

## Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas

pp. 9-26

*Cristina Navarro, Nuria Chinchilla, Mireia Las Hera<sup>1\*</sup>*

### Resumen del contenido:

La variedad de responsabilidades que tiene una persona en la actualidad, el límite de tiempo y algunos factores económicos, causan tensión en los individuos que procuran cumplir con todos sus compromisos. Muchas empresas han mantenido sus políticas de horarios y formatos de trabajo sin mayores alteraciones, resultando muy rígidos para las nuevas necesidades que el mundo de hoy está demandando. Estas realidades antagónicas, han generado problemas de salud, angustia y estrés en las personas. De allí, que hayan surgido nuevas políticas organizacionales que pretenden facilitar la conciliación entre las responsabilidades laborales y las familiares. Las instituciones que ponen en práctica estas políticas se conocen como: Empresas Familiarmente Responsables (EFR). El IESE – Universidad de Navarra (España) ha creado un Índice (IFREI 1.5) que mide el impacto de estas políticas en la percepción que los empleados tienen hacia las empresas donde trabajan. Esta investigación contiene los resultados de la aplicación de dicha encuesta en organizaciones venezolanas, reflejándose una tendencia de mayor vinculación del empleado con las EFR. Por tanto, la aplicación de estrategias conducentes a la armonía entre el binomio Familia-Trabajo permite un compromiso proporcional empleado-empresa.

Palabras claves: Conciliación familia-trabajo; Empresas Familiarmente Responsables; políticas laborales; beneficios laborales; retención; compromiso organizacional.

### Summary of content:

The many responsibilities a person has these days, including time constraints and economic factors, cause stress in individuals who seek to fulfill all their commitments. Many companies have maintained their policies, including working schedules, without major changes, thus being very rigid to the needs that today's world demands. These conflicting realities have generated health problems, anxiety and stress in people. Due to this situation, organizations have created new policies that aim at facilitating the balance between work and family responsibilities. The institutions that implement these policies are known as: Family Friendly Organizations (FFO). IESE Business School

---

1 \*Cristina Navarro. Doctoranda del Doctorado de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Simón Bolívar. Presidente del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico y Profesora de la Universidad Monteávila. Nuria Chinchilla. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra (UN). Profesora del Dpto. de Dirección de Personas en las Organizaciones y Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School (UN). Consultora en NCH & Partners. Mireia Las Heras. Doctora en Administración de Empresas por la Boston University, Profesora Adjunta del IESE y Directora de Investigación del Centro Internacional Trabajo y Familia.

- University of Navarra (Spain) has created an index (IFREI 1.5), which measures the impact of these new policies on the perception that employees have towards the companies where they work. This study contains the results of the application of the survey in Venezuelan organizations, reflecting a trend of high commitment between the employees and the FFO where they work. Therefore, the implementation of strategies geared towards achieving harmony between work and family, allows proportional employee-company commitment.

Key words: Work-Family Balance, Family Friendly Organization, workplace policies, work benefits, retention, organizational engagement.

## Impacto de las políticas y prácticas de cultura familiarmente responsable en organizaciones venezolanas

### I. Introducción

Cada día se escucha con mayor frecuencia la incomodidad que expresan hombres y mujeres con respecto al agotamiento que sienten tratando de balancear sus responsabilidades familiares y laborales. Revisando alguna bibliografía producida en torno a esta realidad, se consiguen algunos datos interesantes referidos al binomio familia-trabajo y a la presión que la persona siente cuando, a pesar de sus esfuerzos, no logra conciliar las responsabilidades de estos dos ámbitos.

A nivel mundial, pareciera que la dificultad se presenta motivada por dos situaciones principales:

a) La diversidad de alternativas que tiene en la actualidad la mujer en la sociedad. Dicen Pomar y Martínez (2007): “El proceso de modernización permite a las mujeres cuestionar su rol asignado socialmente, el ser madre y esposa, e integran otros ámbitos de interacción, como son: la escuela, el trabajo, la actividad política, —en partidos políticos o movimientos sociales.” Esto le ha permitido a la mujer reinventar su identidad; sin embargo, la percepción social del rol femenino no ha cambiado tan rápidamente. De allí que, por ejemplo, las labores domésticas sigan siendo tareas femeninas, dificultando que la mujer asalariada pueda cumplir con todas las expectativas a cabalidad.

Este proceso de incorporación de la mujer en el ámbito laboral comenzó a presentarse durante la Primera Guerra Mundial, cuando las mujeres fueron motivadas a trabajar fuera de sus casas para cubrir las vacantes dejadas por los hombres que estaban en el frente. Ellas, al sentir que su trabajo era remunerado y reconocido socialmente, se opusieron a regresar a sus labores del hogar.

Recientemente, la incuestionable crisis económica que ha abatido a muchos países ha impulsado a las parejas a buscar alternativas como el doble ingreso o el intercambio de responsabilidades; el hombre cumple con las responsabilidades del hogar, mientras la mujer sale a trabajar, para garantizar un nivel de ingresos apropiado para cada familia. “Así, diversos estudios (Brullet, 2000; Candela,

2008; Cardús, Pérez y Morral, 2002; Carrasco, 1997 y Díaz Valero, 2008) muestran los tremendos “malabarismos” que los trabajadores y especialmente las mujeres trabajadoras realizan para conciliar vida laboral y ámbito doméstico.” (Pérez & Gálvez, 2009).

b) Por otro lado vemos, “una rezagada actitud de los hombres ante todo lo familiar y doméstico”. (Pérez & Gálvez, 2009). Si bien el ingreso de las mujeres en el ámbito laboral ha sido muy rápido; éste no ha ido acompañado de una incorporación proporcional del hombre en las labores del hogar. Se tendría que estudiar si esta actitud masculina se deba a que la mujer ha pretendido demostrar -en su afán por igualar al hombre y/o superarlo- ser capaz de manejar con gran habilidad los dos ámbitos.

