentan adecuadamente, fue buena la cosecha de este año, el desarrollo de sus niños es el deseado, etcétera? Tal vez, si ella estuviera más cerca de casa, sin renunciar a su trabajo, todo funcionaría mejor en ese hogar rural.

Para muchos profesionistas y trabajadores citadinos, la ayuda doméstica es esencial para realizar sus actividades profesionales y para las amas de casa que suelen contar con este servicio puede representar una verdadera tragedia si esta persona ha decidido dejar de trabajar. Así como el ama de casa busca que a través de una persona su casa marche adecuadamente, quienes emplean a trabajadores desean que ellos realicen trabajos con eficacia en beneficio de ellos y sus organizaciones.

Luego de la peculiar introducción, se espera que estas reflexiones nos ayuden a comprender mejor un nuevo término: el estudio de la Empresa familiarmente responsable (EFR) o *Family Friendly Firm*.

Este campo se relaciona con el compromiso que adquieren las empresas y empleadores no sólo hacia sus trabajadores, sino también hacia sus familias. La EFR no asume el paradigma "suma cero", en donde se intenta obtener el mayor tiempo del trabajador a costa del detrimento de su vida familiar. Considera que el patrón debe ser comprensivo con sus colaboradores, pero al mismo tiempo exigente. Puede ser flexible, por ejemplo permitiendo ausencias en momentos críticos, o asignar trabajos de medio tiempo, pero sabe que esto genera el compromiso de sus colaboradores, que son capaces de recuperar el tiempo perdido e incluso propiciar esfuerzos adicionales en beneficio de su organización. Gouldner (1960) dicta la ley de la reciprocidad, en donde se establece que la persona que recibe, adquiere la obligación moral de retribuir al donante y, en ese sentido, se piensa que la

organización se verá favorecida en la medida que el trabajador perciba que está recibiendo un bien extraordinario del empleador.

El concepto de Empresa Familiarmente Responsable

En términos generales, una EFR es aquella que apoya a sus colaboradores en su búsqueda de balance entre los planos laboral y familiar y que asume esta perspectiva, ya que beneficia simultáneamente a empleados, empresa y sociedad (Rogers, 2001).

Derivado de esta definición, resulta interesante especificar puntualmente las razones por las cuales nace el interés en la EFR. La respuesta a esta pregunta se basa en el supuesto de que este tipo de empresa tenderá a mejorar sus resultados en el mediano y largo plazo, a medida que avance en su incorporación exitosa de objetivos y políticas (Scheibl y Dex, 1998) de responsabilidad social (Figura 1), tales como la flexibilidad laboral, el apoyo a los padres y a los hijos, el balance entre trabajo y familia y las políticas que permitan el desarrollo profesional y personal para todo tipo de empleado, independientemente de sus características demográficas, entre ellas género, raza, etcétera. A partir de este concepto de EFR, es posible identificar, entonces, tres tipos de resultados:

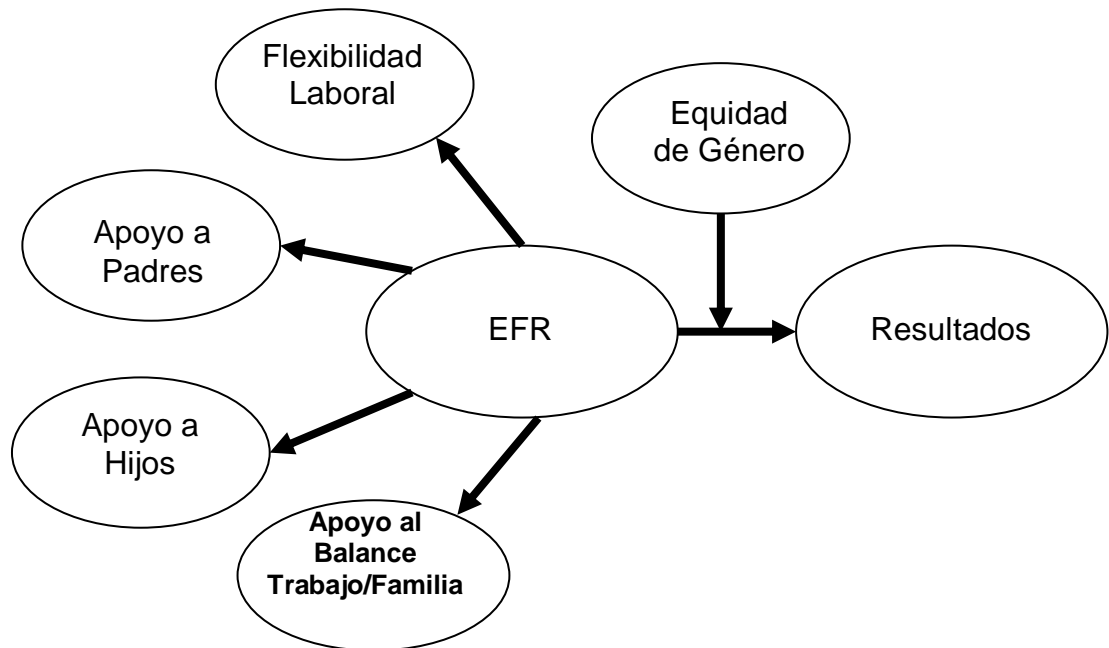
De los empleados: cuando los empleadores apoyan exitosamente (Veiga, et al., 2004) a sus empleados en el balance –trabajo y familia– tienen una oportunidad mucho mayor de contratar, retener y obtener lo máximo de ellos en el largo plazo (Rogers, 2001). Este apoyo repercute, finalmente, en una mayor satisfacción en el trabajo, un mayor desarrollo profesional y emocional, sentido de vida y en un incremento en la calidad de vida de los participantes.

