



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES  
SIN OPCION

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

**PRÁCTICAS PARA EL LOGRO DEL BALANCE  
CALIDAD DE VIDA/TRABAJO EN GRANDES EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA DE  
CARACAS**

Tesista: Alvarez Betancourt, Kristina  
Tutor: Bonilla, Josué

Caracas, 15 de Octubre del 2009

## AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB y mi tutor Josué Bonilla, quienes me abrieron las puertas y confiaron en mí y en el proyecto desde el comienzo, brindando su tiempo, conocimientos y experticia para orientarme en el desarrollo de este trabajo.

A mi familia, especialmente a mi padres, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante esta larga trayectoria, confiando y creyendo en mí y en todo lo que me propongo. Quienes seguros y orgullosos de la profesional en que me he convertido, no dejan de aconsejarme y guiarme en los momentos más difíciles. Sin ellos, nada de esto hubiera sido posible.

A Carlos Villino, quien jugó un papel fundamental en esta investigación, gracias a su ayuda, constante interés y apoyo se pudo llevar a cabo este trabajo.

Kristina Alvarez

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo la identificación y descripción de las prácticas realizadas para lograr un balance entre el ámbito de la vida personal y el de la vida profesional del trabajador. Al lograr este equilibrio, existirá entonces un balance calidad de vida/trabajo.

Ante una realidad del mercado laboral altamente dinámico y competitivo, en donde se considera al recurso humano como fuente fundamental de ventaja competitiva, surge la necesidad del empleado de equilibrar su vida personal o familiar con su vida profesional o laboral, lo cual ha generado reacciones y respuestas por parte de las empresas, creando prácticas empresariales y gerenciales que apoyen y logren este balance, obteniendo como resultado, un personal comprometido y que contribuirá al logro de los objetivos organizacionales. Las prácticas para el logro de este balance, están constituidas por programas de flexibilidad laboral, tiempo libre remunerado y no remunerado, salud y bienestar laboral, cuidado de los familiares, compromiso de la gerencia y compromiso con la comunidad.

Para llevar a cabo la descripción de dichas prácticas se diseñó y aplicó una encuesta conformada por preguntas cerradas y abiertas, a una muestra de veinte (20) grandes empresas ubicadas en el área metropolitana de Caracas, lo cual sirvió de gran utilidad para identificar una lista de prácticas existentes en las organizaciones que estén orientadas hacia el logro de este balance, determinando de este modo si están o no presentes y cómo son llevadas a cabo estas prácticas dentro de las estructuras organizacionales.

La identificación y descripción de las prácticas fueron de gran utilidad ya que aportaron información acerca del estado actual de esta iniciativa, además de ser un primer paso para generar inquietudes respecto a dicha problemática, creando una conciencia empresarial con respecto a este tema.

**Palabras claves:** Balance calidad de vida/trabajo; programas de compensación total.

## Índice de Contenido

<b>Resumen</b> .....	iii
<b>Índice de Contenido</b> .....	iv
<b>Índice de Tablas</b> .....	vi
<b>Capítulo I: Planteamiento del Problema</b> .....	7
<b>Capítulo II: Objetivos generales y específicos</b> .....	15
<b>Capítulo III: Marco Teórico</b> .....	17
1) Perspectivas del Balance calidad de vida/trabajo.....	17
2) Balance calidad de vida/trabajo dentro del modelo de compensación total.....	23
2.1) Modelo de compensación total.....	23
2.2) Modelo de compensación total de World at Work.....	26
2.3) Elementos del modelo de compensación total.....	27
2.3.1) Compensación.....	28
2.3.2) Beneficios.....	29
2.3.3) Reconocimiento y desempeño.....	29
2.3.4) Desarrollo y Oportunidades de carrera.....	30
2.3.5) Balance Calidad de vida/trabajo.....	31
2.3.5.1) Flexibilidad Laboral.....	32
2.3.5.2) Tiempo libre remunerado y no remunerado.....	34
2.3.5.3) Salud y Bienestar.....	35
2.3.5.4) Cuidado de los familiares.....	37
2.3.5.5) Soporte Financiero.....	38
2.3.5.6) Compromiso con la comunidad.....	38
2.3.5.7) Compromiso con la gerencia/cambios Culturales.....	39
3) Importancia de la Cultura y la Gerencia empresarial.....	39
3.1) Importancia de la gerencia.....	40
3.2) Importancia de la cultura organizacional.....	43
4) Beneficios y costos de la implementación de prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo.....	47
<b>Capítulo IV: Marco Metodológico</b> .....	50
1) Diseño y tipo de investigación.....	50
2) Unidad de Análisis, Población y Muestra.....	51
3) Variables. Definición conceptual y operacional.....	53
4) Estrategia para la recolección y análisis de datos.....	60
5) Consideraciones Éticas.....	63
6) Factibilidad de la investigación.....	63
7) Limitaciones.....	64
<b>Capítulo V: Procesamiento, análisis y discusión de resultados</b> .....	65
1) Caracterización de empresas participantes en el estudio.....	66
2) Identificación y descripción de prácticas para el logro del balance vida/trabajo.....	70
2.1) Flexibilidad Laboral.....	71
2.1.1) Horarios flexibles.....	71
2.1.2) Trabajo a distancia o Teletrabajo.....	73
2.2) Tiempo libre remunerado y no remunerado.....	78
2.2.1) Descansos para almorzar y para el cuidado personal.....	78
2.2.2) Tiempo Libre y faltas no planificadas para el trabajo.....	80
2.3) Salud y Bienestar.....	85

2.3.1) Manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales.....	86
2.3.2) Seguros Médicos, enfermería y acceso a medicamentos.....	88
2.4) Cuidado de dependientes.....	92
2.4.1) Acceso a los centros de cuidado para los familiares dependientes.....	92
2.4.2) Colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependientes y respaldo en caso de emergencias y seguro médico para familiares.....	94
2.5) Soporte Financiero.....	98
2.5.1) Apoyo para la obtención de viviendas, vehículos y contribuciones personales y cajas de ahorros.....	98
2.6) Compromiso de la comunidad.....	101
2.6.2) Ayudas económicas.....	103
2.7) Compromiso de gerencia/cambios culturales.....	107
2.7.1) Cambios y apoyo de la gerencia.....	107
2.7.2) Cambios culturales.....	111
<b>Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>116</b>
1) Conclusiones.....	116
2) Recomendaciones.....	125
<b>Bibliografía.....</b>	<b>127</b>
<b>Anexo I:</b> Carta de validación del instrumento de recolección de la información.	
<b>Anexo II:</b> Carta de invitación formal para la participación de las empresas en el estudio.	
<b>Anexo III:</b> Instrumento de recolección de la información.	

**Índice de tablas y gráficos**

Tabla 1.....	58
Tabla 2.....	67
Tabla 3.....	67
Tabla 4.....	69
Tabla 5.....	70
Tabla 6.....	71
Tabla 7.....	71
Tabla 8.....	73
Tabla 9.....	73
Tabla 10.....	74
Tabla 11.....	78
Tabla 12.....	80
Tabla 13.....	80
Tabla 14.....	83
Tabla 15.....	88
Tabla 16.....	90
Tabla 17.....	93
Tabla 18.....	94
Tabla 19.....	95
Tabla 20.....	96
Tabla 21.....	98
Tabla 22.....	101
Tabla 23.....	102
Tabla 24.....	103
Tabla 25.....	105
Tabla 26.....	107
Tabla 27.....	110
Gráfico 1.....	72
Gráfico 2.....	74
Gráfico 3.....	80
Gráfico 4.....	82
Gráfico 5.....	88
Gráfico 6.....	90
Gráfico 7.....	94
Gráfico 8.....	96
Gráfico 9.....	100
Gráfico 10.....	102
Gráfico 11.....	105
Gráfico 12.....	110
Gráfico 13.....	112

## Capítulo I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lograr un balance entre la calidad de vida y el trabajo de los empleados, se ha convertido en uno de los retos fundamentales para las empresas modernas (Kacher y Hastings, 2007), esto debido a la tendencia de las mismas a considerar cada vez más a su personal como una fuente de ventaja competitiva (Healey, 1997) y como la principal fuente para el logro de objetivos organizacionales (Lingle, 2004).

Desde la década de los noventa, el mercado laboral se ha convertido en uno altamente competitivo, lo cual ha dirigido las discusiones de las gerencias de las empresas hacia un nuevo enfoque, el de crear ambientes de trabajo mas saludables, lo cual conllevará a una mayor eficacia en los sitios de trabajo (Kadilak y Watts, 2006), y su vez, aumenta la atracción, retención y motivación de los empleados (Thompson, 2007).

Existen factores que inciden directamente sobre un ambiente de trabajo saludable; en la sociedad moderna, son muchos los trabajadores que presentan quejas sobre sus condiciones de trabajo, de las relaciones interpersonales, de las dificultades en el desarrollo de su carrera profesional, o de los cambios en la estructura y clima organizacional, que crean situaciones de estrés produciendo un aumento de la insatisfacción laboral, sensación de malestar y fatiga, lo cual afecta el bienestar del trabajador, y por lo tanto, de la empresa de la cual forma parte. Es por esto que se hace necesario equilibrar las necesidades personales de los trabajadores, con las profesionales (Buendía, 1998).

La demanda que presentan los empleados de crear soluciones que logren un balance entre la calidad de vida y el trabajo ha aumentado significativamente y se espera que para la próxima década, sea uno de los tópicos mas importantes a ser tratados por los ejecutivos y gerentes de Recursos Humanos (Bird, 2006). Es por esto que surgen las prácticas de balance vida-trabajo en las empresas, creando las condiciones laborales necesarias para lograr un personal comprometido con la empresa y ultimadamente, para lograr los objetivos organizacionales (Healey, 1997).

Lograr este balance, no es únicamente responsabilidad de las empresas, es también responsabilidad del trabajador, ya que implica acciones que el individuo debe hacer para si mismo. Según Bird (2006), presidente de Worklifebalance.com, el balance vida/ trabajo es el logro significativo del disfrute de cada día de nuestras vidas, y las empresas tienen una forma de contribuir a este aspecto, y es través de programas, prácticas y entrenamiento en materia de balance vida/trabajo (Joshi, Leichne, Melanson, Pruna, Sager, Story, Williams, 2002). Sin embargo, desde la perspectiva individual, cada persona debe tomar decisiones y fijar límites acerca de su vida profesional y vida personal, de lo contrario, aunque existan las prácticas, la persona no percibirá que existe un balance en su vida. “Cada individuo debe ser responsable de su propio balance” (Henninghausen, s/f).

El balance calidad de vida/trabajo, consiste en una serie de prácticas, políticas y programas, apoyados en una filosofía organizacional, que de manera activa realizan esfuerzos y apoyan a los empleados para alcanzar el éxito tanto en el ámbito del trabajo como en el hogar (Christophersson y King, 2006). El balance calidad de vida/trabajo constituye uno de los elementos del Modelo de Compensación Total realizado por World at Work en el 2006.

World at Work es una asociación internacional de profesionales de Recursos Humanos y líderes de negocios enfocados en atraer, motivar y retener a los empleados. Fue fundada en 1955, y les provee a los practicantes de Recursos Humanos, el conocimiento para liderar, diseñar e implementar estrategias y prácticas relativas a la compensación total (World at Work, 2006).

El modelo de compensación total que plantea esta asociación, consiste en “...el retorno monetario y no monetario, que reciben los empleados a cambio de su tiempo, talento, esfuerzos y resultados” (Christofferson y King, 2006). Lo innovador de este modelo en comparación con los modelos tradicionales de compensación, es que contiene cinco elementos claves, que se integran para lograr una atracción, retención y motivación eficiente de aquel talento que resulta importante para lograr los resultados y objetivos del negocio (Christofferson y King, 2006). “Hemos llegado a la conclusión de que los planes de beneficios tradicionales no logran el mismo compromiso del personal que un modelo integrado de beneficios” (Christofferson y King, 2006).

Los cinco elementos que forman parte del modelo de compensación total son: compensación, beneficios, balance calidad de vida/trabajo, desempeño y reconocimiento y desarrollo de carreras. Estos elementos representan el “tool-kit” del que la organización dispone para alinear y crear valor entre los empleados y la organización. De aplicarse efectivamente este modelo, los resultados se reflejarían en satisfacción, compromiso y productividad de los empleados (Christofferson y King, 2006). Este modelo opera en el contexto de la estrategia de negocios de la empresa, de la cultura organizacional y de la estrategia de recursos humanos.



La diferencia entre los planes de beneficios y las prácticas realizadas para lograr el balance calidad de vida trabajo, reside en que los beneficios proporcionan seguridad al empleado, creando programas que complementan a aquellos de compensación para proteger al empleado y su familia de correr riesgos financieros, los provee de seguridad social, seguro médico, y remuneración por tiempo no trabajado. Las prácticas para lograr un balance entre calidad de vida y trabajo tienen el objetivo de mejorar la calidad de vida del empleado dentro y fuera del sitio de trabajo, proporcionándole flexibilidad laboral, herramientas para mejorar su salud y bienestar, cuidado para los familiares, entre otros.

El modelo de balance calidad de vida/trabajo, contiene siete categorías, creadas para facilitar la evaluación de los procesos internos dentro del marco de las prácticas de balance vida/trabajo, estas categorías son: flexibilidad laboral, tiempo libre remunerado y no remunerado, salud y bienestar, cuidado para familiares, soporte financiero, compromiso con la comunidad y compromiso de la gerencia (Lingle, 2004).

