

Introducción

Tradicionalmente se ha asociado el alcance del éxito profesional con dejar en un segundo plano la vida personal, y la conciliación de la vida personal y laboral, o la denominada flexibilidad laboral, con un beneficio social ventajoso para determinados trabajadores. Afortunadamente, hoy en día está extendida la creencia de que este equilibrio favorece la motivación, el compromiso, y en consecuencia, la eficiencia en el puesto de trabajo.

La gestión de la satisfacción en el trabajo está fundamentada en ocho pilares: ambiente laboral motivador, momentos de celebración, equilibrio, ambiente abierto y franqueza, aprobación y valoración; sueldo y evaluación; oportunidades y retos y grados de libertad. Ahora hay que sumarle uno más: el Work Life Balance (WLB). Ha nacido un nuevo concepto en la terminología de la gestión empresarial. Literalmente, se trata del balance entre la vida profesional y familiar, o lo que algunos autores prefieren llamar la “empresa familiarmente responsable”.

Cada vez más, el incentivo económico no es siempre el más deseado por muchos empleados que prefieren ganar menos dinero y tener más tiempo libre. Además, la idea de que un compromiso elevado implique estar disponible las 24 horas del día está cada vez más desterrada, pues el compromiso con la empresa debe medirse con otros indicadores.

Ya existen estudios que reflejan que los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un buen equilibrio entre sus responsabilidades en el trabajo y en su vida personal. Además, es posible ofrecer flexibilidad en el trabajo sin perder eficacia, algo aconsejable si tenemos en cuenta que el fenómeno de la adicción al trabajo es cada vez más frecuente entre los altos cargos.

Se debe explotar el concepto de que si el trabajador se siente satisfecho en su trabajo incrementa el margen de beneficios. A pesar de que el camino para conseguir el equilibrio entre trabajo y vida personal será largo, a la empresa le interesa fomentarlo ya que ésta será su ventaja competitiva para atraer el talento y los mejores profesionales, y conseguir el compromiso con la empresa. Mucho se ha dicho y escrito sobre la importancia de la cultura organizativa como elemento diferenciador de las empresas que obtienen mejores resultados en su sector. Este nuevo valor en la cultura corporativa es determinante para la atracción los candidatos o la fuga de talentos, sobre todo en una época en la que son los candidatos los que eligen a la organización y no viceversa.

El recurso humano de la empresa

La dinámica cultural, la ideología corporativa y la orientación estratégica son las variables culturales que definen la personalidad de la empresa. La orientación estratégica son las prioridades que establece la empresa para cumplir sus metas corporativas. No se trata de una declaración única de intenciones, sino que comprometen efectivamente a la empresa en el plano operativo.

Cada uno de las orientaciones estratégicas se caracteriza por una sumatoria de valores culturales que la definen: las más comunes son la orientación estratégica a la empresa, al cliente, al empleado, a los resultados, a los costos, a la innovación y a la tecnología.

Cuando una organización decide orientarse a la *empresa*, se está orientando al poder, y ofrecen pocas posibilidades de flexibilidad a sus trabajadores. Esto repercute enormemente en la posibilidad de conseguir un buen equilibrio entre la vida personal y profesional. En estas empresas, en su mayoría, la dirección de recursos humanos recae en hombres y manifiesta que la mayoría de los trabajadores estaría dispuesta a ganar menos dinero para disponer de más tiempo libre, pero también afirman que una demostración de alto compromiso con la empresa implica trabajar muchas horas. En este tipo de empresas la cultura del poder es muy difícil de cambiar y es claramente condicionante de los modelos empresariales, principalmente de países latinos.

Las organizaciones más amigables con el trabajador responden a una cultura orientada a la *persona*, es decir, al recurso humano, al empleado. Los recursos humanos son considerados el principal activo de la empresa y, por ello, ofrecen las máximas condiciones de flexibilidad a sus trabajadores (teletrabajo, períodos sabáticos para capacitación, flexibilidad horaria...). Se fomenta esta flexibilidad porque existe una gran confianza en la eficiencia del empleado. Se fomenta la transparencia en promociones y ascensos, con amplias prestaciones sociales, que promueve el sentido de pertenencia y comunidad entre los empleados.