De la empresa: al mejorar el clima de trabajo derivado de la implementación de políticas de responsabilidad social, se mejorará la actitud de los empleados ante sus deberes, responsabilidades, convivencia, participación e interés en el trabajo, lo cual repercute en mayores niveles de calidad, eficiencia, productividad y rentabilidad.

De la sociedad: al permitir la integración de la empresa y de los empleados con su entorno social, tecnológico y económico, se crea trabajo, riqueza, desarrollo, bienestar y un mejor nivel de vida.

Figura 1

Dimensiones en una EFR



Algunas de las políticas de responsabilidad social que se utilizan en las empresas, se centran en la flexibilidad laboral, otorgando permisos retribuidos, menos días de trabajo y reducciones de horas de trabajo por día. Sin embargo, existen otras opciones que pueden ser utilizadas actualmente y que en épocas pasadas no eran posibles cuando las tecnologías de comunicación no estaban tan avanzadas. Una de estas opciones es el trabajo por telecomunicación, el cual consiste en tener la oficina en el hogar y estar comunicado no sólo por teléfono, sino por Internet y teleconferencias.

El apoyo a madres/padres puede involucrar la garantía de no perder el trabajo debido a nacimientos de hijos, el pago parcial o total de gastos de hospital e incluso apoyos en los gastos de adopción o de matrimonio. El apoyo a hijos puede incluir el ofrecer guarderías por parte de la empresa, apoyo en los gastos de guarderías de terceros, un sistema de cuidado de niños antes y después del colegio, apoyo en gastos médicos, apoyo con médicos pediatras financiados por la empresa, entre otros.

Los apoyos orientados a contribuir al balance entre el trabajo y la familia, involucran acciones que facilitan la unión entre estos dos mundos, que tradicionalmente han ido separados y que la tendencia actual es convertirlos en uno solo. Por ejemplo, el poder llevar a los hijos al trabajo contando con instalaciones para tal fin, como cuartos privados de lactancia, enfermeras o especialistas que puedan cuidar en ocasiones requeridas a los hijos o aconsejar a las madres/ padres en temas relacionados con los hijos; el contar con transporte escolar, cuyo proveedor sea la misma empresa, o el tener un sistema de entrega de comidas a domicilio o a la escuela. Todas estas acciones facilitan a que las madres/padres empleados se concentren en su trabajo sin distracciones o preocupaciones familiares.

La equidad de género se cristaliza básicamente en políticas de apoyo tanto a madres como a padres, con el objetivo de que cumplan con sus respectivas responsabilidades familiares de una manera adecuada. Por supuesto, cada uno en su ámbito de actividades. Por lo general, al tocar el tema de equidad de género, los puntos que se tratan son respecto a los obstáculos que muchas veces tienen las mujeres en el trabajo, tales como la falta de promociones a puestos superiores, la baja proporción de mujeres empleadas, el diferencial en cuanto a las remuneraciones de las mujeres respecto a la de los hombres, entre otros. La empresa puede tener objetivos y políticas considerando todos estos puntos, lo cual representa una postura “moderna” que puede implicar mejores resultados (Figura 1) laborales y de satisfacción, con sus correspondientes niveles de eficiencia y responsabilidad social. Sin embargo, en el ámbito de las EFR, resulta necesario agregar también otros criterios que se relacionen con el aspecto familiar como las prestaciones en tiempo, apoyos monetarios, instalaciones y servicios que se otorgan tanto a madres como a padres.

