



Cómo hacer mi empresa *family friendly*

# Trabajo y familia: soluciones a un difícil equilibrio

Simplemente se trata de asumir una realidad», dice Steven Poelmans. Las empresas que desarrollan políticas *family friendly* –un término inglés que podríamos traducir como empresas familiarmente responsables– asumen que sus empleados tienen vida después del trabajo. Entienden que familia y trabajo son dos vasos comunicantes e intentan facilitar al trabajador el establecimiento de una buena relación.

Steven Poelmans, alumno del programa doctoral del IESE, ha investigado bajo la dirección de los profesores Pablo Cardona y Nuria Chinchilla las políticas de recursos humanos de 135 empresas españolas. El estudio ha identificado una serie de prácticas pioneras que permiten mantener una relación más equilibrada entre trabajo y familia.

«Aunque, en último caso, todo depende –matiza Poelmans– de una decisión personal por la que practicamos hábitos adecuados. En ocasiones, la empresa no puede proteger al trabajador de sí mismo.»

### Motivos

El experto considera que existen muchos motivos para que una empresa decida aplicar este tipo de políticas. «Las políticas *family friendly* son el mejor modo de cimentar una cultura empresarial que pretenda el compromiso con los resultados de la empresa.»

Cuando una firma necesita que la relación con sus colaboradores sea algo más que un intercambio mercantil del tipo “yo trabajo, tu pagas”, este tipo de políticas son un “hecho” suficientemente explícito para demostrar que el “interés” de la empresa por sus colaboradores es sincero.

Este es el caso, por ejemplo, de **Hewlett Packard**, una empresa en la que la innovación es clave para diferenciarse en el mercado. Para ser innovadora, necesitaba a sus empleados al 100%. Para conseguirlo, la empresa decidió cons-

truir una relación de confianza con el trabajador adoptando una serie de políticas de flexibilidad.

Generalmente, los directivos se sorprenden de la respuesta de los trabajadores. «En la mayoría de los casos, los empleados dan más de lo que se les da. Los trabajadores se sienten responsables del compromiso adquirido y no suelen fallar.»

Steven advierte, sin embargo, que estas políticas no convierten a la empresa en “el cielo en la tierra”. «Los directivos que dan flexibilidad también tienen que saber establecer y controlar unos objetivos ambiciosos y alcanzables.»

Existen también otros motivos –más instrumentales, quizá– que invitan a la empresa a adaptar este tipo de políticas. Las políticas *family friendly* son muy efectivas para reducir problemas de rotación de personal y de absentismo laboral. «Si la empresa no permite cierta flexibilidad, el trabajador se la toma él mismo.»

Otro factor determinante que ha impulsado la aplicación de estas políticas ha sido la creciente incorporación de la mujer al trabajo. Poelmans destaca que no se trata de que la mujer dé más problemas; sino al contrario, aporta una visión más sensible a la realidad cotidiana de los trabajadores.

### Políticas de flexibilidad

Existe un gran abanico de políticas que favorecen que los trabajadores establezcan una relación equilibrada entre su trabajo y su familia. En primer lugar, destacan las que ofrecen flexibilidad, como por ejemplo:

- **Jornada laboral flexible.** Los empleados trabajan ocho horas

diarias, pero deciden cuándo empiezan y cuándo acaban

- **Reducción de jornada.** Se permite trabajar menos horas a la semana, por menos salario.

- **Jornada compartida.** Dos trabajadores a tiempo parcial pueden conformar una jornada completa. Los afectados deciden cuándo trabajan, previa información al supervisor.

- **Jornada comprimida.** Es posible dedicar más horas durante ciertos días de la semana, a cambio de una tarde libre.

### Políticas excepcionales

Las empresas pueden aplicar una serie de medidas durante períodos excepcionales, como el de la maternidad, o bien el tiempo en el que se asiste a un curso de inglés, por ejemplo; entre éstas, destacan:

- **Baja maternal empresarial.** Las madres y padres que lo deseen pueden permanecer más tiempo en casa del que legalmente tienen derecho, si están de acuerdo con no cobrar durante ese período. La empresa les garantiza que volverán a su posición inicial cuando se reincorporen.

- **Días libres.** Es posible –previa consulta al supervisor– tomarse unos días libres, además de las tradicionales vacaciones.