La *flexibilidad laboral* supone una variedad de opciones para que el trabajo sea flexible, las opciones más comunes son el trabajo a distancia o desde su hogar y horarios flexibles de trabajo. Se ha demostrado a través de estudios, que esta categoría constituye la más importante dentro de las prácticas de balance calidad de vida/trabajo, siendo la flexibilidad laboral la práctica mas valorada por los empleados (Lingle, 2005). Por otra parte, un estudio llevado a cabo por la compañía Watson Wyatt sobre flexibilidad laboral, obtuvo que las empresas que seguían esta iniciativa, estaban valoradas en un 3,5% más en el mercado, que aquellas que no implementaban programas de flexibilidad laboral. La compañía IBM, por su parte, realizó un estudio sobre flexibilidad laboral y encontró que los trabajadores que perciben la flexibilidad laboral, son capaces de trabajar hasta 8 horas adicionales a la semana y aun sentir que tienen balance calidad de vida/trabajo (World at Work, 2006).

Para lograr el balance calidad de vida/trabajo también es importante *el tiempo libre remunerado y no remunerado*, es necesario para que el empleado pueda emplear parte de su tiempo para estar con su familia o para participar en su comunidad. *La salud y bienestar* constituyen una categoría importante, ya que la reducción de estrés es una de las premisas fundamentales del balance vida/trabajo (Scott, 2005). El estrés genera grandes costos para las empresas, "...el impacto de las enfermedades relacionadas al estrés le causan a las empresas norteamericanas gastos cercanos a 2 billones de dólares debido al bajo rendimiento, enfermedades laborales, absentismo y no cumplimiento de los horarios de trabajo. Expertos estiman que entre un 70% y un 80% de las visitas al médico son debido al estrés" (Scott, 2005, p. 78).

*El cuidado para los familiares* consiste en proveer soporte médico para los empleados y los miembros de su familia de la tercera edad y niños. *El soporte financiero* se refiere al retiro de los empleados; la empresa debe asegurar el bienestar financiero del trabajador, luego de que este se haya retirado de la

empresa. Otra categoría del balance vida/trabajo es el *compromiso con la comunidad*, que incluye programas éticos, ayuda económica a la comunidad, entre otros (Lingle, 2004).

Finalmente, se requiere del *compromiso de la gerencia* para lograr los cambios necesarios en la organización para asegurar la eficaz implementación de las prácticas de balance vida/trabajo, algunos de estos cambios son, entrenamiento de los gerentes para crear un ambiente de trabajo más flexible y saludable, realizar un rediseño de las prácticas de la empresa, entre otros (Lingle, 2004). Para una exitosa implementación de estas prácticas, se requiere de una comunicación eficaz por parte de los gerentes hacia el resto de los empleados, al igual que una verdadera utilización de las prácticas de balance vida/trabajo (Hulbert, 2008). En base a estas categorías, se crean prácticas y programas de balance vida/trabajo.

Los programas de balance calidad de vida/trabajo han demostrado su impacto en el mundo empresarial, antecedentes demuestran que las prácticas tienen un impacto observable y cuantificable en las organizaciones.

Dentro de los beneficios ofrecidos por la implementación de estas prácticas, se encuentran: un aumento en las tasas de atracción y retención de los empleados, reducción del ausentismo laboral, reducción del estrés laboral, por lo tanto disminución en los costos por enfermedades laborales y por disminución de la productividad, aumento de la satisfacción laboral y lealtad hacia la organización, aumento de la productividad, y una mejor imagen corporativa (Yazbeck, 2004).

La compañía Hewlett Packard, aplicó una reducción de la semana laboral y obtuvo como resultado un 200% de aumento en el número de transacciones realizadas diariamente, una reducción del 50% del tiempo extra de trabajo y estuvo cerca de duplicar la productividad de la empresa (Alliance for Work-Life Progress, 2005). La empresa norteamericana UPS, redujo la cantidad de renuncias de un 50% a un 6% al aplicar horarios flexibles de trabajo (Alliance for Work-Life Progress, 2005).

Jhonson & Jhonson implementó una serie de iniciativas de balance calidad de vida/trabajo y como resultado, los empleados que utilizaron dichos programas estuvieron ausentes de sus puestos de trabajo por menos de medio día en un período de tres meses, en comparación con los empleados que no utilizaron los programas, quienes estuvieron ausentes por un día en un período de 3 meses. La empresa norteamericana Steelcase implementó un programa de bienestar para los empleados y como resultado obtuvo una disminución del 55% de los reclamos médicos durante 6 años, de aquellos empleados quienes participaron en el programa. (Alliance for Work-Life Progress, 2005). Estos son algunos de los estudios que se han realizado por iniciativa de las grandes empresas como Hewitt y Asociados, fundaciones en pro del balance calidad de vida/trabajo como Alliance for Work-Life Progress, Alliance for Work-Life Professionals, entre otros, donde se evidencia el impacto y la importancia de mantener un balance vida/trabajo dentro de las organizaciones.

La dificultad de la implementación y del éxito de estos programas reside en los cambios organizacionales y los cambios en los estilos y prácticas gerenciales, que deben realizarse para que se haga efectiva su implementación dentro del modelo estratégico de la empresa, de modo que los programas no solo estén disponibles sino que sean realmente implementados y percibidos por los empleados (Thompson, 2007). Por esta razón, se hace cada vez más necesario entrenar a los gerentes en materia de balance vida/trabajo y crear profesiones del mismo (Kacher y Hastings, 2007). “Resulta imperativo que las empresas tengan gerentes que no contradigan a las políticas de balance vida/trabajo. El apoyo debe venir tanto por las políticas como de las prácticas gerenciales” (Kacher y Hastings, p.6, 2007).

Actualmente, las empresas han tomado esta iniciativa, creando programas de entrenamiento para los gerentes, charlas informativas sobre esta nueva área y comunicando de diferentes maneras la importancia de implementar estas prácticas en las empresas. Estas iniciativas generalmente provienen de grandes empresas (Yasbek, 2004) y de los especialistas de Recursos Humanos de las distintas organizaciones (World at Work, 2006).

Un estudio realizado por World at Work en Abril del 2006, llamado “El Estado de la Profesión de Vida/Trabajo”, examina el estado, para ese año, de la profesión del balance vida/trabajo, desde el punto de vista del practicante de la misma. Dentro de los resultados arrojados, se consideran relevantes para los fines de esta investigación, los siguientes: un porcentaje del 87% de las empresas encuestadas tienen al menos una persona encargada a tiempo completo, de la agenda del balance calidad de vida/trabajo. Las empresas en donde predominan las prácticas de balance calidad de vida/trabajo, son empresas grandes, por manejar una gran cantidad de personal. “El tamaño de la empresa es un factor importante para predecir la presencia de prácticas de calidad de vida/trabajo, siendo las empresas grandes las que implementan prácticas formales y mas generosas...”, “...las prácticas presentes en pequeñas y medianas empresas, suelen ser informales o ausentes, en casos son negociadas entre empleados y empleadores” (Yasbeck, 2004, p. 3).

Las prácticas de salud y bienestar y flexibilidad laboral son la prioridad fundamental para aquellos que llevan las agendas del balance, ocupando un 23% de su tiempo total de trabajo en estas prácticas. El 47% de las empresas manifiestan tener un especialista de balance vida/trabajo, trabajando sobre esa área. El 23 % de las empresas reportaron que las prácticas de esta área eran responsabilidad de un especialista de Recursos Humanos. El 47 % de las empresas miden el retorno de la inversión al aplicar los programas, pero solo para algunos de los programas; solo un 8% de ellas mide el retorno de la inversión de todos los programas de balance vida/trabajo. En el 38% de las empresas, son los especialistas de Recursos Humanos quienes proponen la iniciativa de implementar estas prácticas, mientras que el 29% son los profesionales del balance vida/trabajo y en un 15% los líderes de la empresa. El estudio demostró que los profesionales del balance vida/trabajo se consideran competentes, es decir, poseen las competencias necesarias en el área y se catalogaron como más competentes en las áreas de flexibilidad laboral y en segundo lugar, de salud y bienestar.

Los antecedentes citados anteriormente reflejan la creciente importancia y atención que ha recibido este tema en las empresas ubicadas en el contexto dinámico actual, además de la acelerada incorporación de programas relacionados con el balance vida/trabajo. Se resalta la importancia de una implementación efectiva de estas prácticas, las cuales logran alcanzar un balance entre la vida personal de los trabajadores y su vida profesional, demostrando un verdadero aporte a las empresas reflejado en un aumento en la motivación, atracción, retención y productividad del personal, además de disminuir los costos a largo plazo.

Dada la importancia de este tema en la actualidad y según lo comentado anteriormente, la intención de este trabajo de investigación es estudiar si **¿Existen prácticas para lograr el balance calidad de vida/trabajo en grandes empresas del área metropolitana de Caracas?** Identificar y describir la presencia de prácticas relacionadas con el balance calidad de vida/trabajo dentro de las empresas.

La utilidad de realizar el presente estudio, radica en que se obtiene información acerca de la presencia de dichas prácticas y de cómo éstas se llevan a cabo en las grandes empresas, pudiendo, de este modo, concluir acerca de la importancia que se le dan a las mismas en el país. Resulta de especial utilidad para los gerentes de las mismas, en primer lugar, ya que el diagnóstico les permite reconocer la presencia de prácticas que existen en las empresas y si realmente estas se llevan a cabo, y cómo lo hacen, lo que les permitirá, de ser necesario, tomar acciones e incluir este aspecto en su agenda de trabajo e implementarlas en sus empresas.

Por otra parte, les provee de información acerca de la importancia de incluir estas prácticas dentro del modelo de compensación, además de ejemplos de casos de grandes empresas que ya las han implementado dentro de sus modelos de negocio, los métodos utilizados y los resultados obtenidos por ellos, lo cual puede servir de orientación para aquellos que deseen tomar la iniciativa de implementar prácticas de balance calidad de vida/trabajo en sus empresas.

Por último, es un primer paso para generar inquietudes respecto a la problemática del balance entre la calidad de vida profesional y personal de los empleados en las empresas, creando una conciencia empresarial con respecto a este tema, de manera que las empresas modernas lo tengan presente al momento de realizar cambios direccionados hacia un aumento de motivación, retención, atracción y productividad. Asimismo, esta investigación contribuye a dar a conocer este tema novedoso y poco profundizado en América Latina, y específicamente en Venezuela.

## Capítulo II

### OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Los objetivos generales y específicos que respondieron a la pregunta de investigación son:

#### 1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo en grandes empresas del área metropolitana de Caracas.

#### 2. Objetivos Especificos

- Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, asociadas a la flexibilidad laboral.
- Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, relacionadas al tiempo libre remunerado y no remunerado.
- Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, relativas a la salud y bienestar laboral.
- Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, que guarden relación con el cuidado para los familiares.
- Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, asociadas al soporte financiero que proveen las grandes empresas a sus empleados.
- Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, relacionadas con el compromiso con la comunidad.

- Identificar y describir las prácticas asociadas al logro del balance calidad de vida/trabajo relativas a los cambios culturales y apoyo de la gerencia.

### **Capítulo III**

#### **MARCO TEÓRICO**

A continuación se presentan un conjunto de teorías y conceptos, al igual que diferentes perspectivas y enfoques a través de los cuales se ha tratado el tema del balance vida/trabajo. Se cuenta con información acerca del surgimiento de esta reciente tendencia y de su evolución en el tiempo y el impacto que ha producido dentro de las empresas, sus categorías o dimensiones, las cuales son flexibilidad laboral, tiempo libre remunerado y no remunerado, salud y bienestar, cuidado para los familiares y soporte financiero. Estas categorías serán explicadas en detalle, demostrando una vez más, la importancia que tienen dentro del modelo de negocios de la empresa. Se incluyen también teorías que explican los factores que influyen en el logro de este balance o equilibrio, como lo son la gerencia, la cultura organizacional y demás factores externos, al igual que posibles maneras de enfrentar las barreras, sobre todo las gerenciales, que impiden la implementación de las mencionadas prácticas.

##### **1) Perspectivas del Balance calidad de vida/trabajo**

Las iniciativas de balance calidad de vida/trabajo comenzaron hace aproximadamente 40 años atrás, donde las perspectivas han ido evolucionando progresivamente debido a los cambios en las expectativas de la fuerza laboral y en las políticas organizacionales que conducen a la misma (Kadilak y Watts, 2006).

El balance calidad de vida/trabajo, consiste en una serie de prácticas, políticas y programas, apoyados en una filosofía organizacional que de manera activa, realizan esfuerzos y apoyan a los empleados para alcanzar el éxito tanto en el ámbito del trabajo como en el hogar (World at Work, 2006).

Las políticas de balance vida/trabajo han sido modificadas a través del tiempo debido a cambios sociales en macro niveles y cambios en las industrias. Esto incluye, cambios en la demografía, en las leyes, economía, políticas sociales y tecnología, al igual que redefiniciones culturales de la fuerza laboral.

En los años 60 y durante las tres décadas siguientes, se introdujo la fuerza laboral femenina al mercado de trabajo, lo cual generó presiones sobre el tema de crear políticas empresariales que fueran “family-friendly”, es decir, que permitieran que sus empleados tuvieran una calidad de vida tanto dentro, como fuera de la organización, manteniendo un equilibrio deseable entre el ámbito profesional y laboral y el ámbito personal y familiar.

En respuesta al creciente número de mujeres insertadas en el mercado laboral durante la década de los 70 y comienzos de los 80, el Gobierno Federal de Estados Unidos comenzó a ofrecer una serie de beneficios laborales, como la flexibilidad laboral y jornadas laborales reducidas a medio tiempo. Un importante número de empresas siguieron estos pasos, implementando iniciativas similares sobre flexibilidad y jornada laboral.

Debido a que las compañías norteamericanas comenzaron a invertir grandes sumas de dinero en reclutamiento y entrenamiento de un gran número de mujeres jóvenes, quienes estaban dentro de la edad reproductiva, para insertarlas en un mercado laboral altamente competitivo, surge la necesidad de que las empresas ofrecieran programas de cuidado infantil, iniciativa que comenzó con la referencia de las empresas a centros de cuidado infantil para las empleadas, y que las mismas escogieran aquel que mejor se adaptara a sus necesidades.

