



Lugares de trabajo que apoyan la **conciliación**: mejores empresas



LAS MEDIDAS DE APOYO A LA CONCILIACIÓN del trabajo con la vida familiar y personal forman parte de una estrategia empresarial que busca generar una situación de mutuas ganancias para las empresas y sus trabajadores/as. Por un lado, promueven mayor bienestar para el personal y, por otro, una mejora de la eficacia organizacional. Algunas medidas pueden implicar costos, particularmente para las empresas de menor tamaño, pero hay muchas otras que no requieren de grandes inversiones y pueden aportar importantes beneficios para ambos.

Esta Nota describe algunos de los principales beneficios que las empresas pueden obtener de la implementación de medidas de conciliación, que van más allá de lo establecido por la ley. Ofrece, además, un panorama sobre los diferentes tipos de medidas disponibles y la operatividad de las mismas en las empresas. Asimismo, reflexiona sobre el rol de la Responsabilidad Social de

las empresas en la promoción de mayor compatibilidad de las obligaciones laborales con la vida familiar y personal.

¿QUÉ SIGNIFICAN LAS “MEDIDAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA”?

Las empresas que apoyan la conciliación entre vida laboral y familiar (*family friendly*) reconocen que sus empleados/as tienen responsabilidades familiares, y aceptan el hecho de que éstas pueden tener un impacto sobre su vida laboral. Se esfuerzan en facilitar la conciliación entre el trabajo y las obligaciones extralaborales, y desean que su personal se sienta apoyado a la hora de equilibrar los compromisos que corresponden a ambas esferas.

Ser una organización que apoya la conciliación, significa ir más allá de la implementación de medidas para niños/as, o para mujeres. Bajo un concepto más amplio de la conciliación entre vida laboral y vida familiar-personal, muchas empresas reconocen hoy la importancia de adoptar medidas que estén disponibles para todo el personal, hombres y mujeres.

Este enfoque va de la mano con una comprensión más amplia de la Responsabilidad Social (RS) en las empresas, y es necesario para ser una empresa sostenible. Las empresas sostenibles ven a sus empleados/as como una fuente de ventajas competitivas, puesto que su productividad y viabilidad –e incluso su supervivencia– depende de la capacidad de garantizar la motivación, la capacitación y el compromiso del personal. Las prácticas relativas a las condiciones de trabajo, las relaciones entre el personal y la dirección y las políticas de recursos humanos son factores fundamentales para la promoción de las empresas sostenibles.

Oficina Internacional del Trabajo

Notas OIT sobre trabajo y familia se basan en la serie *Work and family Information Sheets* del Programa sobre las Condiciones de Trabajo y del Empleo (TRAVAIL). Traducción y adaptación al contexto de América Latina y el Caribe ha sido realizada por el Programa Regional de Género y Trabajo Decente.

Oficina Subregional para el Cono Sur.
Oficina Subregional para Centroamérica.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 2009



Crear situaciones de **mutuas** ganancias

BENEFICIOS PARA EL PERSONAL

- Menor estrés debido a la reducción de los conflictos entre el trabajo y las responsabilidades familiares;
- Un mejor ambiente laboral, en el que cada persona se siente apoyada, valorada y necesaria. Esto contribuye a facilitar el trabajo en equipo y lo hace más eficiente;
- Mejoras en la moral y la satisfacción laboral que se traducen en un aumento de compromiso, lealtad, productividad e innovación por parte del personal.



BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

- Mejoras en la capacidad de la empresa para atraer y retener a los/as mejores trabajadores y trabajadoras, en un mercado cada vez más competitivo;
- Reducción de la rotación del personal, lo cual permite disminuir los costos de reclutamiento y de los cursos de inducción y capacitación, asociados al reemplazo de los trabajadores/as;
- Reducción del ausentismo y los retrasos;
- Mejor desempeño y motivación del personal y mayor productividad;
- Creación y mantenimiento de una posición de vanguardia e innovación, lo cual contribuye a mejorar la competitividad.