De esta manera, la situación de conflicto familia-trabajo entendida como la imposibilidad de cumplir con las metas esperadas en un ámbito y/o en el otro, ha ido permeando de los hogares a las empresas y de éstas hacia el Estado. Ello se evidencia en hechos concretos como “en dormir menos, tener menos tiempo libre y mayor carga de trabajo doméstico, lo que sería fuente de malestar e insatisfacción” (Avendaño, 1998; cp. Barros & Barros, 2008).

En un principio, gobierno y empresas se desentendieron del problema y lo consideraron un asunto de toma de decisiones personales. Sin embargo, como lo expresaron las profesoras Debeljuh y Jáuregui, (2004) “la disminución del índice de natalidad y el número de hijos por pareja, hasta el aumento de los divorcios y separaciones, pasando por el retraso de la maternidad –la mujer espera hasta la treintena para embarazarse–, el bajo rendimiento escolar de los niños y adolescentes, etc.” han encendido alarmas. Los gobiernos han comenzado a promulgar leyes y las empresas a ofrecer políticas organizacionales que permiten mayor flexibilidad para armonizar ambos ámbitos. Estos esfuerzos se han enmarcado dentro de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las organizaciones, haciendo que las mismas se conviertan en Empresas Familiarmente Responsables (EFR). Es decir, empresas que sistemáticamente y como parte de su cultura organizacional, cuentan con un conjunto de políticas que facilitan la armonía entre la familia y el trabajo de todos sus empleados.

Aun cuando se reconoce una toma de conciencia progresiva por parte de las Instituciones con respecto a la problemática de la conciliación familia-trabajo, todavía en “el modelo laboral imperante en la mayoría de las organizaciones continua primando la presencialidad y la disponibilidad durante largas horas en el lugar de trabajo” (Pérez & Gálvez, 2009). Incluso, los criterios de evaluación del desempeño que determinan la promoción del empleado, incluyen indicadores referidos a la disponibilidad del empleado durante y fuera del horario laboral. Entonces en la actualidad, pareciera haber una contradicción con respecto al cambio de paradigma que aún no se ha logrado resolver. Si bien las políticas de conciliación familia-trabajo presentes en una empresa constituyen un fuerte atractivo a la hora

de la toma de decisiones sobre la aceptación o no de un empleo, se debe ahondar en la verdadera motivación de dichas políticas en la organización. Por ejemplo, se debe determinar si las políticas de EFR van acompañadas de una verdadera conciencia social de bienestar para el empleado o si la empresa simplemente quiere cumplir con las exigencias de la ley, o si quiere mostrarse más atractiva de entrada, con el objeto de captar talentos. La meta es hacer que la internalización de las políticas de conciliación familia-trabajo sea asumida por todos los integrantes de la organización; de manera que se convierta en una nueva forma de vida.

El estudio que se presenta en este artículo permite ante todo, identificar las percepciones de los empleados encuestados en Venezuela con respecto a la aplicación de políticas de conciliación Familia/trabajo en la institución donde trabajan. Así, se podrán aplicar estrategias que la conducirán hacia una cultura organizacional familiarmente responsable (FR); es decir, le permitirá ser una “empresa que de un modo explícito desarrolle programas, políticas y prácticas que facilitan la conciliación de la vida familiar y profesional (por ejemplo, flexibilidad, excedencias, políticas de servicios para el cuidado de hijos pequeños y ancianos, adaptación del puesto de trabajo, apoyo o asesoramiento profesional/personal y beneficios sociales).” (ICWF - IESE Business School , 2011)

## II. Situación actual en Venezuela

Según los datos oficiales del último censo realizado en el año 2011 por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la República Bolivariana Venezuela tiene una población de 27.227.930 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2010). De estas personas, el 68,5% pertenece a la condición de económicamente activa es decir, “personas de 15 años y más, que tienen disposición y disponibilidad para trabajar” (Instituto Nacional de Estadística, 2011). Por otro lado, el 92% de la población aparece como ocupada, entendiéndose esto como: “personas de 15 años y más de edad, de uno u otro sexo, que declaran haber trabajado con o sin remuneración, por lo menos una hora, durante la semana anterior a la realización de la entrevista” (Instituto Nacional de Estadística, 2011). Al diferenciarlos por sexo se encuentra que el 90,8% son mujeres y el 92,7% son hombres.

A finales de 2011 se realizó un censo en el país que espera obtener datos demográficos más fidedignos. La información oficial completa se espera para finales de 2012. Por eso, la más reciente que se encuentra, es la del censo 2001. Con los datos presentados de esa oportunidad, se deriva que de todas las personas asalariadas que culminaron sus estudios en la Educación Media el 60% son hombres y el 40% son mujeres. En cuanto a los empleados que finalizaron su educación formal con un Técnico Superior Universitario (TSU), los porcentajes son de 50% para ambos sexos. Sin embargo, son las mujeres (52%) más que los hombres (48%) los asalariados que cuentan con estudios a nivel universitario. Al ordenar los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y graficarlos en forma comparativa con respecto al nivel de ingreso mensual, se obtuvieron los siguientes gráficos:

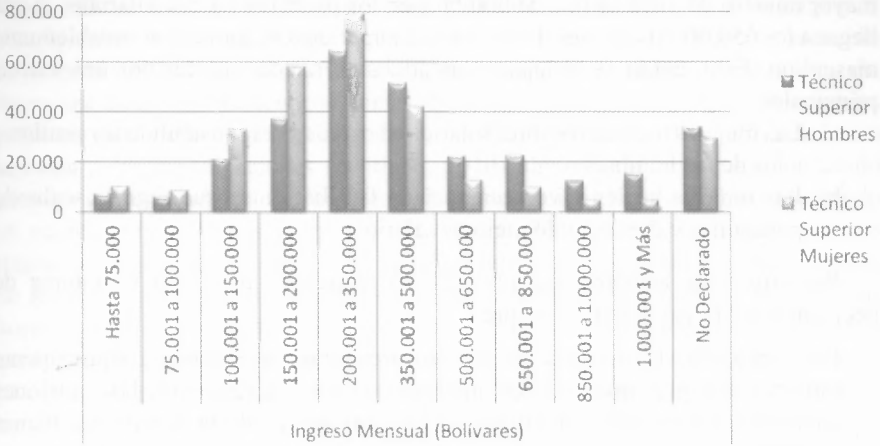


Gráfico N° 1. Técnicos Superiores clasificados por sexo y nivel de Ingreso Mensual. Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2001)

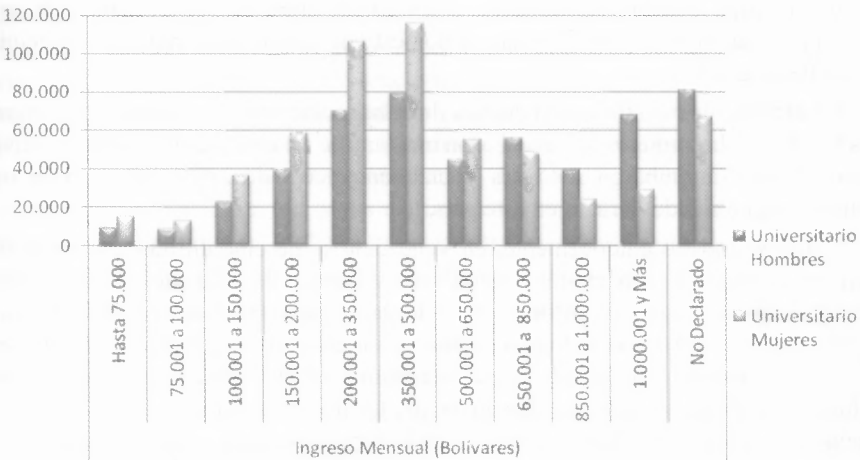


Gráfico N° 2. Graduados Universitarios clasificados por sexo y nivel de ingreso mensual. Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2001)

En el caso de los TSU (ver Gráfico N° 1), el Censo del 2001 presenta un dominio del campo laboral de mujeres sobre hombres, hasta alcanzar un salario mensual de 350.000 Bs. (según el valor del Bolívar para el año 2001). Luego, en los salarios superiores el número de hombres sobrepasa al de las mujeres. En el Gráfico N° 2, se representan a los profesionales. Allí se identifica una situación parecida; hay

mayor número de mujeres que de hombres en los primeros rangos salariales, hasta llegar a los 650.000 Bs. al mes. En los rangos superiores el dominio es notablemente masculino. Esto, como se reflejará más adelante, puede suceder por dos causas principales:

- a) Las mujeres reciben menores salarios en cargos y responsabilidades similares a los de los hombres.
- b) Las mujeres suelen favorecer su vida familiar antes que seguir escalando posiciones y devengando mejores salarios.

Por otro lado, estudios recientes (2008) referentes al género y la toma de decisiones del hogar demuestran que:

En Venezuela, la mayoría de los hogares toma decisiones conjuntamente (56,5%), con igual injerencia de hombres y mujeres. Excluyendo las decisiones conjuntas, las mujeres toman más decisiones acerca de la compra de bienes domésticos y la educación de los hijos que los hombres, y tienden a dominar en estos roles tradicionalmente femeninos. Los hombres dominan en las decisiones sobre finanzas del hogar y cambio de residencia, que se suelen considerar como un dominio masculino. Además, encontramos que las parejas que trabajan reúnen sus ingresos para los gastos domésticos (81%). (Lawrence & Mancini, 2008, pág. 231).

Lo anterior demuestra que la cultura de la negociación y la comunicación entre los hombres y las mujeres que encabezan una familia, se está forjando en las parejas venezolanas. Sin embargo, los roles 'socialmente aceptados' para cada uno de los géneros, sigue siendo la regla en este país.

Como se mostró anteriormente, en Venezuela se percibe un incremento en el número de mujeres preparándose, estudiando y trabajando, al menos en los cargos más operativos. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT - PNUD, 2009) la tasa de fuerza laboral femenina se incrementó con respecto al estudio anterior. Sin embargo, este incremento se dio sobre todo, en el sector informal. Además, se ratificó el hecho de que los hombres tienden a tener mayores sueldos que las mujeres. Este incremento en la participación de la mujer en el ámbito laboral, no sólo se dio en nuestro país sino a lo largo y ancho de toda Latinoamérica, con excepción de Brasil, Ecuador, Jamaica y República Dominicana. Al parecer, uno de los factores más determinantes de este cambio fue la crisis económica que se ha vivido en los últimos años. (EFE/Caracol TV, 2010)

En el año 2011, Venezuela fue el país con la mayor inflación de toda América Latina y esta tasa (27.6%) también se ubicó entre las más altas del mundo por segundo año consecutivo (Venealogía, 2011). Esto ha conllevado a que los venezolanos estén perdiendo poder adquisitivo a diario. Para contrarrestar este efecto, hombres y mujeres deben trabajar para aportar dinero de tal manera que no se vea afectado el status quo de la familia. Motivado por los problemas políticos que se viven, también se está presentando un éxodo de personas preparadas que

han decidido probar suerte fuera del país. Esta situación ha hecho que las empresas busquen nuevas estrategias para adaptarse a los cambios, favoreciendo la retención de talentos y buscando atraer a nuevos, de manera que el desempeño de la institución no se vea afectado. Habiéndose comprobado en múltiples investigaciones que las políticas de conciliación familia-trabajo, no sólo benefician a los empleados sino también a las organizaciones (Naithani, 2010) algunas empresas han concebido propuestas innovadoras de políticas de conciliación familia-trabajo, tomando en cuenta características propias de la cultura. Por ejemplo, las organizaciones transnacionales se han percatado que políticas referidas a facilidades para el cuidado de los hijos, no han sido tan exitosas en Latinoamérica; si, la flexibilidad en los horarios. (Chinchilla, Las Heras, & Masuda, *Balancing work and family: A practical guide to help organizations meet the global workforce challenge.*, 2009) . Esto se ha explicado por un lado, por la existencia y la cercanía que la familia nuclear tiene con su familia extendida; lo que permite que tanto niños pequeños como familiares mayores, sean cuidados por algún pariente. Por otro lado, la flexibilidad implica menor presión causada por situaciones de tráfico en las ciudades.