En este tipo de orientación, los directivos en su mayoría mujeres y de países del norte de Europa y Estados Unidos, manifiestan su desacuerdo en que un buen alto cargo tiene que estar disponible para trabajar a cualquier hora del día, y no suscriben que lo haría la mayoría de los empleados.

Hay un tercer tipo de empresas que se sitúa en una posición intermedia ya que ofrecen cierta flexibilidad siempre que no perjudique el buen rendimiento del trabajador. Se trata de la orientación a los *resultados*, donde se pone especial énfasis en la planificación y el control, y definición de objetivos, un estricto cumplimiento de los plazos de ejecución de las tareas, y a la vez una alta flexibilidad funcional y orgánica, gran movilidad interna, buena disposición personal para la resolución de imprevistos y una retribución variable en función de los resultados.

Habitualmente son grandes multinacionales de países centroeuropeos que ofrecen algunas condiciones clásicas de flexibilidad laboral como horario a tiempo parcial y poder elegir las vacaciones. Este modelo de empresa manifiesta su desacuerdo con la premisa de que los empleados anteponen cada vez más su vida profesional frente a la personal, y creen que la mejor forma de retener a los empleados es ofreciéndoles incentivos económicos.

La flexibilidad como factor competitivo

Se entiende por flexibilidad la posibilidad de disponer de horario a tiempo parcial, períodos sabáticos, bajas más extensas de lo estipulado por ley, poder trabajar desde casa, escoger las vacaciones, compartir el puesto de trabajo o incluso intercambiarlo con otro compañero.

Implantar la flexibilidad en un modelo empresarial implica profundas transformaciones en la dinámica de las empresas. Si partimos del contexto de que las organizaciones deben de ser capaces de responder en cualquier momento a los requerimientos de los clientes, entonces la flexibilidad se convierte en un elemento que determina la capacidad competitiva de la empresa. Pero a la vez, las empresas tienen la responsabilidad de facilitar los métodos para que puedan compatibilizar sus obligaciones profesionales con su vida privada (1).

La flexibilidad es una política de doble sentido. Es un arma para que las empresas ganen en efectividad y eficacia, siendo un instrumento básico para que la carga de trabajo no se convierta en obstáculo insuperable del desarrollo individual, personal y familiar. Así, la flexibilidad se convierte en una ventaja competitiva al convertir a la empresa en un punto de atracción y retención del talento (2).

Se trata de una flexibilidad en sentido global, ya que si bien estudios internos destacan las preocupaciones de los empleados en la necesidad de encontrar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, es cada vez más creciente que los beneficios de un programa de flexibilidad sean comunes para hombres y para mujeres.

Lo que persiguen las empresas es el compromiso no su permanencia, y este compromiso se consigue ofreciendo una mayor flexibilidad. Esto es, la presencia no es lo mismo que el rendimiento. La valoración de un empleado depende de su rendimiento y del valor que aporte a la organización, no de las horas de presencia en la oficina. La cultura de empresa debe basarse en la confianza hacia la persona no hacia el control.

Podemos justificar la flexibilidad porque es una necesidad ya que si se logra equilibrar la vida personal y laboral se facilita que puedan contribuir con toda su energía y talento a los objetivos de su empresa. También hay que aclarar que igualdad no significa tratar a todo el mundo por igual sino reconocer las diferencias para que todos los empleados tengan la misma oportunidad de aportar y tener el éxito.

La flexibilidad es buena emplearla pero también es bueno no utilizarla cuando hay que otorgar prioridad a los compromisos con los clientes. Asimismo, estas opciones de flexibilidad tienen que ser lo suficientemente modificables como para poder cambiarlas cuando las circunstancias personales y profesionales cambien.

Por último, la flexibilidad no perjudica el desarrollo de la carrera personal ya que no se les penaliza por utilizarla. Las opciones de flexibilidad tienen un impacto positivo sobre la productividad, la moral, la capacidad de concentración, y el compromiso con la empresa. La responsabilidad del trabajo, el rendimiento y las capacidades de cada uno continúan siendo los criterios básicos para la promoción. Aunque también hay que ser conscientes de que no todas las oportunidades que se presentan a lo largo de la carrera profesional son compatibles con las opciones de flexibilidad.

