

El clima laboral desde pronósticos distintos



En el gerenciamiento de los recursos humanos si bien existen varias tendencias, hay dos que están bien definidas. Por un lado, hay empresas (particularmente en los países desarrollados) cuya estrategia se basa en un sistema flexible, en el que los empleados regulan sus horarios, trabajan menos horas y donde se dan ciertas facilidades con la idea de que un clima laboral más distendido repercute positivamente en la productividad. Por otro, existen compañías con una tendencia más tradicional en las que la jornada laboral se ajusta a cánones más estrictos, particularmente entre el personal jerárquico, con resultados que no son negativos como pudiera

pensarse. En la implementación de ambas opciones, la Argentina no es la excepción, aunque la última estrategia parece ser la más habitual si bien ya hay empresas que están aplicando programas más flexibles.

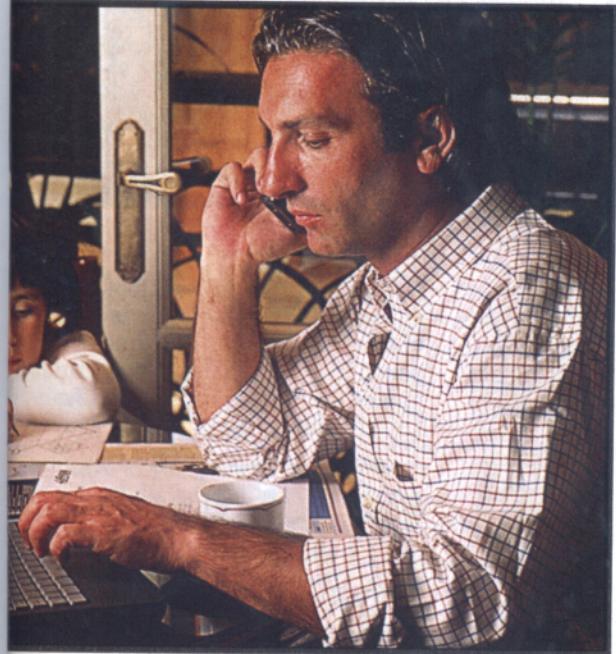
La mayoría de los empresarios locales destina cerca de 50 horas semanales al trabajo, mientras que sólo ocupa 15,9 horas en atender asuntos familiares, de acuerdo con un estudio del Centro de Investigación Conciliación Familia y Empresa (Confye) de la Escuela de Negocios de la Universidad Austral (IAE). Y como si fuera poco, el 54% reconoce que sigue pensando en su trabajo fuera de los horarios laborales, pese a que el 71% asegura que la familia es su

principal fuente de satisfacción personal. Incluso, cada vez son más los empleados que ni siquiera necesitan estar en la oficina para seguir trabajando: el avance de la tecnología con



El 54% de los empresarios locales reconoce que sigue pensando en su trabajo fuera de los horarios laborales.

Pro y contras que tienen los ejecutivos *full time* y los gerentes con programas corporativos más flexibles. Las experiencias en firmas locales que aplican uno u otro sistema.



sus diminutos aparatos inalámbricos (por ejemplo, *blackberrys*) hace que los ejecutivos puedan chequear e-mails, ultimar detalles de sus presentaciones y hasta mantener video-

conferencias con colegas de otros países.

Fernando Muñoz de Toro, número uno del bufete Muñoz de Toro, aseguró que el trabajo *full life* es una política institucional del estudio para los cinco socios y los abogados senior. "Esto no es algo nuevo. Lo hacemos desde hace 10 años e, incluso, hay una política corporativa que indica que cualquier consulta de nuestros clientes debe tardar en responderse como máximo una hora", señaló. Claro que "la pronta respuesta es facilitada por la posibilidad de tener una oficina móvil gracias a la tecnología, la que aumenta la productividad, aunque también el nivel de estrés", agrega.