En los comienzos de los años 90 ya existía una tendencia en la que ambos padres eran insertados en el mercado laboral, ambos comprometidos con sus empleos fuera del hogar y a la vez comprometidos con las responsabilidades de la familia. Estas tendencias fueron incrementando la necesidad de que las empresas implementaran políticas que hicieran posible que el empleado pudiera cumplir con ambos compromisos y que se redefiniera el contrato entre empleado y empleador, el contrato debía expandirse mas allá de las responsabilidades de oficina.

Una tercera tendencia surge para mejorar aun más este contrato entre empleado y empleador, la misma se enfocó en el balance vida/trabajo.

Este nuevo enfoque iba mas allá de la consideración del género o de la familia, cuestionó la preeminencia de la cultura actual de trabajadores que cumplen con largas horas de trabajo, “long-hour working culture” y de las altas presiones y tensiones generadas en los puestos de trabajo que se habían convertido en la fuente principal de satisfacción laboral. Esta iniciativa comenzó a través de empleados con o sin familia que buscaban oportunidades para realizar actividades personales fuera del lugar de trabajo, resultando en un estilo de vida que satisfacía, a mayor nivel, sus necesidades personales. Debido a esto, la flexibilidad se convirtió en el nuevo enfoque (World at Work, 2006).

Posteriormente, a finales de los años 90, la discusión giró en torno a la creación de ambientes de trabajo saludables, esta tendencia coincide con las anteriores en que la calidad de vida dentro de la organización tiene un impacto significativo en la salud y bienestar del empleado. Esta visión de crear ambientes de trabajo saludables, donde los individuos puedan cumplir con sus obligaciones de trabajo sin que ello repercuta en sus vidas familiares o personales, fuera del ámbito laboral, creó la iniciativa del balance calidad de vida/trabajo (Kadilak y Watts, 2006).

Sin embargo, estas iniciativas no se implementan en todas las organizaciones. Existen tres posibilidades, según Watts y Kadilak (2006), para aquellas empresas en las que exista algún tipo de iniciativa:

- La aplicación de las prácticas para mantener el balance calidad de vida/trabajo es visible dentro de la organización, pero su implementación es altamente deficiente.
- Existen las prácticas pero éstas no están integradas dentro de la cultura organizacional, por lo que tienen dificultades en su implementación e inclusive desaparecen.
- Existen las políticas y éstas se implementan de manera eficiente y son consideradas como una parte esencial de la estrategia organizacional de la empresa.

Actualmente, la discusión gira en torno al enfoque estratégico de estas prácticas, las cuales constituyen el “target” para lograr la eficacia organizacional (Kadilak y Watts, 2006) y para lograr altos índices de atracción y retención de empleados, al igual que empleados motivados, comprometidos y satisfechos que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (Lingle, 2004). Esto sugiere una motivación para los empleados que sobrepase el aspecto monetario, implica un cambio en las relaciones entre empleados y empleadores, y la implementación de programas que velen por el balance vida/trabajo de ambos.

Frente a esta situación, surgen una serie de enfoques o perspectivas desde diferentes disciplinas científicas que dan soluciones al problema del balance vida/trabajo.

Desde una *perspectiva sociológica*, el balance vida/trabajo no se puede lograr sin ayuda tanto de las empresas, como de los entes públicos, estos deben implementar prácticas que actúen como estrategias facilitadoras para producir resultados como el bienestar tanto del empleado como de su familia, la conservación de la salud, compromiso con la comunidad, para que permanezcan en los mercados laborales de manera sana y competitiva (Alcon, 2007).

Desde este punto de vista, la “conciliación” entre la vida privada o personal y la vida laboral, se puede conseguir a través de dos maneras:



a) estrategias familiares facilitadoras del equilibrio y b) la organización del trabajo: medidas, ayudas y beneficios existentes en el ámbito laboral para lograr este balance (Alcon, 2007). Las estrategias familiares generalmente son establecidas por la fuerza laboral femenina, la cual, desde su creciente incorporación al mercado laboral, ha producido un cambio que ha traído consigo muchas implicaciones tanto en el mercado laboral como en la estructura familiar y del hogar. Estas estrategias suponen situaciones en las que las familias hacen frente a circunstancias que requieren de una armonización entre la vida personal, familiar y laboral. Tales situaciones pueden favorecer o dificultar la calidad de vida y bienestar, animando a permanecer o abandonar el empleo, puede generar conflictos y tensiones que a su vez pueden tener un impacto negativo en la salud. Algunas de estas estrategias son: 1) reestructuración familiar, afectando principalmente a la pareja; 2) utilización de familia extensa, y 3) utilización de medios externos (Alcon, 2007).

- 1) *Reestructuración Familiar*: implica un horario flexible de trabajo donde se puedan atender imprevistos familiares si se tienen hijos menores y contar con la posibilidad de realizar el trabajo desde el hogar. Se requiere la ayuda del padre en el hogar y fuera de el, en donde el padre trabaje de noche y la madre de día. Implica planificación, ayuda en casa y ayuda por parte de la empresa en donde trabaja la pareja.
- 2) *Utilización de la familia extensa*: incluye ayuda de otros familiares o de ayuda doméstica.
- 3) *Utilización de medios externos*: pocas horas de descanso, llevarse al menor al trabajo, entre otras.

Las estrategias referidas al ámbito laboral se inclinan hacia las empresas y los entes públicos. Los entes gubernamentales deben proveer de leyes que garanticen el derecho de las personas a poder lograr un equilibrio, bien sea en mayor o menor grado, entre su vida profesional y personal. Por otra parte, la responsabilidad de las empresas de proveer a sus empleados de salud laboral, beneficios (aparte de los mínimos requeridos por ley), una jornada laboral reducida, mejoras sociales, permisos retribuidos, ayuda escolar, entre otras. Los beneficios de adoptar estas estrategias son reconocidos por las empresas, y son: refuerzo de valores culturales dentro de la organización, aumento de reputación de la corporación, atracción y retención de personal con talento, aumento en la motivación, eficiencia, innovación y creatividad; aumento de los niveles de satisfacción laboral, menor escasez y rotación del personal y menores costos producidos por conflictos laborales y mejora en la capacidad global de la dirección. (Alcon, 2007).

Desde una *perspectiva psicológica* del balance vida/trabajo, se resalta la importancia de la salud laboral. El nivel de tensión psicológica y física de la población trabajadora actual es cada vez mayor, y se destaca la necesidad de un análisis de esta “problemática profesional” y de las implicaciones familiares, financieras y políticas que esto conlleva. Es por esto que los psicólogos clínicos y de la salud, y los “psicólogos del trabajo”, proponen que la solución a estos problemas viene vinculada a un entendimiento de

la organización del trabajo y de los modos de relacionarse dentro del ámbito laboral y las exigencias y prácticas de las empresas que implican que se desencadenen esta serie de problemas, que luego serán trasladados a los hogares, causando desequilibrios entre la vida laboral del trabajadores y su vida familiar (Buendía, 1998).

Por lo tanto, se le adjudica a las empresas la responsabilidad respecto a este balance, ya que son las ejecutoras de prácticas empresariales que pueden ocasionar un desbalance de este tipo, en los hogares y oficinas. Es por esto que es importante que las empresas implementen prácticas o programas para lograr el balance vida/trabajo, ya que ellas juegan un papel fundamental en la consecución de este balance necesario y deseado por los trabajadores.

Las empresas modernas han generado conciencia respecto a esta problemática; los especialistas de Recursos Humanos y la alta gerencia, están concientes de que la efectividad de las prácticas de balance vida/trabajo son claves para dirigir a la organización en sus objetivos y como una herramienta para la lucha por el talento (Lingle, 2004).

El objetivo organizacional respecto a este tema, es asegurar que los empleados se sientan exitosos tanto en su trabajo como en su hogar, como resultado de esto se acrecentarán los valores personales y organizacionales.

Para lograr esto es necesario la eficacia en el balance vida/trabajo, este término se refiere a “los vínculos recíprocos entre el trabajo de un individuo y su vida personal” (Lingle, 2004, p.23). La eficacia del balance vida/trabajo se ha convertido en un componente proactivo de las estrategias de las empresas y en muchos casos ha sido incluido dentro de los modelos de compensación total de las mismas. El reto fundamental para los especialistas de Recursos Humanos hoy en día, es asegurar que la teoría de que “los empleados son la fuente de valor más importante de la organización” no cumpla simplemente la función de slogan, sino que realmente exista una cultura organizacional que permita que se implementen y que apoye programas que mantengan la motivación, satisfacción y bienestar de los empleados (Lingle, 2004).

Existen diferentes modos de implementación de estos programas dentro de la estrategia de la organización, a continuación se presenta un modelo fundamental de aplicación de los programas y que ha demostrado su eficiencia e impacto dentro de las empresas.

## **2) El Balance Calidad de vida/trabajo dentro del Modelo de Compensación Total**

### **2.1) Modelo de Compensación Total**

A principios de los años 70, las áreas de compensación y beneficios comenzaron a ser consideradas como una profesión y sus prácticas se basaban en la aplicación de complejas fórmulas que regían las estructuras salariales de las organizaciones y de toda la población trabajadora. Las estructuras salariales eran altamente rígidas y controladas por la alta dirección y los beneficios laborales eran de carácter homogéneo, en donde el mismo beneficio era aplicado para todo el personal, sin tomar en cuenta las necesidades de los diferentes departamentos o de las personas, en su carácter de individuos (World at Work, 2006).

A mediados de los años 70 y comienzos de los años 80, las organizaciones comenzaron a reconocer el carácter estratégico de la compensación y de los beneficios, se crea una conciencia de que es precisamente este aspecto del negocio el que se puede convertir en una ventaja competitiva dentro de un ambiente que está en constante cambio.

Existían factores externos e internos que le exigían a las empresas un cambio para ajustarse al mercado dinámico, algunos de estos factores, según World at Work, 2006, son:

- La globalización, se desarrolla una nueva economía global y surgen compañías multinacionales.
- Un ambiente de negocios altamente competitivo y variable.
- La diversificación de la fuerza laboral, incluyendo la incorporación de las mujeres al campo del trabajo.
- El Gobierno de Estados Unidos introduce beneficios laborales legales, es decir, de obligatorio cumplimiento.

Debido a estos factores, la compensación y beneficios de los empleados dejaron de ser considerados asuntos sencillos, se requería tomarlos en cuenta como aspectos que tendrían un impacto en la estrategia organizacional y se hacía cada vez más necesario relacionar ambos aspectos, es decir, integrar la compensación de los empleados junto con los beneficios. Una vez que surge esta perspectiva, los profesionales de compensación y beneficios adquirieron un rol y una importancia fundamental dentro de la empresa y comenzaron a ser considerados como compañeros estratégicos de la misma.

Posteriormente, surgen nuevos retos para las empresas, que son los mismos con lo que se enfrentan, en muchos casos, las empresas modernas, presentaron retos señalados por World at Work, 2006, como los siguientes:

- Alta competencia global y el surgimiento cada vez mayor de nuevas empresas.

- Cambios dramáticos en los sitios de trabajo, un aumento de conflictos causados por las demandas del hogar, la familia y el trabajo.
- Escasos recursos disponibles que impiden el aumento de los salarios.
- Aumentos sustanciales de los costos de la salud en algunos países.
- Crecimiento de la tecnología y el surgimiento de nuevas oportunidades de negocios.
- Fomento de las prácticas de compensación por desempeño.
- Declive de los planes de pensiones como planes financieramente viables para el retiro de los empleados.

Estos factores han ocasionado que los líderes de las empresas ingenien vías para aumentar la eficiencia, eficacia y viabilidad dentro del mercado laboral. Específicamente, los profesionales de Recursos Humanos, especialmente aquellos dedicados a las áreas de compensación y beneficios, deben buscar maneras de reducir costos además de contribuir a la mejora de los resultados del negocio, tarea que resulta difícil y retardadora, dado el contexto señalado anteriormente.

El diseño e implementación de los cambios que tuvieron que realizar los profesionales en estas áreas del negocio, fueron las bases para el futuro de las áreas de compensación y beneficios, los resultados de esto fueron principalmente un alineamiento del pago y del desempeño de los trabajadores, mayor control sobre los costos de los beneficios y programas de recompensas más relevantes para los trabajadores.

El concepto de Compensación Total surge en 1990 como un nuevo modo de pensar sobre el despliegue de la compensación y beneficios, esto combinado con otras vías que buscaron las empresas para atraer, retener y motivar a sus empleados. Las empresas de carácter flexible fueron aquellas que lograron incluir estos conceptos y prácticas dentro de su cultura empresarial más rápida y efectivamente, mientras que las empresas con estructuras rígidas, resistentes al cambio, han atrasado o impedido el progreso en este aspecto.

“Compensación Total es el retorno monetario y no monetario, que reciben los empleados a cambio de su tiempo, talento, esfuerzos y resultados, involucra la integración de cinco elementos claves que efectivamente atraen, motivan y retienen al talento requerido para lograr los objetivos organizacionales”. Estos cinco elementos son: compensación, beneficios, balance calidad de vida/trabajo, desempeño y reconocimiento y desarrollo de oportunidades de carrera (Christofferson, 2006; p. 2).

Desde 1990, los diferentes modelos de compensación que se han presentado coinciden en un punto, todos reconocen la importancia de apalancar diferentes prácticas y dinámicas culturales para satisfacer y comprometer a los mejores empleados, lo cual contribuirá a unos mejores resultados y un mejor desempeño organizacional.