Implantación de una estrategia de flexibilidad

El uso de las nuevas tecnologías en la organización está transformando la cultura empresarial, así como los profundos cambios organizativos están potenciando la utilización intensiva de las nuevas tecnologías, sobre todo las asociadas a Internet. Todo ello se traduce principalmente en dos tendencias: asistimos a un cambio en el marco de relaciones entre la empresa y los empleados; y se superan las barreras físicas derivadas de la obligatoriedad de acudir al centro de trabajo (teletrabajo).

Si la relación antes era de jefe-subordinado (todavía en muchas organizaciones sigue siendo así), o incluso una relación paternalista donde el director acostumbraba a seguir al empleado para controlarle y decirle cómo tenía que hacer las cosas. La reducción del número de niveles jerárquicos, puesto que éstos existen porque el número de personas que un superior puede controlar con eficacia es limitado. Con esta reducción se disminuye el coste de funcionamiento de la estructura, facilita la coordinación entre niveles, las comunicaciones y las tareas de planificación y control. Ahora, en las organizaciones modernas, caracterizadas por la horizontalidad, muchos empleados trabajan lejos de sus jefes por lo que es imposible la relación de antes, y asume nuevas cuotas de responsabilidad individual y un alto grado de iniciativa personal.

Este cambio de cultura en la empresa donde cada uno es responsable de su propio trabajo es lo que facilita la eliminación de barreras de espacio y tiempo en la realización de tareas laborales.

Se consigue fomentar la flexibilidad con el teletrabajo, donde se mejora la productividad y se incrementa la satisfacción de los empleados, que pueden gestionar sus tiempos de manera más eficaz y equilibrar su vida profesional y personal. Ello implica una cultura de confianza y un sistema de evaluación basado en los resultados y no en las horas de permanencia en una oficina, reduciendo además los tiempos muertos (desplazamientos, dependencias de clientes...).

Ya no cabe hablar de centralización dentro de la compañía, sino que ésta saca fuera de sus paredes sus tentáculos para organizarse. Por ello, durante estos últimos años, el teletrabajo está despertando un enorme interés en las sociedades desarrolladas. El fuerte apoyo que recibe por parte de las administraciones y la gran cantidad de iniciativas de promoción puestas en marcha lo convierten en un tema de gran actualidad, favoreciendo el desarrollo de experiencias.

Tal y como señala el profesor Jesús García Jiménez (1998), no cambia la naturaleza de la tarea, cambia el escenario y cambia el tipo de relación. El teletrabajo utiliza como materia prima la información, como herramienta el ordenador y como vehículo las telecomunicaciones.

La adopción del teletrabajo por parte de la empresa requiere de numerosos cambios en la organización y políticas comunicacionales de nuevos entornos como es la estructura en red y una política de redimensión y de nuevos entornos. El acceso de las empresas a Internet está desarrollando la iniciativa de crear redes virtuales que van a agrupar a trabajadores virtuales y a empresas virtuales.

Además de las condiciones técnicas tienen que adoptarse determinadas medidas organizativas para el desarrollo del teletrabajo o para la creación de mismo. La integración de teletrabajo en la organización del trabajo conlleva numerosos problemas. Por ejemplo, ¿cuál debe ser el contenido del trabajo? Me refiero a cuáles son las partes del trabajo a realizar en forma de teletrabajo. Un aspecto importante es la coordinación, es decir, cómo se logra la integración del teletrabajo en el trabajo empresarial de forma eficiente. Y por último, el tema de la cooperación, es decir, cómo tiene que organizarse la colaboración con los colegas en la empresa o con los que realizan teletrabajo.

El teletrabajo reduce el nivel de absentismo, y dificulta la unión y contacto entre los trabajadores, lo que puede incidir en un menor índice de conflictividad laboral. Permite un mayor relajamiento en el establecimiento del marco de gestión empresarial. La no especificación de las obligaciones en los contratos permite y a menudo estimula la flexibilidad a la vez que evita la inhibición en el flujo de información motivada por los contratos clásicos en los que aquella se retiene por temor a ser utilizada en contra del informador.