Además, la legislación venezolana ha venido adaptándose a esta realidad, favoreciendo y protegiendo el tiempo que los empleados deben dedicarle a sus familias. Así, Venezuela se ha convertido en uno de los países de América Latina con mejores beneficios; a saber: vacaciones de al menos 15 días hábiles después de un año de trabajo y un día adicional por cada año trabajado; inamovilidad laboral para mujeres desde el inicio de un embarazo y hasta dos años después del parto, permiso de maternidad de 6 semanas antes del parto y 20 semana después del mismo; permiso de hasta tres horas diarias para amamantar, facilidad de guardería, permiso de paternidad de 14 días continuos e inamovilidad laboral del padre por dos años luego del nacimiento de un hijo(a). (Presidencia de la República, 2012)

La situación descrita anteriormente y la escasez de datos actuales sobre los niveles de compromiso en la aplicación de políticas de EFR en Venezuela, han sido los principales motivadores del estudio que se presenta a continuación.

Aunque se percibe una movilización de las organizaciones hacia una aplicación de Políticas Familiarmente Responsables; se desea conocer hasta qué punto el empleado percibe en la empresa donde trabaja, una 'cultura' Familiarmente Responsable y cómo influye esto en el compromiso que siente hacia la organización.

### III. Elaboración del estudio

Este estudio pretende indagar sobre la percepción de apoyo que los empleados perciben de la compañía en la que trabajan, en cuanto a las políticas y prácticas que favorecen la conciliación de su ámbito familiar con el laboral y el impacto que esto tiene en su intención de dejar la empresa, la lealtad y el vínculo con la misma. Para llevar a cabo la investigación, se escogió el IFREI 1.5, pues se trata de un sistema de gestión creado por el Centro internacional de trabajo y familia (International

Center for Work and Family - ICWF) que pertenece al IESE de la Universidad de Navarra – España, cuyo objetivo principal es “analizar el nivel de implantación de las prácticas de conciliación trabajo-familia en las empresas y su impacto en las personas y la organización.” (ICWF - IESE Business School , 2011). Hasta mayo de 2011 se había aplicado en 23 países con la participación de más de 5600 empleados.

Aunque se trata de un estudio más extenso que incluye la investigación de las políticas Familiarmente Responsables aplicadas, las características individuales del trabajador y apoyo del supervisor; en este trabajo sólo se expondrá el impacto organizativo que tiene la aplicación o no de Políticas de EFR.

#### Método

- Unidad de análisis.

Se aplicó el cuestionario a 305 empleados de aproximadamente 70 empresas de bienes y servicios ubicadas en el Distrito Capital de la República Bolivariana de Venezuela. De estos empleados, 200 fueron mujeres (66%) y 105 fueron hombres (34%).

- Diseño.

Se trata de un estudio observacional, descriptivo en contexto de campo y de corte transversal. En este caso se reconoce la presencia de múltiples factores que alimentan y afectan los resultados.

- Materiales e instrumentos.

El Centro Internacional de Trabajo y Familia (ICWF) ha investigado, desarrollado y aplicado un modelo IESE Family-Responsible Employer Index (IFREI) que representa “un estudio sobre la cultura y políticas de conciliación que se viven o que se dan en la empresa y su efecto en los resultados de ésta (niveles de absentismo, rotación, productividad) y en el propio empleado (motivación, compromiso, etc.) como consecuencia de las mismas.” (IESE Business School - Universidad de Navarra). La investigación se ha orientado hacia las empresas, los países y las personas. Así, se ha adaptado el modelo creando tres herramientas diferentes; el IFREI 1.0, el IFREI 1.5 y el IFREI 2.0 respectivamente.

En este caso, se ha aplicado el IFREI 1.5 que busca “mostrar el impacto de las políticas, las prácticas y el liderazgo familiarmente responsable sobre la salud del empleado, su vínculo de lealtad, su intención de dejar la empresa, y su satisfacción” (ICWF - IESE Business School , 2011). Con ello, se pretende continuar ayudando a las organizaciones a crear una cultura familiarmente responsable, encuestando directamente a empleados de compañías, segmentadas por países. Los datos para este estudio, se recogen a través de cuestionarios estructurados, de respuestas cerradas, respondidos en forma anónima. Sus 160 ítems están organizados en 9 secciones, para facilitar su autoadministración.



- Procedimiento.

Se contactó al IESE y se manifestó el interés por participar y colaborar con el estudio IFREI 1.5 en Venezuela. El IESE, envió información y prestó apoyo en cuanto al llenado de los cuestionarios y al vaciado de la data.

Para lograr superar las 300 personas encuestadas, se solicitó la ayuda de 20 estudiantes del Especialización de Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, a quienes se les pidió, como parte del trabajo de la materia Comunicación Organizacional, contactar a gerentes de RRHH, contactar a empleados, aplicar 15 encuestas y vaciar los datos de sus cuestionarios en la hoja de Excel© facilitada por el IESE. De esta forma, se logró la compilación de las respuestas de empleados de más de 70 empresas, locales y multinacionales, públicas y privadas de bienes y servicios. Los empleados rellenaron el cuestionario en papel. Se vaciaron los datos manualmente en una hoja de Excel©, enviada con este fin. Se envió la data al IESE y se realizó el análisis estadístico descriptivo.