Actualmente, el reto para las empresas es mayor, ya que se considera a los empleados como talentos fundamentales para el logro de objetivos, por lo que las empresas modernas, deben tener una visión mas amplia de todos aquellos aspectos a considerar para atraer, retener y motivar a sus talentos importantes, deben apalancar todos los factores, incluyendo compensación, beneficios, balance vida/trabajo, desempeño y reconocimiento y desarrollo de carreras para poder contar con una ventaja estratégica (World at Work, 2006)

## **2.2) Modelo de Compensación Total de World at Work**

World at Work es una asociación internacional de profesionales de Recursos Humanos y líderes de negocios enfocados en atraer, motivar y retener a los empleados. Fue fundada en 1955 y les provee a los practicantes de Recursos Humanos el conocimiento para liderar, diseñar e implementar estrategias y prácticas relativas a la compensación total (World at Work, 2006).

En el año 2000, luego de haber realizado varias discusiones con los líderes en las áreas de compensación y beneficios, World at Work introdujo un marco de compensación total que tenía como intención principal, guiar y ayudar a los practicantes de estas áreas, a pensar y ejecutar de un modo diferente. El modelo se enfoca en tres elementos:

- Compensación
- Beneficios
- La experiencia en el trabajo, que incluye, reconocimiento, balance vida/trabajo, desarrollo de carrera y ambiente laboral.

La compensación y los beneficios deben estar integrados junto con otros programas y prácticas, en un modelo estratégico para poder atraer, retener y motivar a los empleados, se trata de establecer estrategias colectivas.

## **2.3) Elementos del Modelo de Compensación Total de World at Work**

El Modelo de Compensación Total está conformado por cinco elementos, que funcionan de manera integradora. Cada elemento incluye una serie de prácticas, elementos y dimensiones que lo caracterizan y que colectivamente definen la estrategia organizacional para atraer, retener y motivar a los empleados (World at Work, 2006).

Estos elementos son:

2.3.1) Compensación

2.3.2) Beneficios

2.3.3) Desempeño y Reconocimiento

2.3.4) Desarrollo de oportunidades de carrera

2.3.5) Balance calidad de vida/trabajo

Estos elementos conforman el “tool-kit” del que la organización dispone para comprometer a los empleados con el negocio de la empresa, aumentar la productividad y obtener los resultados deseados. No todas las organizaciones realizan prácticas específicas para cada uno de estos elementos, en muchos casos, algunos de estos elementos se implementan informalmente, como es el caso del reconocimiento de los empleados. Sin embargo, los elementos compensación y beneficios, y algunas de las prácticas de balance vida/trabajo deben estar formalizadas dentro de la estructura empresarial.

#### 2.3.1) Compensación

“La compensación consiste en el pago realizado a un empleado por sus servicios prestados a la empresa, incluye su esfuerzo, tiempo y habilidades” (World at Work, 2006). Este elemento, a su vez, está conformado por cuatro elementos que constituyen su núcleo:

- *Remuneración o Pago Fijo*: consiste en una remuneración que no varía ante los resultados obtenidos, ni el esfuerzo realizado para obtenerlos. Generalmente es determinado por la estructura salarial de la empresa.
- *Remuneración Variable*: consiste en la compensación relacionada directamente con el nivel de desempeño o con los resultados obtenidos. Es una forma de pago que debe ser reestablecida cada cierto tiempo.

- *Planes de Incentivos de corto plazo*: es un tipo de compensación o pago variable, diseñado para premiar o incentivar el desempeño o esfuerzo en un periodo de tiempo de un año o menos.
- *Planes de Incentivos de largo plazo*: constituyen una forma de compensación variable que consiste en premiar el desempeño por un período mayor a un año.

### 2.3.2) Beneficios

Los beneficios son un conjunto de retribuciones no monetarias, ofrecidas a los trabajadores con la finalidad de complementar la compensación monetaria. Están diseñados para proteger al empleado y a su familia de correr riesgos financieros. Los beneficios están conformados por varios elementos:

- Seguro Social
- Seguro Médico
- Seguro de Vida
- Retiro
- Ahorro
- Pago por tiempo no trabajado, diseñado para proteger el ingreso de la familia cuando el trabajador no está activamente trabajando, por ejemplo, descansos entre jornadas laborales, vacaciones, etc.

Estos elementos varían en los diferentes países, en primer lugar, las empresas grandes tienden a tener una mayor variedad de beneficios al igual que un sistema más formal de implementación de los mismos, que las pequeñas y medianas empresas, en segundo lugar, ya que son, en su mayoría, beneficios definidos por los diferentes Gobiernos y constituidos en sus leyes, sin embargo, a grandes rasgos, los beneficios mencionados anteriormente, se pueden generalizar en la mayoría de los países.

### 2.3.3) Reconocimiento y Desempeño

- *Desempeño*:

El desempeño consiste en las maneras en que un individuo demuestra y pone en práctica sus habilidades, capacidades y destrezas. Constituye un componente clave para el éxito de la empresa. El desempeño tanto individual, como grupal y organizacional son evaluados para poder comprender cuáles fueron los logros obtenidos y cómo se obtuvieron. Para lograr los objetivos organizacionales, es necesario alinear el desempeño individual, grupal y organizacional, de manera que todos los esfuerzos estén diseccionados hacia un mismo rumbo.

Un factor importante respecto al desempeño es la retroalimentación o “feedback”, los empleadores deben comunicarles a los empleados cómo está siendo su desempeño en comparación con las expectativas, necesidades y estándares de la empresa. El feed-back generalmente produce un efecto motivador, donde el empleado se siente capaz y animado a mejorar su desempeño.

- *Reconocimiento:*

El reconocimiento cumple la función de comunicar o reconocer y dar especial atención a las acciones, esfuerzos, desempeño, comportamiento y resultados obtenidos por los empleados. Todos los seres humanos sentimos la necesidad psicológica de ser apreciados y reconocidos, sobre todo cuando se trata de esfuerzos realizados. A nivel empresarial, el reconocimiento puede apoyar a la estrategia organizacional al reforzar ciertos comportamientos que contribuyen al éxito de la empresa.

El reconocimiento puede existir de manera formal o informal, lo importante es que existan y que den a conocer las contribuciones de los empleados inmediatamente después del hecho. Los reconocimientos pueden ser monetarios o no monetarios, por ejemplo, reconocimiento verbal, certificados, trofeos, placas, cenas, etc.

2.3.4) Desarrollo y Oportunidades de Carrera

- *Desarrollo*

La empresa provee una serie de experiencias que generen aprendizaje, diseñadas para que los empleados apliquen sus habilidades, capacidades y competencias. El desarrollo logra el compromiso de los empleados para desempeñar mejor sus actividades y avanzar dentro de la empresa.

- *Oportunidades de Carrera*

Las empresas ofrecen oportunidades para avanzar a puestos mas privilegiados dentro del organigrama de las mismas o para que puedan escalar dentro de sus carreras profesionales. Además, ofrece oportunidades de carrera internamente, de manera que los empleados con talentos primordiales, ocupen posiciones que les permitan realmente dar lo mejor que tienen para ofrecer y generar un mayor valor para la empresa.

El desarrollo y oportunidades de carrera incluyen:

- Oportunidades de aprendizaje: tutoría, entrenamiento en nuevas tecnologías, seminarios, conferencias, educación virtual, herramientas y técnicas para lograr autodesarrollo, entre otras.



- Coaching/Mentoring: entrenamiento en liderazgo, acceso a centros de experticia en diferentes áreas, membresía a ciertas asociaciones, etc.
- Oportunidades de Desarrollo: pasantías con expertos, asignaciones fuera del país, promociones, planes de sucesión, etc.

### 2.3.5) Balance Vida/trabajo

“El balance calidad de vida/trabajo, consiste en una serie de prácticas, políticas y programas, apoyados en una filosofía organizacional que de manera activa, realizan esfuerzos y apoyan a los empleados para alcanzar el éxito tanto en el ámbito del trabajo como en el hogar” (World at Work, 2006).

Está conformado por siete grandes categorías, a través de las cuales se implementan dichas prácticas. Estas categorías comprenden aspectos de compensación, beneficios y otros programas de Recursos Humanos que en combinación logran el equilibrio entre el trabajador, su familia, la comunidad y su trabajo.

Las categorías del balance calidad de vida/trabajo son:

2.3.5.1) Flexibilidad Laboral

2.3.5.2) Tiempo libre remunerado y no remunerado

2.3.5.3) Salud y Bienestar

2.3.5.4) Cuidado para los familiares

2.3.5.5) Soporte Financiero

2.3.5.6) Compromiso con la comunidad

2.3.5.7) Compromiso de la Gerencia / cambios en la cultura.

Las empresas utilizan estas categorías como un marco para evaluar su progreso interno.

2.3.5.1) Flexibilidad Laboral

La flexibilidad en el lugar de trabajo consiste en una serie de opciones que hacen que el trabajo sea flexible, respecto a dónde, cuándo y cómo se va a realizar el mismo. Las formas más comunes de flexibilidad en el trabajo son trabajo a distancia y horarios flexibles (World at Work, 2006).

Las prácticas de horarios flexibles son un conjunto de iniciativas con las que cuenta la empresa, concediéndole la posibilidad a sus empleados de retirarse de su puesto de trabajo antes o después de haber culminado su jornada laboral, igualmente otorga la opción a los empleados de programar y organizar sus horarios de trabajo de acuerdo a sus objetivos y necesidades, e inclusive permite la reducción de la semana laboral.

Trabajo a distancia o Teletrabajo se refiere a un conjunto de prácticas que otorga la empresa, ofreciendo la posibilidad a sus empleados de realizar las tareas del cargo fuera del puesto de trabajo, garantizando así, que exista un balance vida/trabajo para sus empleados.

Dos décadas de estudios realizados sobre el balance vida/trabajo demuestran que, desde la perspectiva del trabajador, la flexibilidad laboral es la práctica de balance calidad de vida/trabajo más valorada, y particularmente para los talentos más importantes para la empresa.

Dentro de las ventajas de implementar programas de flexibilidad laboral se encuentran la reducción de algunos costos de la empresa, debido a que las tasas de retención aumentan considerablemente especialmente con respecto a los profesionales que han sido más entrenados.

Los empleados tienen y siempre van a tener responsabilidades familiares que necesariamente van a tener un impacto sobre su trabajo, en algunos casos causando retrasos, ausentismo o inclusive renuncia, esto destaca la necesidad de tener opciones de trabajo flexible, estas opciones se están convirtiendo en claves para atraer y retener al capital humano (Goshe, Huffstutter y Rosenzweig, 2006). Los empresarios están considerando a los beneficios de la flexibilidad laboral como una estrategia de compensación total que comprometerá a los trabajadores, supone una situación de ganar-ganar para resolver los problemas relacionados con los retos de los empleados de lidiar con los problemas familiares y laborales, además de que su bajo costo de administración lo convierte en una estrategia de negocios bastante viable.

El inconveniente que se presenta al momento de ofrecer estos programas es que aún cuando estas opciones están presentes en la organización, hay casos en los que la cultura empresarial de la misma inhibe el uso de las mismas por parte de los trabajadores. “Existe una brecha importante entre lo que ofrecen las organizaciones a sus empleados y lo que es realmente practicado” (Goshe, Huffstutter y Rosenzweig, 2006; p. 26). Luego de décadas de investigaciones, se demuestra que hay una exigencia por parte de los empleados de tener autonomía en su trabajo y son los profesionales de Recursos Humanos los que juegan el papel clave en

direccionar la flexibilidad hacia las necesidades de los mismos, ya que en muchos casos las prácticas existentes no están alineadas con sus necesidades, por lo tanto no logran satisfacer las mismas.

Por otra parte, es necesario que las organizaciones ofrezcan programas de entrenamiento en esta área y sobre toda el área del balance vida/trabajo en general, es decir, sobre las demás categorías que constituyen este balance, esto conforma un vínculo fundamental entre la idea de implementación de las prácticas y el uso de las mismas (Goshe, Huffstutter y Rosenzweig, 2006).

Si las organizaciones tienen como meta u objetivo atraer y retener el capital humano, deben responder ante sus necesidades y circunstancias fuera del trabajo, deben contar con un programa que integre las diferentes prácticas de balance vida/trabajo y además deben contar con una cultura organizacional que apoye y vele por el lado personal de los trabajadores, y que considere a este aspecto como una estrategia de negocios, la cual además debe ser viable. Deben comunicar su apoyo a la flexibilidad laboral, no simplemente ofrecer los programas.

#### 2.3.5.2) Tiempo libre remunerado y no remunerado

Para los empleados resulta fundamental poder contar con el tiempo necesario para compartir con su familia y con la comunidad, es por esto que constituye una de las prácticas más valoradas del balance vida/trabajo (Lingle, 2004).

El tiempo libre remunerado y no remunerado se refiere a aquel en el que los trabajadores no están ocupando su puesto de trabajo, esto incluye descansos para almorzar y para el cuidado personal y faltas no planificadas al trabajo. El tiempo libre remunerado se refiere a vacaciones, días festivos, días feriados, etc.

Los descansos para almorzar y para el cuidado personal se refieren al conjunto de prácticas a través de las cuales las empresas permiten a sus empleados el tiempo necesario, durante su jornada laboral, para que estos puedan alimentarse, las veces que su trabajo lo requiera y les proporciona el tiempo para ocuparse de su cuidado personal, garantizando así que puedan tener mejor una calidad de vida laboral.

Una tendencia que resulta muy común es que los empleadores conceden a sus empleados tiempo libre para realizar actividades relacionadas o no con sus tareas diarias, tal es el caso de la celebración de cumpleaños, participación en voluntariados, realización y participación en actividades recreativas o deportivas, igualmente permite las faltas no planificadas al trabajo, esta tendencia se ha convertido en una práctica común para el empleo del tiempo libre en las organizaciones (World at Work, 2006).

El tiempo libre resulta un factor fundamental para la atracción de la fuerza laboral, especialmente la fuerza laboral femenina, ya que requieren de un mayor tiempo disponible para ocuparse de sus hijos y hogares. En los casos en los que las personas están en busca de un empleo, un factor que influye en gran medida sobre la escogencia de una empresa sobre otra es si cuentan con programas de tiempo libre remunerado y no remunerado.