A PURA ADRENALINA. Ante este panorama, muchas veces los empresarios continúan con sus tareas el sábado o domingo para resolver los temas pendientes, según arrojó el estudio del IAE realizado 182 ejecutivos. Así le ocurre al gerente general de Laboratorios Craveri, Juan Craveri: "En las empresas familiares, uno debe estar permanentemente pensando en el negocio. Se da en forma constante porque hablás con algún miembro de la familia y siempre sale algún tema vinculado a la empresa. Además, la tec-

mología te ayuda a tener un mayor acceso los fines de semana o al viajar", indica el ejecutivo.

PRUEBA PILOTO Siesta a la francesa

Las tendencias "flexibilizadoras", que se encuentran en sintonía con el concepto de *work-life balance* –equilibrio entre trabajo y vida–, parecen tener su máxima expresión en Francia. Algunas empresas de ese país permitirán que sus empleados "duerman la siesta", como parte de un programa piloto que lleva adelante el gobierno galo. Es que numerosas investigaciones aseguran que este paréntesis permitiría aumentar la concentración y la productividad en el trabajo.

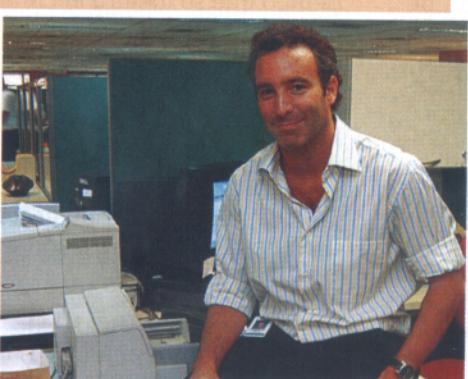
nología te ayuda a tener un mayor acceso los fines de semana o al viajar", indica el ejecutivo.

La alta gerencia argentina trabaja un promedio de doce horas diarias, mucho más que sus pares de Chile, Brasil o México. Y, de acuerdo con el informe, la presencia de los empresarios en la oficina en horarios no convencionales se hace necesaria: el 42% de los consultados afirmó que si sólo trabajara las horas establecidas formalmente, se pondría en riesgo el crecimiento de la compañía.

LA FAMILIA. "El ejecutivo vive un conflicto entre las demandas de la empresa y las demandas de atención a la familia. Las empresas exigen inmediata dedicación y el ejecutivo tiene a atenderlas en el momento sin dudar. En cambio, la familia parece tener exigencias más a largo plazo y postergables en el momento", advierte Guillermo Fraile, profesor de Finanzas del IAE. El 46% de los encuestados dijo tener disposición a conciliar familia y trabajo, pero el 52% reconoce que una carrera exigente dificulta ser atento con su pareja.

En promedio, los empleados jerárquicos dedican unas 10 horas a su ocupación laboral, una jornada bastante más extendida en comparación a sus colegas de Estados Unidos o Europa. De todas formas, esta es una realidad que no sólo atañe a los ejecutivos. Según una investigación de Idesa basada en datos del INDEC, en

MÁS FLEXIBLES. Carolina Buirá (*L'Oréal*), Fernando García Albarido, (*Nestlé*) y Marcos Ordóñez (*Monsanto*) explican las ventajas de un sistema con horarios flexibles y otras facilidades para los empleados.



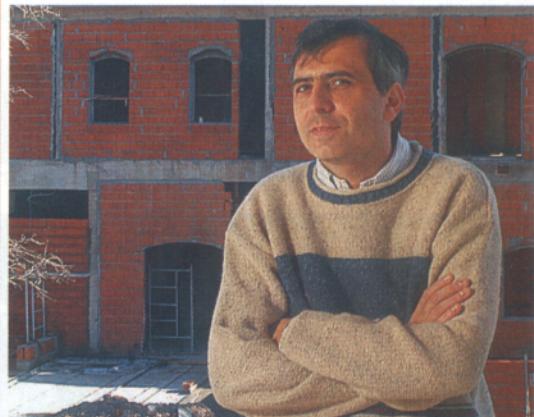
la Argentina existen 2,2 millones de sobreocupados, que trabajan en promedio unas 57 horas semanales.