- **Cuidados especiales.** Los padres que por causa justificada deban hacerse cargo de niños o ancianos enfermos pueden tomarse un tiempo, sin cobrar. La empresa les garantiza su posición inicial a su regreso.

Las políticas *family friendly* demuestran a los trabajadores el interés de la empresa por establecer una relación laboral basada en la lealtad, superando el acuerdo mercantil

• **Tiempo sabático.** Los trabajadores con cierto grado de antigüedad pueden tomarse un tiempo sabático (de tres meses a un año), durante el cual se les pagará un porcentaje de su salario. La empresa les garantiza su posición inicial.

• **Vacaciones no pagadas.** Los empleados –con el reconocimiento del supervisor– pueden tomarse unas vacaciones extra si están de acuerdo en no cobrar durante ese período.

• **Pago en tiempo.** Se permite cambiar salario por tiempo. En España, recibir dinero por vacaciones no es legal, pero lo es recibir menos salario por vacaciones extra.

#### Oficina virtual

El tercer grupo de políticas pretende dar al empleado la opción de trabajar desde casa. Entre ellas, cabe mencionar:

• **Trabajar en casa.** Posibilidad de conectarse con la empresa, para reducir viajes. Los empleados que trabajan desde casa están equipados con la tecnología necesaria.

• **Videoconferencia.** Favorecer encuentros con clientes o colaboradores a través de videoconferencia, para reducir viajes de negocios.

#### Apoyo efectivo

Por último, también son útiles ciertos servicios que la empresa presta al trabajador para apoyarle en etapas concretas de su vida.

En este apartado cabría subrayar, por ejemplo: la información sobre el cuidado infantil o de ancianos, el facilitar cuidadores fuera o dentro del centro, el prever apoyo financiero en forma de descuentos o facilidades de pago, la provisión de canguros para el cuidado de niños y ancianos durante viajes de negocios, los

cursos sobre cuidados prenatales, orientación familiar, conflictos trabajo-familia o gestión del tiempo.

Las soluciones están ahí. La cuestión es saber si es posible evolucionar hacia una cultura *family friendly*. El experto recomienda seguir tres pasos.

En primer lugar, realizar una declaración de intenciones en la que la dirección se comprometa con esta nueva filosofía. En segundo lugar, dar formación a los mandos intermedios sobre las ventajas de estas políticas, para cambiar los hábitos y las creencias de estos directivos. Por último, en tercer lugar, conviene explicar el qué y el porqué del cambio a todo el personal.

«Hay que ir paso a paso –insiste Steve Poelmans. Sobre todo, hay que buscar coherencia entre la cultura y las políticas que se aplican. Se ha demostrado que si una empresa impone una política sin convencer a sus mandos intermedios, los trabajadores no pueden beneficiarse de ellas.»

## ¿Es su empresa familiarmente responsable?

Una empresa familiarmente responsable es aquella que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia. Este equilibrio es esencial para el bienestar de sus empleados. En otras palabras, se trata de implementar una cultura.

### Políticas

1. ¿Ofrece su empresa flexibilidad en la jornada laboral? (Por ejemplo: ¿tienen sus empleados capacidad para decidir cuándo empiezan y terminan su jornada?)
2. ¿Es su empresa flexible al otorgar bajas (largas o cortas) que permitan atender las demandas familiares (nacimientos, enfermedades infantiles, enfermedades familiares)?
3. ¿Respeto su compañía la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres?
4. ¿Ofrece su compañía información sobre el cuidado de niños y ancianos?

2. ¿Evita la cultura de *work-alcoholism* en la que se promociona a quien trabaja horas excesivas?
3. ¿Los mandos intermedios son sensibles a la cultura de equilibrio entre familia y trabajo? ¿Están los mandos intermedios sensibilizados para apoyar a los empleados cuando tienen que hacerse cargo de responsabilidades familiares?
4. ¿Están los directivos y mandos intermedios verdaderamente preocupados por el bienestar de la plantilla? Si algún trabajador acepta más responsabilidad, ¿son capaces de discernir si ese sobreesfuerzo afectará a su equilibrio familia-trabajo?

### Cultura

1. ¿Valora a sus empleados en función del cumplimiento de objetivos o de la presencia física?

### Programas

1. ¿Ha comunicado la empresa formalmente su programa de ayudas *work-family*?
2. ¿Ha implementado un programa formal a través de los medios de comunicación internos?