La posibilidad de incrementar las retribuciones percibidas como consecuencia del aumento de productividad, e incluso a través de la prestación de servicios a distintas empresas adoptando la figura de teletrabajador independiente. Por tanto, atenúa las graves dificultades de desempleo y ofrece a quienes lo practican mayores facilidades para trabajar en régimen de autoempleo. Además, la formación recibida y conocimientos adquiridos sobre informática y telecomunicación otorga al trabajador una mejor posición en el mercado de trabajo.

La comunicación interna se ve seriamente afectada con la implanatación del teletrabajo. En el caso de organizaciones que incorporen programas de teletrabajo, la comunicación interna se debe incrementar, con el objetivo de reducir la dimensión de la comunicación informal y mantener a los teletrabajadores presentes en la organización. Una buena idea es utilizar las mismas posibilidades que ofrecen las tecnologías de la comunicación e instalar servicio telemáticos de información, discusión e información.

Cuando se implanta el teletrabajo se debe desarrollar e incrementar el espíritu de trabajo en equipo. La ausencia de comunicación puede disminuir la moral y la eficacia de los equipos. Los éxitos, los fracasos y la información clave deben compartirse para conjuntar y motivar a los profesionales que trabajan en el mercado con objetivos comunes, y donde la comunicación física debe mantenerse con el fin de no romper las relaciones de equipo (Videgain Muro: 399).

El año sabático es otra de las opciones de la flexibilidad que ofrecen algunas organizaciones. Eso sí, aquellos empleados que se acogen a este programa no perciben el cien por ciento de su salario. Se trata de programas en los que el empleado se adhiere de

manera voluntaria y tiene que estar aprobado por Dirección, y donde puede permitirse que el empleado trabaje para otras empresas, siempre que no sean competencia de la propia. Cuando el empleado regresa (puede volver por antes de lo estipulado, así como prórrogas pactadas con la empresa), mantiene su categoría profesional, tipo de contrato y salario.

Ventajas de la flexibilidad

Los beneficiarios directos de las políticas de flexibilidad son la propia *organización*, los *clientes* y los *empleados*. Además, podemos matizar sobre este último grupo que los beneficios sobre la mujer trabajadora son mayores ya son ellas sobre las que recae la mayor parte de las responsabilidades domésticas.

La retribución, aunque es importante, ya no es el único elemento que valoran los candidatos a la hora de elegir un empleo. Si bien es cierto que el salario debe ser competitivo en el mercado laboral, cada vez más, los elementos adicionales como beneficios sociales, posibilidades de desarrollo profesional, y sobre todo, la posibilidad de alcanzar un nivel suficiente de calidad de vida, se está convirtiendo en la llave a la hora de escoger una empresa u otra. Aquellas empresas que así lo interpretan presentan un índice de rotación menor.

Otra de las ventajas es la motivación ya que trabajar para empresas que muestran sensibilidad hacia circunstancias individuales mejora el compromiso de los empleados. Asimismo, la productividad se ve reforzada por el hecho de contar con profesionales más dispuestos a asumir responsabilidades y realizar actividades fuera de los horarios y oficina habituales. En el caso del teletrabajo se presenta la ventaja adicional de ahorro de espacio en la oficina, ya que se implantan las políticas de mesas compartidas (el más generalizado es el de tres empleados por mesa).

El beneficio principal para los clientes es la disponibilidad ya que las empresas tienen que actuar de manera mucho más rápida y flexible ante los cambios del entorno. La proliferación de la tecnología en las empresas ha permitido que puedan atenderse las necesidades de los clientes de manera casi instantánea. Los clientes buscan proveedores con quienes puedan contar en cualquier circunstancia. Lógicamente, tener políticas de flexibilidad en las plantillas facilita la prestación de servicios a clientes de una manera flexible, y a los empleados que se les pide un esfuerzo en horas fuera de trabajo hay que compensarles de manera que puedan disponer de su tiempo y de organizar su trabajo.