Satisfacción del personal

La implementación de un conjunto de medidas conciliatorias en el marco de un programa amplio de promoción de la equidad de género en una clínica privada chilena, arrojó excelentes resultados y produjo un importante ahorro en contratación de nuevo personal. Las medidas incluían permisos para asistir a actos escolares de hijos/as dos veces al año; jornada flexible durante los 6 meses siguientes a la licencia postnatal para las madres; un día adicional por nacimiento y medio día mensual remunerado a los padres durante los primeros 6 meses de vida de los hijos/as; y talleres para padres y madres. El resultado fue una reducción de la rotación del 18%, y un aumento en la productividad (entre 5 y 22%, dependiendo del tipo de servicio). Además, entre quienes habían utilizado al menos dos de las medidas, el 91% las valoró positivamente. La mayoría del personal se percibió más productivo/a.

Fuente: Bocaz, P. 2003 *La promoción de la equidad de género como herramienta de competitividad empresarial. El caso de la clínica Los Coihues*. Documento preparado para la Unidad de Mujer del Banco Interamericano de Desarrollo, 2003.

Beneficios para la empresa

En Brasil, una empresa multinacional de informática realizó un estudio sobre las preferencias de arreglos laborales entre sus empleados/as. Un 48% demandó flexibilidad diaria, 45% flexibilidad horaria semanal, 42% el poder trabajar desde la casa, y el 34% permisos personales de ausencia. Al año siguiente, la empresa comenzó con la implementación de algunas de estas opciones. Con esto, la compañía se proponía ser receptiva con las demandas de sus empleados/as, demostrar su liderazgo como empresa, y mejorar su capacidad para atraer y retener a los mejores talentos de América Latina. En México, la misma empresa observó necesidades y resultados similares.

Fuente: Lobel, S. 2000 *Quality of life in Brazil and Mexico: Expanding our understanding of work and family experiences in Latin America*. Work-Family Policy Paper Series (Boston, Center for Work and Family, Boston College).

MEDIDAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

Las medidas que facilitan la conciliación entre vida laboral y familiar implican organizar los sistemas y procesos del trabajo de modo de que se facilite el día-a-día de los/as trabajadores/as. Estos arreglos comprenden una variedad de opciones, incluyendo:

- Organización del tiempo de trabajo, por ejemplo: sistemas de trabajo con horario variable, trabajo a tiempo parcial, trabajos compartidos, trabajo a domicilio y teletrabajo;
- Servicios para el cuidado y atención de niños/as, adultos/as mayores y familiares enfermos/as o discapacitados/as, por ejemplo: guarderías en las empresas o subsidios para contratar servicios externos, lugares habilitados para la lactancia, apoyo de la empresa para los/as trabajadores/as que tienen que cuidar a un/a familiar, uso del teléfono por razones familiares;
- Licencias adicionales a las contempladas por la legislación (por razones tales como emergencias familiares, maternidad y paternidad, enfermedad o cuidado de familiares), o licencias no remuneradas sin pérdida de empleo por las mismas razones;
- Servicios de información y formación profesional: materiales informativos, información sobre las políticas de la empresa respecto a las responsabilidades familiares, cursos y talleres, etc.

Más información sobre las medidas relativas a la organización de la jornada y las licencias, se encuentra en las Notas OIT sobre Trabajo y Familia Nos. 5 y 6, respectivamente.

Cómo lograr un lugar de trabajo favorable a la familia

EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Para ser una organización que apoya la conciliación entre trabajo y familia, no es suficiente contar con un conjunto de medidas definidas en un reglamento interno. Para la exitosa implementación de estas medidas, es fundamental la existencia de un compromiso real, y una cultura que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida extralaboral y aliente la utilización de las mismas. Se requiere, también, una comunicación fluida al interior de la empresa y la participación de empleados/as y sus organizaciones en el diseño de las medidas.

Utilizando este tipo de medidas personalmente, la alta gerencia puede demostrar su compromiso y apoyo a éstas, alentando su uso por parte del personal. Además, la capacitación y orientación de jefes/as de departamento, frecuentemente responsables de la implementación de las medidas, es importante para garantizar su utilización.