La flexibilidad laboral

En una relación de trabajo, este concepto puede entenderse desde la perspectiva de las necesidades de la empresa y las del empleado. En la primera, se refiere a la flexibilidad que busca la organización con el objetivo de incrementar su rentabilidad, al intentar obtener un mayor margen de control a través de la adecuación de contratos colectivos y normas de trabajo a las necesidades de la organización. Por ejemplo, al encontrarse en una situación económica desfavorable por la caída en la demanda de automóviles, diversas armadoras negociaron la reducción de horas laborables de sus trabajadores, medida que no fue suficiente para evitar despidos masivos. En la segunda, la empresa otorga mayor libertad a sus colaboradores para que balanceen de mejor manera el trabajo con su vida personal, asumiendo una relación más comprensiva y tolerante hacia las necesidades del trabajador.

El concepto de responsabilidad familiar se relaciona con este segundo tipo de flexibilidad, enfocado a las necesidades del trabajador. Se estima que las empresas que han implementado esquemas flexibles de trabajo con el fin de lograr un balance entre la familia y la actividad laboral, registran un aumento del 5 al 10 por ciento en productividad, menos ausentismo y mayores ganancias, obteniendo una mejor imagen frente a la sociedad (Futurismo Global, 2009).

Con la idea de promover una mayor flexibilidad por parte de la empresa hacia el trabajador, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, establece una serie de prácticas orientadas a la conciliación del trabajo y la familia, mismas que aparecen a continuación:

- a) Planificación de horarios de trabajo que favorezcan el cumplimiento de las responsabilidades familiares, sin deterioro de la seguridad laboral.
- b) Contar con esquemas y políticas flexibles en los horarios de trabajo que permitan: Trabajar jornadas menores a 40 semanales, adelantar o atrasar las horas de entrada y de salida, combinar las horas de trabajo en la empresa y en el hogar, asignar trabajos con base en resultados, otorgar permisos para atender responsabilidades familiares, atender deberes de maternidad o paternidad, etc.

- c) Apoyos extrasalariales para propiciar la integración familiar, como: Guardería, seguro médico y de vida, comedor, transporte, etc.
- d) Apoyo para eventos familiares trascendentes, entre ellos: Bonos o días por matrimonio y nacimiento de hijos, apoyos en dinero para gastos extraordinarios.
- e) Incorporación del concepto de conciliación trabajo – familia en la cultura organizacional, de tal manera que sea incorporado en políticas, programas y acciones de la empresa (Modelo de reconocimiento “Empresa familiarmente responsable”: Manual para su aplicación en www.stps.gob)

Diagnóstico del nivel de responsabilidad familiar en una empresa

El objetivo de realizar un diagnóstico de nivel de responsabilidad familiar en una empresa, es identificar la situación en la que esa empresa se encuentra en cada una de las dimensiones que sirven como base para diseñar objetivos y políticas de responsabilidad familiar (Figura 1). Este diagnóstico, además de señalar los campos fuertes en los cuales la empresa apoya a sus empleados, proporciona indicadores de las áreas de oportunidad en las cuales la empresa tiene pocas o ninguna actividad de apoyo.

El diagnóstico puede ser un proceso muy completo, en el cual se involucren de una manera exhaustiva todos los puntos y acciones que la empresa debería considerar en cuanto a su responsabilidad familiar. Para tal fin se requiere un diseño metodológico completo que sale de los alcances del presente artículo. Sin embargo, a manera de guía práctica, en la Tabla 1 se presentan algunos de los puntos que se podrían incluir en un diagnóstico básico de percepción de los niveles de responsabilidad familiar que tienen los empleados de una empresa determinada, basados en el modelo presentado en la Figura 1 y utilizando una escala tipo Likert. Se consideran tres o cuatro preguntas para cada una de las dimensiones del modelo.

Tabla 1
Guía de diagnóstico de una EFR

Indique qué tan de acuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones (utilice una escala del 1 al 5, en donde el 1 representa estar nada de acuerdo y el 5 totalmente de acuerdo):

La empresa me proporciona suficiente flexibilidad de horarios y días de trabajo libre cuando lo requiero.	
La empresa me permite intercambiar funciones con otros empleados cuando lo requiero.	
La empresa me permite trabajar en casa cuando las responsabilidades familiares lo requieren.	
La empresa me facilita equipo de trabajo para laborar en casa cuando se requiere.	
La empresa me garantiza el no perder el trabajo debido al nacimiento de hijos.	
La empresa me paga parcial o totalmente los gastos de hospital en el nacimiento de mis hijos.	
La empresa me apoya monetariamente en los gastos de adopción.	
La empresa me apoya monetariamente o en días de trabajo libre para mi matrimonio.	