De manera indiscutible la flexibilidad de horario y de lugar de trabajo repercute de manera directa en la calidad de vida de los empleados y de sus familias. Si en una pirámide de la felicidad colocamos los tres niveles de felicidad (superficial, organizativa y personal), encontramos que en la cúspide, la más valorada, está la felicidad personal donde se aprecian los grados de libertad. En un segundo nivel está la felicidad organizativa donde se valora el ambiente abierto, equilibrado, las oportunidades y retos, el sueldo y cómo le aprueba y valoran en el ámbito cercano del trabajo. Ya en el último nivel, en la base, está la felicidad superficial, donde se suceden los momentos de celebración, generadores de un ambiente laboral motivador. Por ello, todas las ofrecimientos que la empresa dé a los empleados para enriquecer esa vida personal, será muy valorada en la permanencia y compromiso del trabajador.

Otro beneficio añadido es el incremento de la responsabilidad personal. Así, el empleado se convierte en el único responsable de su tiempo, de su trabajo, de su rendimiento y del desarrollo de su carrera profesional. Logran realizarse como profesionales y sentirse más a gusto en el desempeño de su trabajo.

Idoneidad de la flexibilidad

Implantar una política de flexibilidad no siempre es posible ya que no todos los puestos de trabajo tienen las mismas características. En general, las políticas relacionadas con el teletrabajo han mostrado ser muy eficaces, sobre todo en las actividades comerciales y en los puestos de trabajo de servicios a clientes, donde dominan los horarios establecidos.

En determinados sectores, por ejemplo, el informático, muchos proyectos implican que los empleados estén durante días trabajando de manera continua en dependencias de clientes, y aplicar de manera arbitraria la flexibilidad desencadenaría una crisis en los proyectos por tener que regresarse cada día a la sede central a presentar informes.

El desarrollo de tecnologías móviles ha sido muy eficaz para hacer frente este problema, pero no debemos apartar a estos trabajadores de la empresa, y siempre debe existir un espacio en el que puedan trabajar para cuando necesiten hacerlo desde la oficina.

En el caso de los directivos y mandos intermedios, esta flexibilidad puede adoptar una fórmula mixta. Los directivos tienen agendas apretadas que exigen presencia física en la oficina o en otro lugar para cumplir con sus compromisos. Pero también cuentan con herramientas que les permite trabajar desde otros lugares.

Las máximas limitaciones a la hora de implantar políticas de flexibilidad están en la cultura y la mentalidad empresarial. Hay que despojarse de la idea de que se trabaja menos si se tiene jornada flexible, si se teletrabaja, empleados que salgan y entren en

horarios no tradicionales.

La flexibilidad puede ser difícil que se lleve a cabo en puestos secretariales o en trabajos por turnos. Entonces, la solución es crear puestos compartidos, esto es, asignar personas a funciones y no a puestos concretos, o crear equipos de trabajo polivalentes en los que varios empleados puedan realizar la misma tarea. El ejemplo de Sony es revelador: exige un horario mínimo y el resto es de libre elección (incluso pueden cambiar por vacaciones las tardes de los viernes). Las excedencias por maternidad son situaciones claras de cuándo aplicar la flexibilidad. En Airtel, hay hombres que se han acogido a períodos de baja por paternidad.

Se aplica el apoyo profesional que consiste en dar asesoría y formación al empleado para equilibrar su vida familiar y profesional. Para ello, las empresas incluyen asesoría psicológica, adaptación al trabajo o cursos de gestión del estrés. Las políticas de servicios tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extra laboral del empleado. Para ello, se crean guarderías, servicios de limpieza, compensación económica para baby-sitters que tienen que cubrir las horas de ausencia por trabajo...

Las prácticas más frecuentes son la flexibilidad de horarios y permisos de excedencia y por los beneficios extrajurídicos, y menos por los apoyos profesionales y casi nunca por servicios como guarderías. Profundizando más en las prácticas más utilizadas son el permiso de días libres, el coche de empresa para uso personal, permiso de excedencia para el cuidado de niños, trabajo a tiempo parcial y asesoramiento de carrera profesional.