#### IV. Despliegue de los resultados

El análisis de las respuestas obtenidas en este trabajo se enfocará sólo al impacto de los resultados de las políticas de conciliación trabajo-familia a nivel organizacional.

Planteamiento N° 1: Percepción de los empleados encuestados en Venezuela sobre la posición de las empresas en las que trabajan hacia las Políticas Familiarmente Responsables (PFR).

Las respuestas obtenidas indican que:

A = El 13% de estos empleados percibe que su entorno **sistemáticamente facilita** la conciliación laboral-familiar.

B = El 35% percibe que su entorno **ocasionalmente facilita** la conciliación laboral-familiar.

C = El 42% percibe que su entorno **ocasionalmente dificulta** la conciliación laboral-familiar.

D = El 10% percibe que su entorno **sistemáticamente dificulta** la conciliación laboral-familiar.

Para facilitar su comprensión, la data anterior se ha ubicado en un gráfico de cuatro cuadrantes identificados con los literales A, B, C Y D, según muestra el gráfico N° 3.

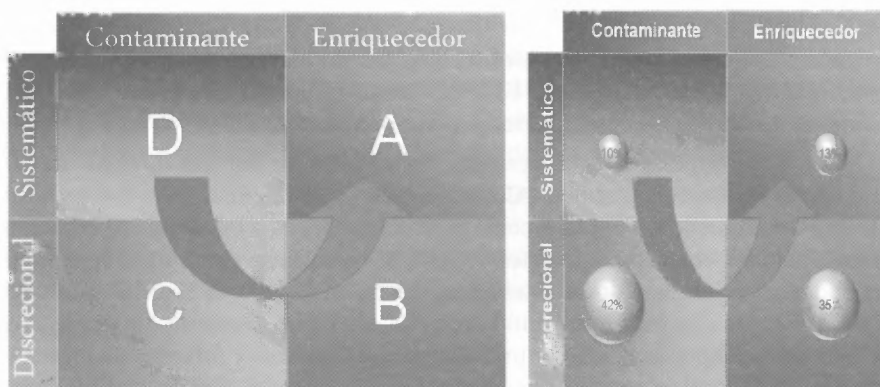


Gráfico N° 3. Percepción del entorno laboral por parte de los empleados. Fuente: (Chinchilla y Las Heras, IESE Índice de entornos Familiarmente Responsables en el mundo y en Venezuela, 2011).

Las siguientes preguntas se relacionarán con estas cuatro posturas, representadas en los cuatro cuadrantes.

El segundo cuestionamiento, se refiere a la intención del encuestado a dejar la empresa. Allí se confirma lo que en otros estudios mundiales se ha hallado; las políticas de EFR favorecen la retención del personal (Naithani, 2010).

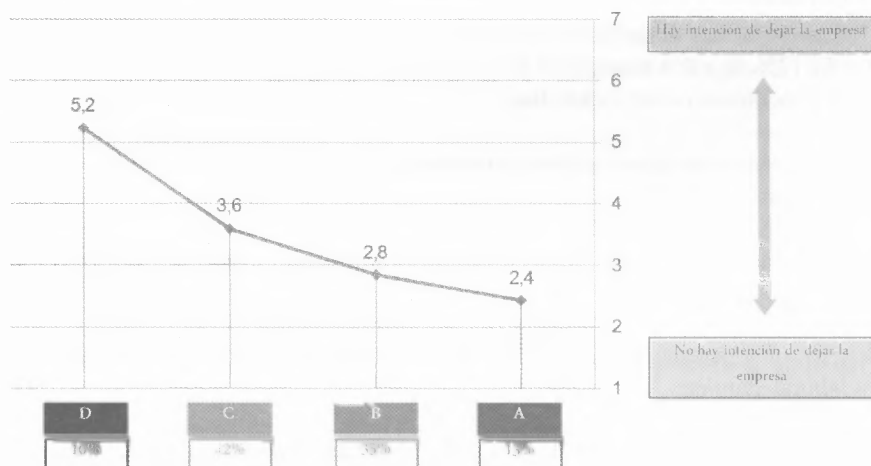


Gráfico N° 4. Intención de dejar la empresa. Fuente: (Chinchilla y Las Heras, IESE Índice de entornos Familiarmente Responsables en el mundo y en Venezuela, 2011)

En un continuo del 1 al 7 donde 1 representa ninguna intención de dejar la compañía y 7 gran intención de abandonar la compañía, los empleados de empresas con culturas FR, respondieron 2,4 (baja intención de dejar la empresa) mientras que

quienes trabajan en organizaciones sistemáticamente contaminantes a la aplicación de dichas políticas (Tipo D), reconocieron tener altas intenciones de abandonar sus empresas (5,2). Ver gráfico N° 4.

Es importante mencionar la diferencia de 2,8 puntos en la calificación referida a la intención de dejar la empresa, en organizaciones de entornos favorecedores a la aplicación de políticas FR, con respecto a las no favorecedoras.

También se indagó sobre el grado de apoyo que los empleados percibían de parte de las organizaciones donde trabajan. En este caso la escala también cuenta con 7 calificaciones, donde 7 corresponde a la mayor percepción de apoyo y 1 a la menor.