#### 2.3.5.3) Salud y Bienestar

Las empresas deben ofrecer programas o prácticas a través de las cuales dispongan y suministren información sobre estrés laboral, fatiga ocupacional, lumbalgias, hernias y otras enfermedades laborales, por ejemplo, a través de la realización de charlas, talleres y cursos que contribuyan a la salud y bienestar de los empleados, así como también, proporcionar ayuda a aquellos que lo requieran o disponer de servicios de coaching personalizado para atender a los trabajadores.

Además, muchas empresas proveen a sus empleados de seguros médicos, enfermería y acceso a medicamentos, bien sea gratuito o no. Esta constituye una de las prácticas más frecuentes que ofrecen las grandes empresas en relación a la salud y bienestar, sirviendo así de ayuda en casos de emergencias y enfermedades (World at Work, 2006).

El estrés laboral constituye el factor relacionado al trabajo que más repercute en la salud del trabajador y por lo tanto en su rendimiento. El estrés laboral consiste en una de las enfermedades más comunes que afectan a los empleados modernos, debido a los estrictos horarios de trabajo, largas e inflexibles agendas, además del problema de no poder equilibrar los asuntos personales con aquellos del trabajo. El impacto de las enfermedades relacionadas al estrés, es tal que afecta las ganancias anuales de las compañías (Lingle, 2004).

Debido a esto, las empresas deben enfocarse en esta categoría del balance vida/trabajo, ya que resulta en la manera más segura de lograr la reducción del estrés laboral, si bien no se puede eliminar por completo el estrés de la vida de las personas, se puede reducir. Reducir el estrés laboral se traduce en una reducción de costos de salud de los empleados, que es responsabilidad de la mayoría de las empresas, ya que proveen de seguros médicos.

Los problemas causados por el estrés, producen un gasto anual para las grandes empresas americanas de 2 billones de dólares debido al bajo rendimiento y desempeño en el trabajo. Esto refleja el gran impacto que tienen las enfermedades laborales sobre la empresa, los empleadores debe comprender y manejar el estrés, de manera que los empleados puedan tener buena salud y buen balance vida/trabajo. La

responsabilidad de educar e informar a los empleados en cuanto a las señales de estrés y de suministrarles consejos y “tips” para manejarlo y reducirlo, recae sobre la gerencia de Recursos Humanos (Scott, 2005).

La cultura organizacional debe apoyar esta iniciativa, comprender que el estrés es un factor presente en sus vidas, permite que se realicen en primer lugar estas iniciativas.

Otro factor que afecta en gran medida a la salud de los empleados es el consumo del empleado o “burnout”. El departamento de beneficios y/o la unidad de balance vida/trabajo debe incorporar programas de asistencia para los empleados, tales como, centros de entrenamiento, afiliaciones a gimnasios, programas virtuales de reducción de estrés, seminarios y charlas sobre estrés laboral y cómo reducirlo, entre otros, los cuales indudablemente aumentarán la productividad y satisfacción de los empleados (Lingle, 2004).

#### 2.3.5.4) Cuidado de los familiares

Las necesidades de cuidado infantil dieron como resultado la existencia de prácticas encargadas de manejar el cuidado de los familiares de los trabajadores, tales prácticas incluyen, cuidado a los niños, cuidados a los familiares de la tercera edad, seguros y respaldo en caso de emergencias (Lingle, 2004).

El acceso a los centros de cuidado para los familiares dependientes consiste en un conjunto de prácticas a través de las cuales las empresas facilitan a sus empleados el acceso a centros de cuidado, bien sea infantil o de la tercera edad, disminuyendo así las preocupaciones que pueda tener el empleado al respecto, contribuyendo a una mejora en su balance vida/trabajo.

Aquellas prácticas relacionadas con la colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependiente y respaldo en caso de emergencias y seguro médico para familiares, tienen la finalidad de brindar un respaldo a sus empleados y a sus familiares y en muchos casos, ofrecen la posibilidad de contar con un seguro médico para los familiares.

Estudios demuestran el impacto que tiene sobre la productividad y la retención y atracción de empleados, el ofrecer asistencia de este tipo, además reduce costos de la empresa. Algunas de las opciones con la que cuentan las organizaciones son sitios de cuidado infantil, tales como guarderías, lo cual reducirá el ausentismo ocasionado por la ausencia de personas que deben cuidar a los hijos, además aumentará la productividad, ya que el trabajador puede confiar en que su hijo está en buenas manos dentro de su misma empresa, mientras que este realiza su trabajo. Esto le reduce las preocupaciones y el estrés producido por este tipo de situaciones (Scott, 2005).

#### 2.3.5.5) Soporte Financiero

Proveer a la familia y al empleado de un soporte financiero a través préstamos, ayudas económicas y del retiro resulta básico para lograr la eficacia del balance vida/trabajo. Ejercer la función de soporte financiero a sus empleados para la obtención de bienes de primera necesidad y contribuciones personales constituye un medio común para poder asegurar un mejor bienestar financiero para sus trabajadores.

En esta área, los profesionales de compensación y beneficios proveen de estrategias críticas y programas para asegurar esto (Lingle, 2004).

#### 2.3.5.6) Compromiso con la comunidad

Esta área es de interés tanto para los empleados como para los empleadores, ya que ambos son miembros de la misma comunidad en la que opera la empresa. La empresa tiene una responsabilidad con la misma, y esta puede ser dirigida no solo externamente sino internamente, en donde las empresas puedan construir un fuerte vínculo interno con la comunidad, esto mediante la realización de programas éticos, ayudas económicas a la comunidad en caso de desastres naturales, entre otros (Lingle, 2004).

La reputación que obtiene la empresa sobre su activa participación en la comunidad, amplía las posibilidades de atracción de talento.

Las empresas competitivas han comprendido que no pueden lograr el posicionamiento de sus productos y servicios sin una buena reputación. Actualmente, el cuarenta por ciento (40%) de la competitividad de las empresas depende de la reputación, y treinta y seis por ciento (36%) de esa reputación depende de su ética y responsabilidad social (Gonzalez de Molina, s/f).

#### 2.3.5.7) Compromiso de la gerencia/ cambios culturales

Las categorías mencionadas anteriormente no se pueden llevar a cabo sin una gerencia comprometida con dichas prácticas. Es obligación de la empresa entrenar a los gerentes en materia de estas prácticas, comunicar la importancia, el impacto y suministrar todo el apoyo requerido para su efectiva implementación. Esto generalmente requiere de cambios internos en la empresa tales como cambios en la cultura empresarial, rediseño del trabajo, flexibilidad en el ambiente laboral. La dificultad de implementar las prácticas radica en los cambios necesarios con respecto a las políticas y prácticas de gerencia, como consecuencia de esto, generalmente las empresas emplean soluciones específicas a problemas específicos relacionados con el balance vida/trabajo, tales como, en caso de que un empleado deba marcharse temprano por tener que recoger a su hijo en la escuela, el supervisor será flexible y se lo permitirá sin descontarle horas de trabajo remuneradas.

El problema de esto es que estos pequeños cambios o ajustes no afectan a la cultura organizacional, por lo que las prácticas serán pasajeras y no producirán los mismos efectos colectivos, ni en términos de estrategia ni de ventaja competitiva.

### **3) Importancia de la Cultura y la Gerencia Empresarial**

En la mayoría de las organizaciones existe una brecha entre los objetivos organizacionales y la manera en que los gerentes los comprenden. Dentro de los objetivos debe encontrarse el apoyo a las iniciativas de balance vida/trabajo dentro de la cultura organizacional, si existen inconsistencias con respecto a lo que los gerentes entienden como la cultura de la empresa, y lo que realmente es, aunque las prácticas existan, estas no se implementarán con eficiencia y tenderán a pasar por desapercibidas o incluso a desaparecer.

#### **3.1) Importancia de la Gerencia**

El rol que cumple la gerencia en la implementación de las prácticas resulta clave, en algunos casos la gerencia se convierte en la principal barrera que impide la eficacia de las prácticas.

Estudios relacionan a las mejores prácticas gerenciales con aumento general de la productividad, satisfacción y la mejora en el logro de los objetivos organizacionales, tales como reducción de ausentismo, aumento de la retención, mejor atención al cliente, etc. (Laycock, 2006).

El comportamiento supervisorio juega un papel importante en el entendimiento del uso de las políticas y programas organizacionales utilizados para ayudar a los trabajadores en la integración de su trabajo con su vida personal.

#### Barreras existentes para el cumplimiento del rol de los gerentes

Existen barreras que crean conflictos en el proceso de los gerentes de asumir exitosamente su rol, estas son:

- Las tareas contenidas en su descripción de cargos: si la descripción de cargo no incluye la implementación de políticas de balance vida/trabajo, el empleado no las implementará, un motivo es por la falta de información sobre cómo hacerlo. Es necesario que a través de la descripción de cargos se den a conocer estas prácticas y se comprendan, al igual que resulta fundamental entrenar a los gerentes en esta materia (Laycock, 2006).

- Las políticas son publicadas pero no se ven reflejadas en el comportamiento del gerente: cuando los gerentes trabajan en exceso, fines de semanas, días feriados, trabajan desde el hogar y remotamente toman vacaciones, suelen tener la suposición de que los demás empleados deben hacer lo mismo.
- Los gerentes generalmente se muestran confundidos en cuanto a cómo ayudar a los miembros de su equipo en el tema de balance vida/trabajo, cuando ellos tienen poco o ningún balance, esto se traducirá en una noción de que los gerentes tendrán que cubrir horas de trabajo por aquellos ausentes que gozan de flexibilidad laboral y tiempo libre. Esto puede producir sentimientos de resentimiento por parte de los supervisores que puede impedir o dificultar que sean flexibles.
- Las recompensas atribuidas a los gerentes generalmente son dadas debido a la productividad y al desempeño que han logrado. Cuando en las empresas se evalúa por cantidad y no calidad, si se evalúan las excesivas horas de trabajo como aumento de productividad, entonces estos modos de trabajar serán aquellos aceptados por la organización, y serán impedimentos para la implementación de la flexibilidad, salud laboral, etc.
- Al fomentar la flexibilidad y la autonomía al empleado, el gerente puede presenciar una sensación de pérdida de poder y control, es decir, la pérdida del poder supervisorio, lo cual también podrá producir resentimiento y resistencia ante la aplicación de las prácticas.
- La noción de que no se cuenta con tiempo suficiente para realizar el trabajo, debido al trabajo excesivo, mientras se trata de complacer las necesidades de los trabajadores (Laycock, 2006).
- La percepción de los gerentes de que su rol se está transformando en la función de ser un trabajador social dentro de la empresa, al satisfacer las necesidades de sus subordinados.

Cuando se pretenden nuevos modos de gerenciar, una prioridad debe ser el entrenamiento. El entrenamiento debe incluir la comprensión de las políticas a ser implementadas y la provisión de estrategias específicas para crear un ambiente de trabajo flexible a la misma vez que se satisfacen las demás necesidades organizacionales (Laycock, 2006).

#### Estrategias que conducen al cambio

Para que se alcancen los objetivos organizacionales, aquellos que ocupen posiciones supervisorias deben sentir el apoyo y el reconocimiento de sus esfuerzos. Existen estrategias que pueden ser aplicadas para apoyar a los supervisores de línea y mejorar los resultados generales del negocio.

- La demostración de un fuerte y genuino compromiso por parte del gerente con el ambiente de trabajo flexible, amigable, ya que esta es la meta. Esta meta debe estar claramente definida y debe mostrar



relación con la rentabilidad del negocio. Es imperativo que las empresas tengan gerentes que no contradigan las políticas de las mismas.

- Aclarar los comportamientos deseados por parte de los gerentes intermedios. Para entrenarlos en este ámbito, se requiere un completo entendimiento de las políticas y ejemplos específicos de los diferentes métodos y maneras en las que se puede interactuar con los empleados.
- Ayudar y asesorar a los gerentes a lograr una perspectiva diferente sobre los procesos de trabajo, esto es, cómo y dónde se lleva a cabo el trabajo (Laycock, 2006).

“Tan importante como entender las políticas es saber cómo implementarlas para lograr una máxima satisfacción vida/trabajo” (Kacher y Hastings, 2007, p. 57). Todas las iniciativas de balance vida/trabajo deben contar con el compromiso y el apoyo de los líderes de la empresa para evitar que sean vistas como meras soluciones surgidas en el momento para resolver problemas.

### **3.2) Importancia de la Cultura Organizacional**

El nuevo enfoque adquirido del balance vida/trabajo, es decir, el enfoque estratégico, requiere de una cultura que sirva de apoyo para lograr su eficiencia. La cultura organizacional será aquella que realmente refleje qué tan accesibles son las prácticas para los empleados.

En muchos casos, la implementación de estas prácticas requiere de cambios, específicamente en la cultura organizacional, lo cual constituye el mayor reto para dicha implementación.

#### Modelo de las siete palancas para el cambio

Según Thompson (2007) las barreras para el cambio organizacional son muchas, una vez definida la cultura deben identificarse las asunciones que subyacen y construir un plan para cambiarlas.

La cultura refleja el modo de realizar las cosas y el por qué de ese modo de realizarlas, y esto se basa en la fe. Según Thompson (2007), la fe consiste en la creencia de algo sin poseer evidencias de ello.

Este modelo sostiene que la fe es un aspecto muy difícil de modificar, por lo que parece más realista conducir los esfuerzos hacia un cambio del ambiente organizacional, el cual está más cercano a la “superficie” y demuestra claramente el modo en que se realizan las actividades.

Cada organización posee un ambiente particular y una cultura que ha demorado años en formarse, según este modelo existen siete palancas generalizadas que conducen al cambio:

- Analizar la capacidad de cambio que posee la organización.
- Visión y estrategia compartida.
- Crear un sentimiento de urgencia.
- Involucrar a todos los accionistas o involucrados en la empresa.
- Planificar la evaluación.
- Cambio total de los sistemas.
- Reforzar el cambio.