En un segundo nivel de prácticas se pueden citar la videoconferencia, asesoramiento financiero, horas de trabajo reducidas, seguros para hijos y cursos de gestión de conflictos.

En general, los directores de recursos humanos suelen subestimar *ek gradi* de responsabilidad familiar de la cultura de empresa, mientras que los empleados suelen infraestimar la distribución de políticas familiarmente responsables en la empresa. Esto puede ser debido a una falta de comunicación de estas políticas a nivel de toda la empresa, a la aplicación de las mismas sólo a niveles intermedios o a las dudas que les surgen a los empleados al utilizar algunas de estas políticas y correr el riesgo a ser señalizados con el dedo por disfrutar de privilegios que otros no tienen.

Modelos de flexibilidad

El desarrollo de las políticas de flexibilidad no es una moda pasajera. Desde Europa nos llegan referencias de medidas que funcionan y a las que se acogen tanto los hombres como las mujeres. Hablar de flexibilidad es hablar de tiempo para el ocio, para el deporte, la formación o la familia.

Ya en una conferencia de ministros europeos encargados de asuntos familiares, realizada en el 2001, se examinaron las distintas políticas y mecanismos existentes en los estados europeos relativos a los trabajadores con responsabilidades familiares. Sus políticas tienen como principales objetivos flexibilizar los horarios de trabajo, ayudar a familias con hijos menores y con personas dependientes, así como repartir equitativamente las responsabilidades entre el hombre y la mujer.

En general, las medidas implantadas responden a la necesidad social de cada país, por lo que es una cuestión cultural. Así, en los países escandinavos las políticas persiguen facilitar a las mujeres trabajar y tener hijos; en Francia, aumentar la natalidad; en Gran Bretaña y Alemania se pretende aliviar el impacto de la baja natalidad en la financiación de los planes de pensiones y los gastos sanitarios.

En función de estas necesidades sociales la reducción de la jornada es una política habitual en países como Chipre, Grecia, Noruega, Eslovenia, mientras que el trabajo a tiempo parcial o la elección de horarios es más habitual en Alemania, Francia, Grecia, España... Por ejemplo, Alemania e Irlanda han implantado medidas que favorecen el teletrabajo, y en Grecia existe la posibilidad de prolongar la jornada laboral durante seis meses al año a cambio de poderla reducir los seis siguientes.

Una medida creativa y apoyada por el gobierno belga es el crédito de tiempo en el que el trabajador puede interrumpir momentáneamente su actividad profesional para dedicar un tiempo determinado a asuntos personales o familiares.

Para saber cómo evalúan las empresas la flexibilidad se pueden formular las siguientes preguntas en torno a tres ejes temáticos (políticas, programas y cultura):

1. ¿Ofrece su empresa flexibilidad en la jornada laboral?
2. ¿Es su empresa flexible al otorgar bajas que permitan atender las demandas familiares?
3. ¿Respeto la compañía la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?
4. ¿Ofrece la organización información sobre el cuidado de niños y ancianos?
5. ¿Ha desarrollado un programa formal de armonización trabajo-familia?
6. ¿Ha comunicado formalmente la empresa dicho programa a través de los medios de comunicación internos?
7. ¿Valora a sus empleados en función del cumplimiento de objetivos o de presencia física?
8. ¿Evita fomentar una cultura de adicción al trabajo o por el contrario se promociona a quien trabaja horas en exceso?

9. ¿Están los mandos intermedios sensibilizados para apoyar a los empleados cuando tienen que hacerse cargo de responsabilidades familiares?

10. Si el trabajador acepta más responsabilidad, ¿son capaces los directivos de comprender si ese sobreesfuerzo afectará a su equilibrio familia-trabajo?

Conclusiones

La conciliación de la vida personal (no entrando en el modelo familiar y de convivencia) y laboral afecta a toda la sociedad ya que involucra a todas las personas y a todas las edades, directa o indirectamente. La conciliación tiene un impacto directo sobre el ámbito del Equipo humano (interno) y la Sociedad y por tanto, se trata de un eje transversal de actuación para las distintas políticas públicas y/o empresariales.