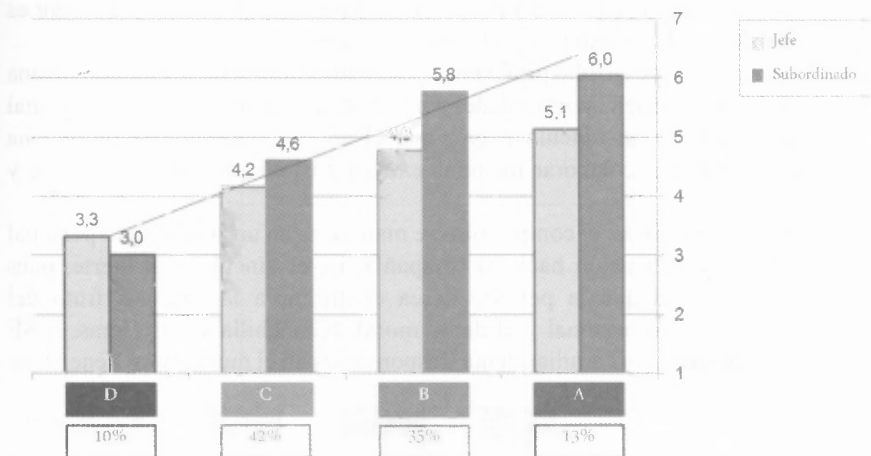


Gráfico N° 5. Percepción del apoyo de la organización dependiendo del entorno. Fuente: (Chinchilla y Las Heras, IESE Índice de entornos Familiarmente Responsables en el mundo y en Venezuela, 2011).

Las respuestas obtenidas muestran una mayor percepción de apoyo por parte de los empleados (subordinados y jefes), mientras la cultura de la compañía es más FR. En los casos de empresas con entornos A, B y C, los subordinados sienten mayor apoyo de la organización que los empleados que ocupan cargos directivos. (Ver gráfico N° 5).

Cabe destacar que en el caso de los subordinados hay una diferencia de 3 puntos en relación a la percepción de apoyo que sienten aquéllos que trabajan en ambientes sistemáticamente contaminantes (D) con respecto a los que trabajan en ambientes enriquecedores de las políticas de conciliación (A). Esta diferencia no es tan marcada en las respuestas de los jefes (1,8 puntos).

Hay un salto considerable de 1,6 puntos entre la percepción de los subordinados de empresas del tipo D y las del tipo C. Otro incremento de 1,2 puntos entre las empresas de ambientes tipo C y B. Ello evidencia el cambio en la percepción

de apoyo recibido por la empresa, cuando se implementan algunas políticas de conciliación, por pocas que sean.

Los siguientes tres gráficos, se refieren al motivo del vínculo del empleado con su empresa. Se define vínculo como: la naturaleza del compromiso que la persona tiene con respecto a su organización.

Se manifiesta como:

- **Vínculo por falta de alternativas:** el compromiso de la persona se debe al alto costo que comportaría dejar la empresa, o a la falta de alternativas. Es el vínculo más frágil: la persona está dispuesta a marcharse en cuanto encuentre otras opciones. Cuanto mayor es el vínculo por falta de alternativas, peor es la calidad de la relación del individuo con su empresa.
- **Vínculo por el desarrollo profesional:** el compromiso se debe a que la persona percibe que existen oportunidades para satisfacer su crecimiento profesional y personal. Es un vínculo mayor que el anterior, puesto que la persona está dispuesta a colaborar mientras existan posibilidades de aprendizaje y desarrollo.
- **Vínculo emocional:** el compromiso se manifiesta en un sentimiento personal de deber y obligación hacia la compañía. Es el vínculo más fuerte, pues es aquel en el que la persona desea contribuir a la empresa fruto del convencimiento personal y el deber moral. (Chinchilla y Las Heras, IESE Índice de entornos Familiarmente Responsables en el mundo y en Venezuela, 2011)

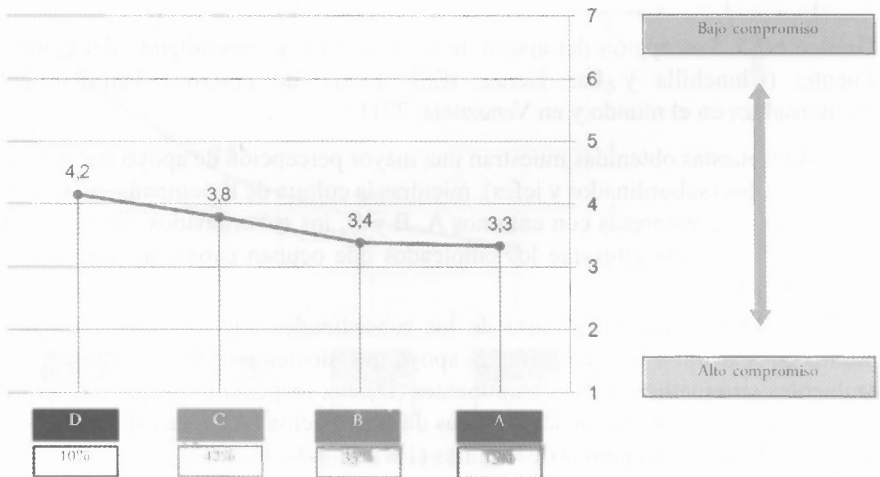


Gráfico N° 6. Vínculo por falta de alternativas. Fuente: (Chinchilla y Las Heras, IESE Índice de entornos Familiarmente Responsables en el mundo y en Venezuela, 2011).

En el gráfico N° 6 se reflejan las respuestas referidas vínculo por falta de alternativas. Claramente se ilustra que las personas trabajan para empresas ubicadas en el cuadrante D, estarían más dispuestos a dejar sus trabajos en caso de presentárseles otras ofertas laborales. Es decir, cuando una empresa sistemáticamente obstaculiza la implementación de políticas que favorezcan la conciliación familia/trabajo, los trabajadores sienten un menor compromiso de quedarse, ante otras opciones laborales. Si se trata de una EFR, el empleado tenderá a permanecer en la empresa. Sin embargo, este vínculo es muy frágil y ello se demuestra al observar la diferencia entre los dos valores extremos (0,9 puntos). No llega ni siquiera a un punto.