Este modelo conforma las bases para el surgimiento del modelo creado por Prochaksa (1992) donde se presentan las etapas de cambio para la efectiva implementación del balance vida/trabajo (Thomson, 2007).

#### Etapas de cambio para la implementación del balance vida/trabajo

(Thompson, 2007)

##### a) Precontemplación

Durante la primera etapa, el encargado de la toma de decisiones no ha identificado problema alguno, no ha considerado la opción de introducir cambios en el trabajo. Debido a esto, los individuos que tengan la iniciativa de incorporar un programa balance calidad de vida/trabajo en sus empresas deben realizar, primero, investigaciones sobre iniciativas realizadas por otras empresas en el pasado, buscando con esto las palancas y las oportunidades para enmarcar el problema de balance vida/trabajo dentro de un marco de estrategias y filosofías ya existentes.

En esta etapa, la comunicación resulta un factor crucial, el interesado debe comunicar al encargado de la toma de decisiones, datos sobre la productividad, índices de ausentismo, etc., presentar artículos que traten sobre las prácticas implementadas por empresas de ramas similares y comunicar las opiniones de otros gerentes de la empresa sobre esta problemática.

##### b) Contemplación

Una vez que se ha introducido la existencia de la problemática al encargado de la toma de decisiones, se debe pensar y demostrar cómo estas iniciativas pueden formar parte de la estrategia organizacional, cómo integrarlas a la estructura de la empresa.

c) Preparación

Para el momento de llegar a esta etapa, el encargado de la toma de decisiones ya posee suficiente información acerca de las prácticas y posee algún sentimiento de urgencia para su implementación, esto debido a la importancia que le ha transmitido el interesado en implementar las iniciativas.

El encargado de la toma de decisiones comenzará a considerar esta iniciativa como un “issue” del negocio. Es aquí donde es importante involucrar a todos los accionistas, ellos deben ser considerados como encargados de la toma de decisiones.

En esta etapa se le propondrá a los mismos, la aplicación de una prueba piloto de estas iniciativas, esto mantiene a dichas iniciativas bajo perfil, manejables y medibles.

d) Cambio

Una vez que la prueba piloto ha sido puesta en práctica, si tuvo éxito, el encargado de la toma de decisiones ahora tendrá una perspectiva más clara sobre las iniciativas, considerándolas dentro de los issues principales del negocio. Debe aclararse durante esta etapa que para poder implementar las prácticas se requiere de un cambio en los sistemas, procedimientos y logística, para que el despliegue de las mismas pueda ser exitoso y producir un impacto en la totalidad de la empresa.

e) Mantenimiento

Resulta tentador considerar que para esta etapa la aplicación de la prueba piloto ha cambiado la cultura organizacional, sin embargo, esto no es así, lo que pudo haber cambiado en alguna medida es el ambiente organizacional. En esta etapa es crucial mantener el cambio y reforzarlo.

Las iniciativas comenzarán a formar parte de la cultura en el momento en el que logre cumplir con todos los requerimientos que tiene una cultura organizacional, es decir, cuando resuelva problemas y cuando funcione adecuadamente como para ser considerado válido y que luego sea comunicado al resto de los empleados como una fuente de soluciones a problemas (Thomson, 2007).

Estas etapas pueden ayudar a institucionalizar el trayecto necesario para producir un cambio en las organizaciones, en este caso el cambio requerido para que se puedan implementar iniciativas como flexibilidad laboral, que muchas veces contradicen a la cultura de las organizaciones (Thomson, 2007).

Modificar alguna parte del funcionamiento de la empresa tiene poco sentido si no se cuenta con el apoyo del resto de la organización, especialmente en términos de actitudes, comportamientos y prácticas, es decir, la cultura. Un importante elemento de la cultura es la comunicación y muchas empresas mantienen aislados muchos resultados positivos de la implementación de estas prácticas, en donde el balance calidad de vida/trabajo ha sido utilizado como herramienta estratégica de la misma. Debe promoverse la comunicación dentro de la empresa y esta oportunidad se le debe ofrecer a los empleados de todos los niveles de la estructura.

#### **4) Beneficios y Costos de la implementación de prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo**

Dentro de los beneficios de dicha implementación, resaltan los siguientes (Yasbeck, 2004):

- Aumento de las tasas de retención y reclutamiento, esto, asociado a un ahorro importante de gastos.
- Reducción de las tasas de rotación de empleados.
- Reducción de la pérdida de talento, ya que este no se traslada hacia la competencia.
- Aumento de la tasa de retorno de la inversión, ya que los empleados que ya han sido entrenados dentro de la empresa, permanecerán en la misma por un mayor periodo de tiempo.
- Reducción de los índices de ausentismo laboral y de faltas por enfermedad.
- Reducción del estrés laboral y mejoras en la satisfacción y lealtad del empleado.
- Reducción del estrés producido por los conflictos entre roles familiares y profesionales.
- Mayor compromiso de los empleados.
- Se ha logrado una flexibilización de los horarios de trabajo.
- Aumento del índice de productividad.
- Mejora de la imagen corporativa de la empresa.

Por otra parte, el balance calidad de vida/trabajo afecta al desempeño organizacional de varias maneras:

- En un mercado competitivo, los empleadores pueden atraer a un mayor número de personas ofreciendo las prácticas de balance calidad de vida/trabajo en conjunto con los competitivos “paquetes” de compensación.
- Las prácticas de balance calidad de vida/trabajo pueden reducir importantes costos de la empresa. Asumiendo que dichos programas producen un aumento de las tasas de retención, los negocios ahorran una importante cantidad de dinero en los procesos de reclutamiento los cuales muchas veces resultan muy costosos. Además, ese gasto ahorrado puede ser destinado para entrenamiento del personal, resultando en un mayor retorno de la inversión.

Sin embargo, existen unos costos de implementación que también son importantes mencionar:

- Costos directos de las prácticas como lo son los centros de cuidado infantil, guarderías, subsidios, ayudas económicas para estudios, enfermedades, etc.
- Costos del equipo necesario para poder trasladar el trabajo al hogar
- Costo de investigaciones relacionadas con las prácticas, para verificar su eficiencia, su retorno a la inversión, etc.
- Costos de implementar nuevos sistemas de trabajo dentro de la organización, tales como el de procesos o cambio de la cultura.
- Costos relacionados con la baja temporal de la productividad, mientras se implementan estas prácticas.
- Disminución de la moral de aquellos empleados quienes no se ven beneficiados ante esta nueva iniciativa.

Para tomar la decisión acerca de la implementación de estos programas, generalmente se realizan estudios en donde se identifican todos los costos y beneficios involucrados en la implementación, luego se comparan ambos y si toma la decisión de implementarlas si la comparación resulto ser positiva para las practicas.

El problema radica en que el cálculo exacto de los costos ahorrados resulta muy difícil de realizar para la mayoría de las empresas, ya que no pueden realizar cálculos explícitos de todos sus costos y beneficios en general. Además de esto, los costos de implementación son identificables y medibles con

mayor facilidad que los beneficios, por lo que generalmente, si se aplican los programas, puede ser debido a los valores, actitudes o creencias del encargado de la toma de decisiones.

## Capítulo IV

### MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta la metodología que fue diseñada y utilizada para obtener los datos necesarios que conllevaron a la identificación y descripción de prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo.

#### 1) Diseño y tipo de investigación

##### Diseño

El objetivo de esta investigación es identificar y describir las prácticas de balance calidad de vida/trabajo en grandes empresas, por lo que tiene un diseño de tipo *no experimental*, este es, un diseño en el cual no se manipularon deliberadamente las variables, sino, se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos (Hernández, Fernández y Babtista, 1999).

##### Tipo de estudio

El tipo de estudio es *transversal descriptivo*. Los estudios transversales "...recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández, Fernández y Babtista, 1999, p.186). Los estudios transversales descriptivos "...tienen como objetivo indagar la incidencia y valores en que se manifiesta una o más variables" (Hernández, Fernández y Babtista, 1999, p.187).

El objetivo de los estudios descriptivos no es..." la verificación de hipótesis, sino la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente" (Sabino, 1987, p. 89) No pretenden estudiar cómo se relacionan las variables medidas, sino, medir de manera independiente estos conceptos o variables. Sin embargo, pueden integrar las mediciones de cada una de ellas para explicar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno, pero teniendo en cuenta que no constituye su objetivo principal (Hernández, Fernández y Babtista, 1999).

Este proyecto de investigación es de tipo descriptivo ya que pretendió identificar la presencia de iniciativas de balance calidad de vida/trabajo para luego describir de qué manera se ponen en práctica dichos programas y cómo se lleva a cabo el balance calidad de vida/trabajo dentro de grandes empresas del área metropolitana de Caracas.

## **2) Unidad de Análisis, Población y Muestra**

### Unidad de Análisis

La unidad de análisis se refiere a quienes van a ser medidos, los sujetos u objetos de estudio (Hernández, Fernández y Babtista, 1999).

Para el caso específico de esta investigación, la unidad de análisis fueron las grandes empresas del área metropolitana de Caracas, es decir, aquellas que tuvieran un número no menor de 150 empleados (World at Work, 2007). La unidad de análisis se definió a partir de los antecedentes consultados, en donde se manifestó una mayor presencia de prácticas de balance calidad de vida/trabajo, en organizaciones grandes que en pequeñas y medianas empresas, por lo que resultó conveniente aplicar el instrumento de recolección de datos en empresas grandes.

### Población

La población consiste el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones relacionadas directamente con la investigación a realizar (Hernández, Fernández y Babtista, 1999).

La población determinada para este trabajo de investigación, consistió en grandes empresas del área metropolitana de Caracas, que tuvieran un número mayor o igual a 150 empleados, que además contaran con un departamento consolidado de Recursos Humanos, el cual reportara directamente a la Gerencia General de la organización. Las empresas que conformaron la población debían también destacarse entre otras empresas por sus niveles de competitividad, siendo consideradas por la empresa consultora Hay Group como aquellas más importantes en el área metropolitana de Caracas.

### Muestra

Una muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a la población de estudio (Hernández, Fernández y Babtista, 1999).

La muestra estuvo compuesta por veinte (20) grandes empresas del área metropolitana de Caracas. Esta muestra se determinó en conjunto con Hay Group, una consolidada empresa trasnacional encargada de la consultoría de Recursos Humanos, con sede en nuestro país.

Tomando como base la lista de clientes de Hay Group, se seleccionaron como parte de la muestra a aquellas empresas que declararon, mediante una exploración inicial, que cuentan con prácticas asociadas al balance calidad de vida/trabajo. Se seleccionaron igualmente aquellas empresas que destacaron entre otras por sus niveles de competitividad, esto, según el juicio experto de los consultores de Hay Group, además que tengan un departamento de Recursos Humanos consolidado y que resultan importantes para el estudio. La selección de la muestra se realizó a través de un muestreo no probabilístico intencional, el número de empresas a elegir no resultara representativo en cuanto al número total de empresas grandes ubicadas en el área metropolitana de Caracas.

### **3) Variables. Definición conceptual y operacional**

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible a medirse (Hernández, Fernández y Babtista, 1999, p.75).

Son precisamente lo que los investigadores estudian. El término se utiliza para designar a cualquier característica de la realidad que puede ser determinada por observación ya que puede mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra.



La variable de este estudio consiste en las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo.

Las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo consisten en “...el conjunto de programas a través de los cuales una empresa puede implementar la filosofía organizacional basada en el equilibrio entre la calidad de vida profesional y personal y realizar los esfuerzos necesarios para que los empleados de la misma alcancen el éxito tanto en el ámbito del trabajo como en el hogar” (Christophersson y King, 2006).

Estas prácticas están conformadas por siete categorías o dimensiones, las cuales se identificaron dentro de las empresas que conformaron la muestra. Cada una de las siete dimensiones fue dividida en una serie de subdimensiones para facilitar la identificación de cada una de las prácticas. Las siete categorías o dimensiones son: flexibilidad laboral, tiempo libre remunerado y no remunerado, salud y bienestar, cuidado para los familiares, soporte financiero, compromiso con la comunidad y compromiso de la gerencia / cambios en la cultura.

1. *La flexibilidad en el lugar de trabajo*: consiste en una serie de opciones que hacen que el trabajo sea flexible, respecto a dónde, cuándo y cómo se va a realizar el mismo (World at Work, 2006).

La dimensión, flexibilidad laboral, se divide en las siguientes subdimensiones:

- 1.1 Horarios Flexibles: conjunto de prácticas con las que cuenta la empresa, concediéndole la posibilidad a sus empleados de retirarse de su puesto de trabajo antes o después de haber culminado su jornada laboral, igualmente otorga a sus empleados la posibilidad de programar y organizar sus horarios de trabajo de acuerdo a sus objetivos y necesidades, e inclusive permite la reducción de la semana laboral.
  - 1.2 Trabajo a distancia (Teletrabajo): conjunto de prácticas que otorga la empresa, ofreciendo la posibilidad a sus empleados de realizar las tareas del cargo fuera del puesto de trabajo, garantizando así, que exista un balance vida/trabajo para sus empleados
2. *El tiempo libre remunerado y no remunerado* se refiere al tiempo en el que los trabajadores no están ocupando su puesto de trabajo, esto incluye descansos para almorzar, tiempo necesario para el cambio de uniformes, faltas no planificadas al trabajo, etc. Se refiere a las vacaciones, días festivos, días feriados, etc. en donde el empleado pueda contar con el tiempo necesario para compartir con su familia y con la comunidad (Lingle, 2004).