La empresa cuenta con guarderías o apoya en los gastos de guarderías de terceros.	<input type="checkbox"/>
La empresa cuenta con un sistema de cuidado de niños antes y después del colegio.	<input type="checkbox"/>
La empresa me apoya monetariamente con los gastos médicos de mis hijos.	<input type="checkbox"/>
La empresa me permite llevar a mis hijos al trabajo (a la empresa en días laborables).	<input type="checkbox"/>
La empresa cuenta con instalaciones para recibir a mis hijos en día hábiles.	<input type="checkbox"/>
La empresa tiene cuartos privados de lactancia y personal capacitado de apoyo.	<input type="checkbox"/>
La empresa cuenta con personal que pueda cuidar a mis hijos en ocasiones requeridas.	<input type="checkbox"/>
La empresa proporciona transporte escolar o lo apoya monetariamente.	<input type="checkbox"/>
La empresa cuenta con un sistema de entrega de alimentos para hijos a domicilio.	<input type="checkbox"/>
Tienen igual oportunidad las promociones a puesto superiores las mujeres que los hombres.	<input type="checkbox"/>
En esta empresa, la proporción de mujeres empleadas es igual a la de los hombres.	<input type="checkbox"/>
En esta empresa son iguales las remuneraciones de las mujeres y las de los hombres para el mismo puesto.	<input type="checkbox"/>
En esta empresa son equivalentes las prestaciones en tiempo y en apoyos monetarios para madres y padres.	<input type="checkbox"/>
Los apoyos de la empresa para la integración trabajo-familia sirven para mejorar el clima laboral.	<input type="checkbox"/>
Los apoyos de la empresa para la integración trabajo-familia permiten mejorar mi satisfacción en el trabajo.	<input type="checkbox"/>
Los apoyos de la empresa para la integración trabajo-familia tienen un efecto positivo en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>
Los apoyos de la empresa para la integración trabajo-familia me llevan a ser más productivo.	<input type="checkbox"/>
En general, siento que la empresa me apoya en mis responsabilidades familiares.	<input type="checkbox"/>

Conclusiones

México es pionero en este nuevo campo, y la Secretaría del Trabajo, a través de su Dirección de Equidad Laboral (antes Dirección de Equidad y Género), ha creado una iniciativa para distinguir a las organizaciones familiarmente responsables. Desde el inicio de este programa en agosto de 2006 al mes de junio de 2009, se han entregado 254 distintivos de “Empresa familiarmente responsable”. Este campo está urgido de investigación. Habrá que saber más sobre el impacto de la adopción de un comportamiento organizacional orientado a la familia sobre la productividad, el desempeño y la generación de valor.

Por lo pronto, se percibe una resistencia de las empresas a adoptar mayor flexibilidad y tolerancia con sus trabajadores. Aún hay un largo camino que recorrer por parte de los empleadores en la comprensión de las circunstancias personales y familiares de sus empleados, que necesitan apoyo para satisfacer necesidades de carácter familiar. Este campo pertenece también al campo de género, ya que es la mujer quien por tradición demanda más flexibilidad laboral por su condición de madre, aunque naturalmente el hombre no deja de beneficiarse con este trato. Este campo naciente también se relaciona con el que corresponde al de responsabilidad social, que contempla la dimensión de apoyo a colaboradores en las organizaciones.

Referencias

Datta Gupta, N.; Smith, N. y Verner, M. 2008. *The Impact of Nordic Countries' Family Friendly Policies on Employment, Wages, and Children*. Rev Econ Household. 6, 65-89.

Futurismo Global. Buscan balance entre familia y trabajo. <http://www.futurismoglobal.com/2008/09/buscan-balance-entre-familia-y-trabajo.html>. Consultado el 3 de julio de 2009.

Gouldner, A.W. 1960. *The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement*. American Sociological. 25.

Rogers, J. R. 2001. *Is your Business Family-Friendly?* Business and Economic Review. Abril- Junio. 47(3).

Scheibl, F. y Dex, S. 1998. *Should We Have More Family-Friendly Policies?* European Management Journal. 16(5), 586-599.

Veiga, J.; Baldrige, D. y Eddleston, K. 2004. *Toward Understanding Employee Reluctance to Participate in Family-Friendly Programs*. Human Resource Management Review. 14, 337-351.