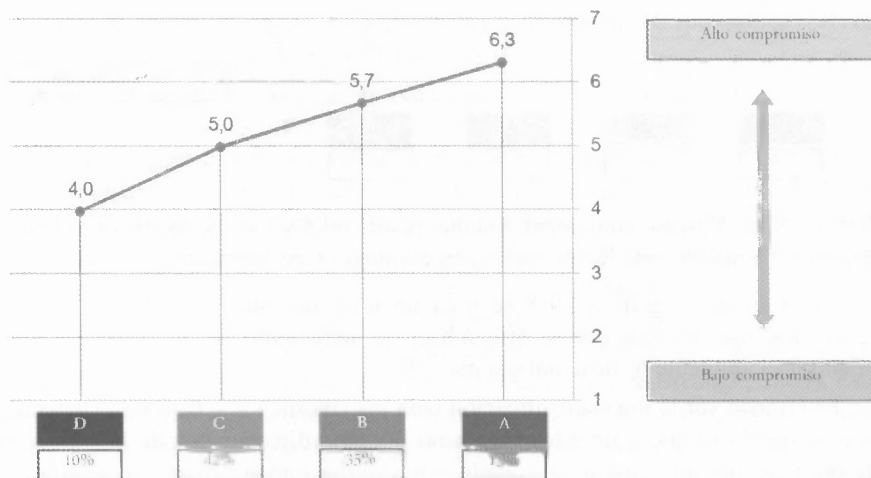


Gráfico N° 7. Vínculo por el desarrollo profesional. Fuente: (Chinchilla y Las Heras, Índice de entornos Familiarmente Responsables en el mundo y Venezuela, 2011).

Los datos obtenidos indican que los vínculos por desarrollo profesional representan una motivación muy importante, para los empleados de cualquier organización. Esto se hace evidente las altas calificaciones que obtuvieron en general las premisas referidas a este aspecto. (Ver gráfico N° 7). Además, como se observa en la ilustración, cuanto más FR es el ámbito laboral, más positivamente la persona percibe las posibilidades de crecimiento profesional y personal; haciéndose muy clara la fortaleza del vínculo en las EFR (tipo A), al aparecer calificadas con 6,3 puntos sobre 7.

Si se detalla el gráfico N° 7, se puede apreciar que la diferencia entre las calificaciones obtenidas por el vínculo profesional en empresas con ambientes favorecedores a la aplicación de políticas FR, con respecto a las que sistemáticamente obstaculizan dichas políticas, es de 2,3 puntos.

Por último, el vínculo emocional, es el que se presenta menos determinante entre los diferentes entornos de EFR.

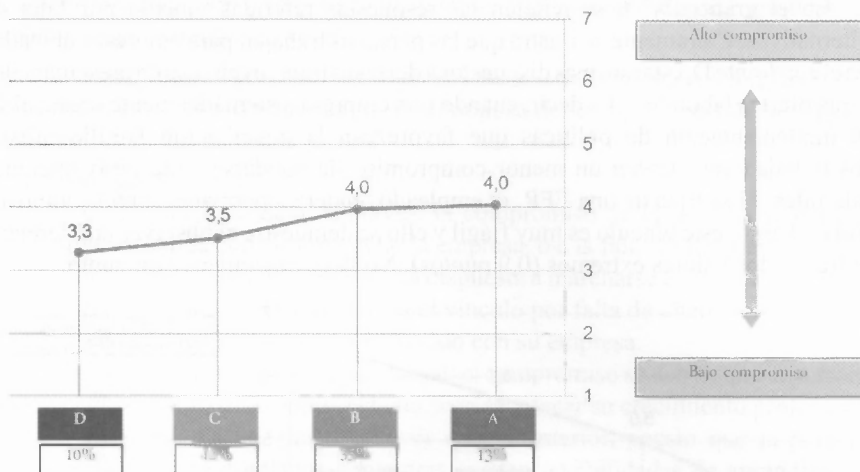


Gráfico N° 8. Vínculo emocional. Fuente: (Chinchilla y Las Heras, IESE Índice de entornos Familiarmente Responsables en el mundo y en Venezuela, 2011).

Al observar el gráfico N° 8 se nota un leve aumento en el trazado de los resultados. Esto muestra una tendencia hacia el incremento del vínculo emocional mientras el ambiente profesional sea más FR.

Es curioso ver la misma calificación para los entornos A y B. Lo que pareciera indicar que la fortaleza de este vínculo no depende directamente de la aplicación de políticas que favorezcan la conciliación familia trabajo; pero esto habría que estudiarlo con mayor profundidad.

Se debe destacar, que de los tres tipos de vínculos definidos, el vínculo por desarrollo profesional es el que tiene una mayor valoración por parte de los empleados.

## V. Discusión

Para determinar los impactos de las políticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas, se ha querido investigar el nivel de apoyo que los empleados encuestados perciben por parte de la organización donde trabajan y su grado de compromiso con la organización. Las respuestas de los trabajadores en Venezuela, tienen las mismas tendencias que las mostradas por los empleados de otros países latinoamericanos que integran el mismo estudio (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú). Los hallazgos del estudio también confirman lo encontrado en los 250 cuestionarios aplicados a los participantes en el Programa Feedback Gerencial y Liderazgo del IESA, sobre las anclas de carrera. El ancla que apareció predominante entre estos trabajadores venezolanos fue el balance (Monteferrante, 2006).