La dimensión, tiempo libre remunerado y no remunerado, se divide en las siguientes subdimensiones:

- 2.1 Descansos para almorzar y para el cuidado personal: conjunto de prácticas en las cuales la empresa permite a sus empleados el tiempo necesario, durante su jornada laboral, para que estos puedan alimentarse, las veces que la su trabajo lo requiera y les proporciona el tiempo para ocuparse de su cuidado personal, garantizando así que puedan tener mejor una calidad de vida laboral.
- 2.2 Tiempo Libre y faltas no planificadas para el trabajo: conjunto de prácticas que la empresa concede a sus empleados, empleando tiempo libre para realizar actividades relacionadas o no con sus tareas diarias, tal es el caso de la celebración de cumpleaños, participación en voluntariados, realización y participación en actividades recreativas o deportivas, igualmente permite las faltas no planificadas al trabajo.
3. *La salud y bienestar* son aspectos que deben estar garantizados por la empresa a través de programas disponibles para los empleados, que garanticen una buena salud y bienestar en el trabajo y fuera del mismo.

La dimensión, salud y bienestar, se divide en las siguiente subdimensiones:

- 3.1 Manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales: conjunto de prácticas a través de las cuales la empresa dispone y suministra información sobre estrés laboral, fatiga ocupacional, lumbalgias, hernias y otras enfermedades laborales a través de la realización de charlas, talleres y cursos que contribuyan a la salud y bienestar de los empleados, así como también, proporciona ayuda a aquellos que lo requieran y disponen de coaching personalizado para atender a los trabajadores.
- 3.2 Seguros Médicos, enfermería y acceso a medicamentos: conjunto de prácticas con las que cuenta la empresa para proveer a los empleados de seguro médico para ellos y para sus familiares, sirviendo así de ayuda en casos de emergencias y enfermedades, además cuenta con asistencia médica dentro de las instalaciones de la empresa, a donde pueden acudir y tener acceso a ciertos medicamentos, apoyando de esta manera la buena salud y bienestar de sus trabajadores y su calidad de vida/trabajo.

4. Los programas para el cuidado de los familiares son aquellas practicas o programas que incluyen cuidado a los niños, cuidados a los familiares de la tercera edad, seguros y respaldo en caso de emergencias (Lingle, 2004).

La dimensión, cuidado de los familiares, se divide en las siguientes subdimensiones:

- 4.1 Acceso a los centros de cuidado para los familiares dependientes: conjunto de practicas a traves de las cuales la empresa facilita a sus empleados el acceso a centros de cuidado, bien sea infantil o de la tercera edad, disminuyendo asi las preocupaciones que pueda tener el empleado al respecto, contribuyendo a una mejora en su balance vida/trabajo.
- 4.2 Colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependiente y respaldo en caso de emergencias y seguro médico para familiares: serie de prácticas a través de las cuales la empresa realiza contribuciones para ayudar a sus trabajadores con aquellos gastos relacionados con la educación y preparación de los hijos, cuidado de los familiares de la tercera edad, entre otros. Además brinda respaldo a sus empleados y a sus familiares en caso de emergencias y ofrece la posibilidad de contar con un seguro médico para los familiares.
5. Los programas de *soporte financiero* son aquellos que tienen como finalidad proveer a la familia y al empleado de un soporte financiero a través del retiro, lo cual resulta básico para lograr la eficacia del balance vida/trabajo. En esta área, los profesionales de compensación y beneficios proveen de estrategias críticas y programas para asegurar el bienestar financiero de los empleados (Lingle, 2004).

La dimensión, soporte financiero, se divide en la siguiente subdimensión:

- 5.1 Apoyo para la obtención de viviendas, vehículos y contribuciones personales y cajas de ahorros: conjunto de prácticas que ofrece la empresa para servir de soporte financiero a sus empleados para la obtención de bienes de primera necesidad y contribuciones personales, para así poder asegurar un mejor bienestar financiero para sus trabajadores.
6. *El compromiso con la comunidad* se refiere practicas a través de las cuales la empresa demuestra la responsabilidad que tiene con la comunidad, esta responsabilidad puede ser dirigida no solo externamente, a través de programas que vinculen a la empresa y a sus empleados con sus comunidades, sino internamente, en donde las empresas puedan construir

un fuerte vínculo interno con la comunidad, esto mediante la realización de programas éticos, ayudas económicas a la comunidad en caso de desastres naturales, entre otros (Lingle, 2004).

La dimensión, compromiso con la comunidad se divide en las siguientes subdimensiones:

- 6.1 Programas de inclusión social: conjunto de prácticas con las que cuenta la empresa que vinculan directamente al empleado con su comunidad, obteniendo así, una participación activa que construirá un fuerte vínculo tanto para los empleados como para los empleadores para/con su comunidad /es vecina/s, aportando así a un mayor balance calidad de vida/trabajo.
- 6.2 Ayudas económicas: conjunto de prácticas que ofrece la empresa mediante las cuales otorga colaboraciones y donaciones monetarias para apoyar y contribuir con la mejora del bienestar de sus comunidades, incentivando así, el acercamiento y vinculación de sus empleados con su comunidad.
7. *El compromiso de la gerencia y cambios culturales* se refieren a la obligación de las empresas de entrenar a los gerentes en materia de estas prácticas, comunicar la importancia, el impacto y suministrar todo el apoyo requerido para su efectiva implementación y para lograr una gerencia comprometida con los cambios.

La dimensión, compromiso de la gerencia y cambios culturales se divide en las siguientes subdimensiones:

- 7.1 Cambios y apoyo de la gerencia: conjunto de prácticas asociadas a la capacitación y entrenamiento de la gerencia para promover el cambio a nivel gerencial para la efectiva implementación de las prácticas de balance vida/trabajo.
- 7.2 Cambio de la cultura empresarial: conjunto de prácticas a través de las cuales la empresa realiza las acciones pertinentes para la implementación del cambio de cultura que requiere la puesta en práctica de los programas de balance vida/trabajo.

**Tabla N° 1 Operacionalización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores/subdimensiones</b>
Prácticas para el logro del balance calidad de	1) Flexibilidad Laboral. Serie de opciones que hacen que el Trabajo sea flexible, respecto a dónde, cuándo y cómo	1.1) Horarios Flexibles

del balance calidad de vida/trabajo	Trabajo sea flexible, respecto a dónde, cuándo y cómo se va a realizar el mismo.	1.1) Trabajo a distancia o Teletrabajo
	2) Tiempo libre remunerado y no remunerado. Tiempo en el que los trabajadores no están ocupando su puesto de trabajo para atender asuntos que pueden o no estar relacionados con el ámbito laboral, esto incluye descansos para almorzar, tiempo libre, tiempo necesario para el cambio de uniformes, ejercicio de la actividad sindical, faltas no planificadas al trabajo y facilidades para el cuidado personal en el lugar de trabajo, etc. El tiempo libre remunerado se refiere a vacaciones, días festivos, días feriados, etc.	2.1) Descansos para almorzar y para el cuidado personal en el lugar de trabajo
		2.2) Tiempo libre y faltas no planificadas para el trabajo
	3) Salud y bienestar. Conjunto de prácticas que ofrecen las empresas que garantizan una buena salud y bienestar en el trabajo y fuera del mismo, apoyando así al empleado en el logro de un balance calidad de vida/trabajo.	3.1) Manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales
		3.2) Seguro médico, enfermería y acceso a medicamentos.
	4) Cuidado de los familiares. Programas empleados por las empresas para facilitar el cuidado de las personas que están bajo la dependencia de los trabajadores, tal es el caso de los niños y los familiares de la tercera edad, al igual que proveer de respaldos en caso de emergencias, ayudando así a los trabajadores a mantener un balance entre su vida personal y su vida laboral.	4.1) Acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes
		4.2) Colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependientes, respaldo en casos de emergencias y seguro médico para familiares.
	5) Soporte financiero. Conjunto de prácticas empleadas por la empresa para proveer al empleado y a su familia de un soporte financiero a través del retiro y otros programas para asegurar el bienestar financiero de los empleados.	5.1) Apoyo para la obtención de viviendas, vehículos, contribuciones personales y cajas de ahorro.

	6) Compromiso con la comunidad. Serie de prácticas que ofrecen las empresas para demostrar la responsabilidad que tienen para/con su comunidad. Esta responsabilidad puede ser dirigida no solo externamente sino internamente, en donde las empresas puedan construir un fuerte vínculo interno con la comunidad.	6.1) Programas de inclusión social
		6.2) Ayudas económicas
	7) Compromiso de la gerencia/cambios culturales. Conjunto de programas que permiten preparar a los gerentes en materia de practicas de balance calidad de vida/trabajo, comunicar la importancia, el impacto y suministrar todo el apoyo requerido para su implementacion, ademas permiten gestionar la participacion en la empresa e intervenciones en el cambio de cultura existente para la efectiva implementacion de las practicas.	7.1) Cambios y apoyo de la gerencia
		7.2) Cambios culturales

#### 4) Estrategia para la recolección y análisis de datos

##### Recolección de datos

El instrumento utilizado para medir la variable principal, es decir, las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, fue construido por el investigador y consiste en una encuesta con preguntas principalmente de tipo cerradas. El instrumento se dividió en dos secciones, en la primera, se recogió información acerca de:

- La posición o cargo de la persona entrevistada.
- El tiempo de operación de la empresa en el mercado.

- El sector al que pertenece dicha empresa.
- El número de personas que la conforman.
- La denominación que recibe al área de Recursos Humanos.
- Departamento al que reporta el área encargada de los Recursos Humanos.
- Número de personas encargadas del área de Recursos Humanos.
- Denominación del área encargada de compensación y beneficios.
- Número de personas que conforman el área de compensación y beneficios.

En la segunda sección se procedió a identificar y describir aquellas prácticas que ofrecen las empresas para lograr un balance vida/trabajo.

En primer lugar, se explicaron y definieron las dimensiones del balance vida/trabajo a tratar y posteriormente se encuentran las subdimensiones que las conforman. Cada subdimension se dividió en seis (6) áreas o apartes:

El primer aparte consistió en la identificación de la práctica, en donde se pretendió obtener información acerca de la presencia o ausencia de la misma.

En el segundo aparte se pretendió describir aquellas prácticas que ofrecen las empresas, destacando aspectos como a que trabajadores se toma en cuenta al otorgar la práctica, cómo y porque.

El tercer aparte consistió en una pregunta de tipo cerrada indicando el tiempo de consolidación que tiene la práctica dentro de la empresa, esto representado a través de años o meses que lleva implementándose la práctica.

En el cuarto aparte se midió, a través de una escala del 1 al 5, siendo 1=Muy bajo, 2= Bajo, 3= Medio, 4= Alta y 5= Muy alta, el nivel de presencia de la subdimensión, es decir, el grado en el que está presente dentro del esquema de compensación total o dentro de la empresa como una práctica común, apoyando así al logro de un balance vida/trabajo

Finalmente, en el quinto aparte, se midió, igualmente a través de una escala del 1 al 5, siendo 1=Muy bajo, 2= Bajo, 3= Medio, 4= Alta y 5= Muy alta, el nivel de impacto de la subdimensión, es decir, el

grado en el que la subdimensión en cuestión, influye sobre la organización, sobre sus empleados y en el desempeño de los mismos.

#### Validez del instrumento

Debido a que el instrumento descrito, no ha sido diseñado anteriormente, fue sometido a pruebas de validez.

La validez "...se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (Hernández, Fernández y Babiata, 1999, p.236).

Para los efectos de esta investigación, se validó el instrumento a través del juicio experto. Se realizó una prueba piloto del instrumento a seis (6) profesionales en el área, de los cuales cuatro (4) son expertos en el campo de compensación y beneficios y balance vida/trabajo y dos (2) son expertos en metodología científica. El instrumento fue revisado en cuanto a la pertinencia de las dimensiones, de los indicadores a través de los cuales se mide cada una de estas dimensiones, el formato de medición, entre otros.

#### Análisis de Datos

Para efectuar el análisis de los datos obtenidos a través de las preguntas cerradas de la encuesta, se utilizó la estadística descriptiva, específicamente una distribución de frecuencias.

En primer lugar, se describieron los datos o valores obtenidos en cada variable para posteriormente describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias. "Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías" (Hernández, Fernández y Babiata, 1999, p.343). Se utilizaron las frecuencias relativas, que son los porcentajes de casos para cada categoría a medir, estableciendo así una proporción de prácticas de balance calidad de vida/trabajo que se encuentran o no dentro de las estructuras empresariales. De este modo se obtuvo un porcentaje que representa la presencia o ausencia de las prácticas.

Para analizar las preguntas de carácter abierto, se describieron aquellas prácticas identificadas previamente en el instrumento, resaltando aspectos importantes como el modelo de otorgamiento (a quienes y como se otorga la práctica), los diferentes matices que pueden surgir de una práctica a otra, entre otros. Esta descripción se encuentra seguida a la identificación de prácticas formales, indicando con viñetas cada una de aquellas identificadas y descritas.



Posteriormente, se analizaron aquellas evaluaciones realizadas respecto al nivel de presencia y nivel de impacto, cuyas respuestas están ubicadas dentro de una escala del 1 al 5, siendo 1=Muy bajo, 2= Bajo, 3= Medio, 4= Alta y 5= Muy alto. Resultando un índice para el nivel de presencia y otro para el nivel de impacto relativo a cada una de las subdimensiones, a través del uso de una Escala de Likert.

Para efectuar el análisis de la sección donde se evaluó el nivel la madurez de práctica en años o meses, se ubicaron las respuestas dentro de rangos establecidos, estos van desde uno (1) a diez años (10), de diez (10) a veinte (20) años y más de veinte (20) años. Los rangos de respuesta se decidieron en base a los resultados observados, ya que la mayoría de las empresas que formaron parte del estudio, ubicaron el nivel de madurez de las prácticas en rangos muy dispersos entre sí, por lo tanto, para la comodidad del investigador, resultó más conveniente presentarlo de esta forma. Los resultados fueron presentados en una tabla.