El bienestar social pasa por un replanteamiento de los valores sociales y económicos, que permitan a las empresas mejorar su eficiencia mejorando la calidad de vida de las personas. Conciliar significa componer y ajustar las necesidades personales y las laborales sin que una exceda a la otra y manteniéndolas proporcionalmente iguales. Este equilibrio no es estático sino que va cambiando en función de las etapas laborales y las distintas situaciones personales.

Hay que superar dudas y prejuicios. Primero, se debe desechar la idea de que teletrabajar se hace siempre desde casa (existen telecentros en la mayoría de los hoteles). La flexibilidad de horarios no es exclusiva para las mujeres trabajadoras por lo que la preocupación por alcanzar un equilibrio entre la vida profesional y personal es común a ambos sexos.

Aquellos que consiguen un mejor equilibrio están más predispuestos a hacer un esfuerzo extraordinario cuando se necesita. La flexibilidad no deteriora el trabajo individual ni el del departamento. El entorno empresarial y las actividades que se realizan en cada departamento conforman un escenario en continua transformación. Lo que no es posible en un momento determinado puede ser factible más adelante. Se trata de reconsiderar cada cierto tiempo las posibilidades de manera conjunta entre empleados y directivos.

Cada empleado es un caso diferente por lo que normalmente todos los empleados no solicitan tener condiciones idénticas. Los empleados con buen historial de rendimiento suelen ser buenos candidatos para adoptar opciones de flexibilidad. Sin embargo, los resultados de muchos otros empleados pueden mejorar con un horario que les permita equilibrar mejor sus responsabilidades profesionales y personales.

Mantener un espíritu de equipo es difícil cuando los empleados no se encuentran ubicados en el mismo sitio, por lo que se exige un esfuerzo de planificación y de comunicación. Además, hay que aprovechar al máximo todas las oportunidades en la que haya contacto personal para mejorar este aspecto. La tecnología ofrece muchas soluciones (videoconferencias, chat en Internet, herramientas de trabajo colaborativas...) que faciliten el trabajo en equipo a personas que trabajan en diferentes sitios pero que tienen que mantener el contacto para realizar su trabajo. En definitiva, es más importante preocuparse por el rendimiento y los resultados del empleado que por su presencia física en la oficina.

Para qué sirve generar políticas para favorecer la flexibilidad de horarios en las empresas si no se actúa sobre la movilidad en el territorio o los horarios de los propios servicios públicos. Para qué sirve asegurar que una empresa gestiona a la perfección su impacto medioambiental si no es capaz de asegurar que se respetan los derechos humanos de todos sus trabajadores/as. Las políticas no deben ser puntuales sino que el compromiso que requiere la Responsabilidad Social se traduzca en soluciones sostenibles independientemente del momento temporal.

Las empresas y administraciones públicas deben cuidar cada vez más a sus empleados si desean retenerlos, ya que la movilidad del mercado laboral les permite trabajar en aquellas organizaciones con unas condiciones de trabajo que les produzcan una mayor satisfacción.

Notas

(1) Las opciones de flexibilidad no son un derecho, es decir, la empresa debe ayudar al empleado a gestionar sus responsabilidades tanto profesionales como personales, pero cada caso debe tratarse de manera individualizada, y en función de ese análisis se aprobará o rechazará las propuestas de flexibilidad de cada empleado.

(2) Estudios realizados en Estados Unidos muestran que la calidad del puesto de trabajo (esto incluye la flexibilidad) son mejores métodos para mejorar la productividad, la satisfacción en el trabajo y el compromiso personal que el salario y los beneficios.

Bibliografía

ARRIBAS URRUTIA, Amaia (2000). "Teletrabajo y comunicación interna, ¿incompatibilidad?", en *Bocc*, Marzo. Universidad da Beira Interior. Portugal.

FLORES, Patricia (2005). "Equilibrio vida profesional y personal: una responsabilidad de la Administración, la empresa y la

sociedad", en *Capital Humano*, número 187, abril. Madrid.

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús (1998), *La comunicación interna*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

VIDEGAIN MURO, Juan (1996). "IBM España, una experiencia europea de teletrabajo", en *Alta Dirección*, número 184, noviembre-diciembre. Barcelona.