Después de presentados los resultados puede determinarse que, para los trabajadores venezolanos cada vez es más importante la oferta de políticas FR para la toma de decisiones laborales. De hecho, los venezolanos obtuvieron un índice un poco mayor (5,2 sobre 7 puntos) que el resto de los países de la región (4,6 sobre 7 puntos) en su intención de dejar la empresa si ésta no cuenta con políticas que favorezcan la conciliación familia-trabajo. Es importante destacar que de los gráficos mostrados en este trabajo, el que arrojó una mayor diferencia entre sus valores extremos (3,8 puntos) fue el que se refería a la intención de dejar la empresa. Eso indica que las EFR favorecen evidentemente la retención de talentos y corrobora lo que ya ha sido demostrado en otros estudios a nivel internacional sobre la incidencia que están teniendo las políticas Familiarmente Responsables (FR) en la gestión de talentos. (De Cieri & Bardoel, 2010)

Aunque parezca paradójico, en Venezuela más que los directivos, son los mandos medios quienes están más sensibilizados y convencidos de lo beneficioso que puede ser para la persona y para la organización el hecho de tener una cultura familiarmente responsable. Los empleados venezolanos sienten mayor apoyo de sus jefes que éstos de sus directivos. Lo que podría indicar que hay una comprensión más genuina de las políticas FR, en los gerentes medios que en los altos cargos jerárquicos. Desde 1995, un estudio realizado por Thomas y Ganster encontró que el hecho de reportarle a un supervisor comprensivo estaba asociado con menores conflictos de familia-trabajo y eso redundaba en una mayor satisfacción laboral por parte del empleado (Thomas & Ganster 1995; cp. Frye & Breaugh, 2004). Esto puede explicar la marcada tendencia de los subordinados de las empresas ubicadas en los cuadrantes A y B (mayor cultura FR) a calificar considerablemente mejor el grado de apoyo que sienten de parte de sus jefes; que de estos jefes con respecto a sus directivos.

Este estudio también muestra que el vínculo que une más fuertemente a los empleados en Venezuela con las empresas donde trabajan, es el relacionado con el desarrollo profesional. Usando los términos de Chinchilla y Moragas (2009), los empleados encuestados parecen actuar por motivos intrínsecos como el gusto por el trabajo realizado y el aprendizaje que conlleva. Los estímulos laborales son: retos, logros y cumplimiento de objetivos. Además, parece que la sociedad refuerza este desarrollo profesional en hombres y mujeres; por lo que también esa sensación de éxito que alimenta la sociedad, puede fortalecer este tipo de vínculo del empleado con la empresa.

Al revisar el vínculo por falta de alternativas, se reconoce que cualquier empleado que esté unido a su empresa sólo por no tener otras alternativas laborales, estaría dispuesto a dejar su trabajo a pesar de los beneficios de conciliación que en la actualidad le ofrezcan. De esta manera se corrobora lo débil que es este tipo de vínculo, pues no produce mayores motivaciones ni satisfacciones personales para el trabajador. Tampoco favorece a la empresa, pues incrementa la rotación externa.

El vínculo emocional en los empleados no parece representar una razón de fuerza en el compromiso del empleado con la empresa, ni en su decisión de permanecer en ella. Este vínculo está representado por la trascendencia que cada persona ve de su trabajo dentro de la empresa y el bien que estas responsabilidades pueden representar para la sociedad. Es curioso notar que Venezuela obtuvo el promedio más bajo de calificaciones (5,31 sobre 10 puntos) en cuanto al vínculo emocional en la región (5,93 sobre 10 puntos). Eso indica que los venezolanos todavía no vislumbran los beneficios que reportan sus trabajos a las demás personas. De los gráficos que aparecen en este artículo, la variación más pequeña de los valores extremos (0,7 puntos), resultó en el cuadro del vínculo emocional. Es decir, la presencia o no de políticas de conciliación no representa una variación notable en cuanto a la fortaleza del vínculo del empleado con su empresa.

En futuras investigaciones se podría indagar sobre la relación que existe entre los 4 tipos de empresas, los vínculos de falta de alternativas y emocional que las unen con sus empleados, y la intención de éstos de permanecer o no en ellas. Pareciera que las empresas cuyas políticas sistemáticamente obstaculizan la conciliación, hacen que la mayoría de sus empleados establezcan un vínculo por falta de otras opciones y no permitan ver sus labores profesionales como algo trascendente.

## VI. Conclusiones

Aunque las investigaciones de las últimas seis décadas demuestran los beneficios económicos directos e indirectos que las políticas de EFR traen a las organizaciones, el escenario actual de recesión económica y el cortoplacismo predominante, han interrumpido la existencia y el crecimiento de muchas iniciativas de conciliación familia-trabajo (Naithani, 2010).

En Venezuela se está viviendo ese cambio de paradigma, sin escapar de la resistencia. Definitivamente, sus trabajadores abogan por un mayor equilibrio entre trabajo, relaciones y desarrollo personal. Ellos están dispuestos a perder el balance sólo por tiempo limitado y sienten frustración por el esfuerzo constante que implica mantener el equilibrio entre los distintos papeles de su vida (Derr, 1986; cp. Monteferrante, 2006). En este sentido, las empresas han comenzado a hacer ciertos cambios; flexibilizar algunas políticas, para permitir retener empleados valiosos y fomentar un vínculo más fuerte con su personal. Sin embargo, pareciera que todavía queda un trecho largo por transitar, sobre todo en la concientización de la alta gerencia. Los empleados están claros que para ellos lo más importante de un trabajo es el desarrollo profesional y el reto que éste pueda ofrecer. Aunque el objetivo de las empresas deba ser crear en sus empleados esa motivación y vinculación hacia la trascendencia, esto aún no se ha logrado del todo entre las empresas encuestadas.

Cabe destacar, la leve mayoría que representan en Venezuela, las mujeres universitarias con respecto a los hombres. Aunque a lo largo de la vida, parece que las mujeres están dispuestas a reducir e incluso a frenar su ascenso profesional para