Cada lugar de trabajo tiene diferentes necesidades. Para lograr que las medidas y prácticas de conciliación respondan al contexto de la empresa y a su vez apunten a las diversas necesidades del personal, es fundamental basarlas en una evaluación de necesidades.

Por otra parte, es importante que el conjunto de medidas sea considerado equitativo por el personal: por ejemplo, que las medidas respondan a una variedad de situaciones familiares/personales. En este sentido, numerosas organizaciones han introducido un enfoque denominado "menú de opciones" que permite a los/as trabajadores/as seleccionar los beneficios más apropiados de acuerdo a sus necesidades.

Si bien no es el caso de todas las medidas de conciliación, muchas de ellas implican determinados costos. Es necesario realizar un análisis costo-beneficio, comparando y equiparando con mucha atención el costo inmediato de las medidas con los beneficios que obtiene la empresa en un plazo más largo. Esta perspectiva es imprescindible, debido a que muchas prácticas de conciliación producen importantes beneficios a mediano y largo plazo.

La puesta en marcha de mecanismos de conciliación trabajo-familia debe contemplarse como un proceso continuo y en constante evolución. Es preciso evaluar y monitorear periódicamente el contenido y uso de las medidas, teniendo en cuenta los cambios en las necesidades del personal y la empresa, así como del entorno de negocios.





RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Desarrollar mecanismos para apoyar la conciliación de la vida laboral con las responsabilidades familiares, implica buscar consensos. El diálogo entre la gerencia, los/las empleados/as y sus representantes es fundamental en el proceso de diseño y puesta en marcha de esas prácticas. Además, la efectividad de las medidas es mayor si son asumidas como una responsabilidad compartida. Para encontrar soluciones prácticas, se requiere la colaboración y el compromiso de ambas partes. Los sindicatos pueden desempeñar un papel importante, alentando y apoyando la negociación de convenios colectivos que promuevan esas prácticas.

PROMOVER LA IGUALDAD

Las medidas que apoyan la conciliación trabajo-familia contribuyen a una mayor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Un claro ejemplo de ello es que reducen la interrupción en las carreras laborales, particularmente las de las mujeres, debido a que las responsabilidades de cuidado recaen con frecuencia en ellas. Pueden también ayudar a los hombres a involucrarse más activamente en la vida familiar, facilitando una distribución más equitativa de responsabilidades entre ambos sexos. Por esto, las medidas no son sólo para las mujeres. A la hora de diseñar políticas favorables a la familia, resulta imprescindible tener una visión amplia del ámbito de acción. Las responsabilidades familiares recaen tanto en hombres como mujeres, y no se limitan al cuidado de hijos/as, sino de todas las personas que dependen de un miembro del personal y que requieren cuidado y apoyo, como por ejemplo los/as adultos/as mayores o cónyuges con enfermedad o discapacidad.



LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LOS EMPLEADORES

- Promueva estrategias de apoyo a la conciliación trabajo-familia dentro de su organización.
- Examine las necesidades de su empresa.
- Identifique las necesidades de su personal.
- Identifique y logre un acuerdo general acerca de los objetivos del programa de conciliación trabajo-familia.
- Involucre a trabajadores y trabajadoras desde el comienzo del proceso y escuche sus opiniones.
- Colabore con los sindicatos para promover y promocionar la adopción de medidas de conciliación trabajo-familia.
- Demuestre y documente los beneficios para su empresa y para el personal.
- Trabaje con una visión de largo plazo cuando realice el análisis costo-beneficio de la implementación de las medidas.
- Entregue información relevante de manera que todo el personal pueda utilizar las medidas.
- Aclare y acuerde los criterios de elegibilidad. Por ejemplo, ¿qué miembros del personal tendrán prioridad en relación con las disposiciones adoptadas?
- Establezca los canales necesarios para asegurar una comunicación abierta y continua.
- Asegúrese de que la información sobre las prácticas esté disponible para todo el personal.
- Asegúrese de que la alta gerencia predique con el ejemplo.