Pese a los altos índices de sobreocupación y la cantidad de ejecutivos que trabajan los fines de semana, cada vez más empresas instrumentan la política de permitir que los empleados puedan "acomodar sus horarios". En Nestlé, por ejemplo, los empleados tienen un horario flexible en cuanto al ingreso, almuerzo y egreso de la jornada laboral. A su vez, han adoptado la reducción horaria durante los viernes del período de verano.

"A través de encuestas y sondeos, sabemos que el personal recibe muy positivamente este cambio y percibe la sensación de fin de semana largo, lo cual tiene dos efectos: al acortar la semana, se extiende el tiempo dispuesto para estar con sus familias mejoran-



FULL TIME. Juan Craveri, de Laboratorios Craveri, afirma que nunca deja de pensar en el negocio. Fernando Muñoz de Toro (del bufete Muñoz de Toro) está siempre atento a las demandas de su estudio.



SALA DE DESCANSO

RELAX EN EL HOTEL

Con el objetivo de motivar a los empleados jerárquicos y afianzar la política de trabajo por objetivos, el Hotel Caesar Park dejó de exigir a sus gerentes de segunda línea que fichen al entrar y salir de la empresa. "Queremos transmitir que no estamos controlando, que confiamos en la responsabilidad del personal", señaló la gerente de RR.HH, Alejandra Puig. Además, el hotel incorporó en diciembre último la sala de convivencia. "Estamos en una empresa de servicios que trabaja las 24 horas y los empleados, al tener uniforme, no pueden salir al mediodía para almorzar como en otras compañías –explica Puig–. El sector cuenta con un televisor, una mesa con juegos, sillones, una computadora y un panel de corcho para pasar mensajes entre los propios empleados".



do de esta manera el balance entre la vida personal y la laboral y, por otra parte, la autoadministración del horario motiva a trabajar más focalizado en las tareas", explica Fernando García Albarido, gerente de Recursos Humanos de Nestlé Argentina. Sin embargo, aclara que esta iniciativa "no es una concesión de la compañía, sino el fruto de una compensación horaria del personal durante la semana donde cada colaborador es responsable por el manejo de su tiempo".

Algo similar ocurre en L'Oréal. "Los colaboradores que cumplen tareas administrativas en la sede de la empresa tienen la posibilidad de hacer uso de los 'Viernes de verano L'Oréal': en este período el horario de finalización de tareas es 13.30. Así, esta modalidad permite que los empleados organicen su tiempo de manera tal de cumplir con los objetivos propuestos, al tiempo que se mejora el clima laboral y el desempeño a través de un mejor equilibrio entre trabajo-vida personal", indica la directora de Recursos Humanos de L'Oréal Argentina, Carolina Buira. La ejecutiva señala que esta iniciativa nació como respuesta a la demanda de los trabajadores volcada en la encuesta periódica de clima organizacional que realiza la compañía.

En Monsanto, por su parte, lanzaron el programa "Vida", bajo el lema "Creando Juntos el Mejor Lugar para Trabajar", que contempla la posibilidad de correr una hora el hora-

rio de ingreso y egreso, a la vez que en verano se reduce la jornada de los viernes a las 14 horas, lo que es compensado en forma flexible, de lunes a jueves. Aunque el director de Recursos Humanos de la firma, Marcos



"El ejecutivo vive un conflicto entre las demandas de la empresa y las de atención su familia".

GUILLERMO FRAILE - IAE

Ordóñez, aclara que "por el volumen de trabajo que se genera en tiempo de cosecha, en las plantas del interior no es posible otorgar este beneficio en verano y se concede más tarde (entre abril y junio)". Y en cuanto a los beneficios, el ejecutivo no duda en afirmar que son "excelentes. Con este criterio –agrega Ordóñez–, Monsanto logra mantener un índice bajo de rotación de personal. Creemos que hay que priorizar a las personas como pilar indispensable del éxito de la compañía. Establecer un balance vida/trabajo/familia contribuye a mantener la motivación permanente del personal".

F

CRISTINA KROLL