Finalmente, el análisis efectuado respecto al conjunto de resultados, se presentó de acuerdo a cada dimensión. Al finalizar la sección descriptiva, se presentan los análisis respectivos asociados a la dimensión en cuestión.

## **5) Consideraciones Éticas**

La presente investigación se realizó cumpliendo con el conjunto de normas que requieren un debido proceso de investigación. Los resultados de la misma serán utilizados para fines académicos únicamente y durante su realización se respetó la confidencialidad de las empresas y de los individuos encuestados, tanto al momento de la recolección de información proporcionada por las mismas como al momento de analizar la información y llegar a las conclusiones pertinentes.

Este trabajo permitirá que las empresas identifiquen prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo dentro de las mismas, lo cual tendrá un efecto positivo, brindando información actualizada acerca de sus carencias con respecto a este tema, de modo que puedan realizar los cambios pertinentes si así lo desean.

## **6) Factibilidad**

Para la realización de este proyecto de investigación se contó con los recursos materiales necesarios y facilidad de traslado e información, además de contar con el apoyo de una de las grandes empresas consultoras en el área de Recursos Humanos y Compensación, ubicada en la ciudad de Caracas. Dicha empresa sirvió de vínculo entre la unidad de análisis y el investigador, debido a que los profesionales que

ejercieron la función de apoyo a este trabajo, permitieron y facilitaron el acceso a la lista de aquellos clientes que contaron con las características requeridas para formar parte de la muestra de investigación.

## **7) Limitaciones**

Durante la realización del presente trabajo de investigación se presentaron algunas limitaciones que se comentan a continuación:

- Una importante limitación está asociada al tamaño de la muestra, debido a la falta de recursos, la muestra se limitó al número mínimo necesario de empresas (20), el cual fue determinado por el investigador con ayuda de profesionales y expertos en el tema.
- Otra limitación tuvo que ver con que la mayoría de las empresas que participaron en el estudio contaban con algunas prácticas de balance vida/trabajo ya que estas formaban parte de los requisitos exigidos por la Ley, lo cual imposibilitó describir, en muchos casos, el estado actual de las prácticas de balance vida/trabajo como iniciativa de aquellas empresas estudiadas.
- Otro aspecto que resultó como limitante fue la recolección de información en las secciones donde se pretendió evaluar el nivel de madurez de las prácticas, ya que a pesar de haber entrevistado a gerentes, directores y coordinadores, en muchas ocasiones estos no sabían con seguridad los años de implementación que tenían las prácticas y su respuesta podría significar un tipo de sesgo, el cual podría controlarse entrevistando a otros involucrados en este tema.

## **Capítulo V**

### **PROCESAMIENTO, ANÁLISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS**

Una vez finalizado el trabajo de campo realizado en veinte (20) grandes empresas ubicadas en el área metropolitana de Caracas, que conformaron la muestra del estudio, se procedió con el análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento de medición.

En primer lugar, se presenta procesamiento de los datos, el cual está estructurado de acuerdo a cada una de las dimensiones y a sus respectivas subdimensiones tratadas durante la investigación. Las dimensiones son: flexibilidad laboral, tiempo libre remunerado y no remunerado, salud y bienestar, cuidado de los dependientes soporte financiero, compromiso con la comunidad y compromiso de la gerencia/cambios culturales. Posteriormente, se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos, el cual igualmente se encuentra estructurado de acuerdo a cada una de las dimensiones y subdimensiones correspondientes. Este análisis va acompañado por un contraste realizado de los resultados obtenidos en función de los objetivos de la investigación y de la teoría consultada para la elaboración de la misma.

Seguidamente se presentan, como elemento de contraste, los resultados obtenidos en relación a la evaluación realizada a los gerentes, directores y coordinadores entrevistados, sobre el nivel de presencia o el grado en el que cada una de las dimensiones está presente dentro del esquema de compensación total. También se presentan los resultados obtenidos en cuanto a la percepción de aquellas personas entrevistadas sobre el nivel de impacto asociado a las prácticas identificadas, esto es, el grado en el que cada una de las dimensiones de balance vida/trabajo influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos. Ambos son evaluados o medidos a través de una escala del 1 al 5, siendo 1=Muy bajo, 2= Bajo, 3= Medio, 4= Alta y 5= Muy alto. El resultado se expresó a través de un índice obtenido por dimensión.

Por otra parte, se evaluó el nivel o grado de madurez de cada una de las subdimensiones, en función de años/meses que llevan implementándose dentro de las empresas que formaron parte del estudio. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones que resultan pertinentes luego del análisis efectuado.

El procesamiento de la información obtenida a través del instrumento de medición se llevó a cabo utilizando como herramientas, los programas “Microsoft Excel” y “Statistic Package for Social Science (SPSS versión 7.5)”.

De acuerdo a la estructura del instrumento, el procesamiento es presentado en dos secciones:

1. Caracterización de las empresas participantes en el estudio.
2. Identificación y descripción de prácticas asociadas al logro de un balance vida/trabajo en las empresas encuestadas.

*1. Caracterización de las empresas participantes en el estudio.*

Según lo explicado anteriormente en el capítulo IV, se seleccionó una muestra intencional de veinte empresas (20) cuyo centro de operaciones se ubica en el área metropolitana de Caracas.

La primera sección del instrumento permitió obtener la información necesaria para caracterizar a este grupo de empresas en los siguientes aspectos:

#### Sector económico

Las empresas participantes en el estudio forman parte, en su mayoría, al sector privado, mientras que tan solo una de ellas es del sector público. Específicamente, la muestra de empresas pertenecen a las ramas de: consumo masivo (35%), Manufactura (15%), Farmacéutico (15%), Telecomunicaciones (10%), Comercio y servicios (10%), siderúrgico –metalmecánico (5%), Eléctrico (5%), Energía, petróleo y gas (5%) (ver tabla N° 2).

Tabla N° 2 Sector económico de las empresas participantes

<b>Sector económico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Telecomunicaciones	2	10
Consumo masivo	7	35
Siderúrgico - metalmecánico	1	5
Eléctrico	1	5
Energía, petróleo y gas	1	5
Comercio y servicios	2	10
Manufactura	3	15
Farmacéutico	3	15

#### Tiempo de operaciones y personal

Para medir estadísticamente el tiempo de operación de cada una de las empresas en el mercado se utilizaron como medidas estadísticas la Media y la Mediana. Las empresas analizadas tienen en promedio cincuenta y nueve (59) años operando en Venezuela y tienen un promedio de mil doscientos (1200) empleados que las conforman (ver tabla N°3).

Tabla N° 3 Tiempo de operación de las empresas en el mercado y número de personas que la conforman

<b>Características de las empresas participantes</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>
Tiempo de operación (años)	59	44
Número de personas	1200	894

Como se observa en la tabla N° 3, el promedio de las empresas entrevistadas tienen cincuenta y nueve años (59) de operación en el mercado y un promedio de mil doscientos (1200) empleados.

Autores afirman, a través de numerosas investigaciones, que son las grandes empresas, es decir, las que cuentan con más de ciento cincuenta (150) empleados, aquellas que comúnmente ofrecen prácticas de balance vida/trabajo, ya que manejan un número tan elevado de personal que utilizan ideas innovadoras relacionadas a planes de beneficios flexibles, dentro de los cuales se encuentran las prácticas de balance vida/trabajo, como parte de su estrategia corporativa para así poder atraer y retener al talento humano importante (World at Work, 2007).

*Cargo del entrevistado, denominación del área encargada de Recursos Humanos y nivel de reporte*

Para una adecuada recolección de información, se entrevistó a líderes de las empresas específicamente en el área de Recursos Humanos, con suficiente experiencia y conocimiento para así poder aportar información valiosa a la investigación. Se trata de personas que ocupan cargos de altos niveles en el área mencionada, tal es el caso de Directores, Gerentes y Coordinadores.

Las áreas organizacionales encargadas específicamente de Recursos Humanos son denominadas, en la mayoría de los casos, Departamento de Recursos Humanos, Gerencia de Recursos Humanos, Dirección de Recursos Humanos o Departamento de Gestión Humana.

Resultó de interés para la investigación, destacar el nivel de reporte de las áreas mencionadas dentro del organigrama de la empresa, ya que da una idea clara de la importancia que le dan actualmente las organizaciones a las unidades de Recursos Humanos. Es por esto que en la primera sección del instrumento se recolectó esta información, y se obtuvo como resultado que un setenta y cinco por ciento (75%) de las unidades o áreas de Recursos Humanos reportan directamente a la Gerencia General de la organización, mientras que un veinte por ciento (20%) reportan directamente a la Presidencia y una empresa reporta a la Dirección de Administración y Finanzas. En este sentido, la mayoría de las empresas que formaron parte de la investigación reportan directamente a los niveles organizativos más altos, lo cual indica que estas unidades son altamente tomadas en cuenta dentro del negocio (ver tabla N° 4).

Tabla N° 4 Nivel de reporte del área encargada de Recursos Humanos

<b>Nivel de reporte del área encargada de Recursos Humanos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Gerencia General	15	75

Presidencia	4	20
Dirección de Administración y Finanzas	1	5

La teoría consultada para la elaboración de la presente investigación, sugiere que para atraer y retener al personal más valioso de la empresa, resulta fundamental poseer una unidad consolidada de Recursos Humanos, subdividida en áreas específicas o subprocesos, tales como áreas de compensación y beneficios, reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y capacitación, desarrollo de carreras, entre otros. Los autores parten del principio de que el talento humano es aquel que resulta una verdadera ventaja competitiva en el entorno empresarial actual y en este sentido, el departamento de RRHH forma entonces parte del núcleo de la estrategia organizacional, ya que en él, recae la responsabilidad de atraer, retener y motivar a este valioso talento humano (Yasbeck, 2004).

Los resultados obtenidos a través del instrumento sugieren que efectivamente, en la muestra consultada, existe una tendencia a considerar como parte importante de la estrategia organizacional a las unidades encargadas de los RRRHH, ya que en la mayoría de las empresas (75%), este área reporta directamente a la Gerencia General y no a niveles más bajos, lo cual lo ubica en una posición importante dentro del organigrama empresarial.

#### Modelo organizativo de las áreas de Recursos Humanos

En esta sección se presenta la información referida al número de personas que conforman el área de RRHH y el área comúnmente denominada, Compensación y Beneficios. De manera general se pretende caracterizar estas unidades.

Como resultado se obtuvo que las áreas de RRHH están conformadas por un promedio de once (11) personas. Por otra parte, el área de Compensación y Beneficios está conformada en promedio por tres (3) personas (ver tabla N° 5).

Tabla N° 5 Personal encargado del área de Recursos Humanos

<b>Personas encargadas del área de Recursos Humanos</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>
Área de Recursos Humanos	11	14
Área de compensación y beneficios	3	3

Al analizar las tablas N° 3 y N° 5, se observa, luego de relacionar la media de empleados que conforman a las empresas con la mediana de personas que conforman el área de RRHH, que cada persona que conforma este departamento (RRHH), atiende a un promedio de ochenta y un (81) personas, mientras que cada trabajador encargado del área de compensación y beneficios atiende a un promedio de doscientas noventa y ocho personas (298).

Arrojados estos resultados se puede analizar que las empresas no poseen en todos los casos, subprocesos encargados específicamente del área de Compensación y Beneficios, sino por el contrario, ésta es considerada una actividad más para el área de RRHH en general, atribuyendo dichas tareas a otro empleado de este departamento, que posea las competencias necesarias.

## *2) Identificación y descripción de prácticas para el logro del balance vida/trabajo*

Correspondiendo con el objetivo principal y objetivos específicos de la investigación, a continuación se encuentra la identificación y descripción, presentado a través de un listado, de aquellas prácticas asociadas con el logro del balance vida/trabajo comúnmente identificadas en las empresas entrevistadas, presentadas de acuerdo a las dimensiones y subdimensiones asociadas a la variable principal de estudio.

### 2.1 Flexibilidad laboral

En cuanto a la primera dimensión asociada al balance vida/trabajo, los resultados arrojaron que de veinte (20) empresas que formaron parte de la investigación, ocho (8-45%) de ellas cuentan con prácticas formales de horario flexible.

#### 2.1.1 Horarios flexibles

Al presentar los resultados obtenidos por subdimensiones, en cuanto a la primera subdimensión asociada a la flexibilidad laboral, es decir, horarios flexibles, de las veinte (20) empresas entrevistadas, nueve (9-45%) de ellas cuentan con prácticas formales de horarios flexibles, mientras que once (11-55%) no tienen formalizadas estas prácticas (ver tabla N° 6).

Tabla N° 6 Prácticas formales de horarios flexibles

<b>Prácticas formales de horarios flexibles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
no	11	55
si	9	45

Por otra parte, de manera general se obtuvo que trece empresas (13-65%) no controlan rigurosamente los horarios laborales de sus trabajadores, bien sea de manera formal o informal, mientras que siete (7-35%) de ellas, por el contrario, si lo hacen (ver tabla N° 7).

Tabla N° 7 Control del horario de trabajo

<b>Control riguroso del horario de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No	13	65
Si	7	35

Dentro de las prácticas más comunes de horarios flexibles identificadas en las empresas se encuentran:

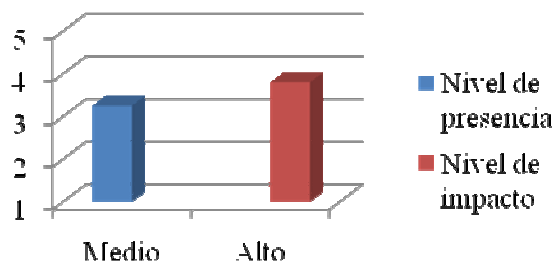
- Diecisiete empresas (17-87%) cuentan con la opción de que sus trabajadores se retiren de su puesto de trabajo antes de haber finalizado la jornada en caso de tener que atender necesidades personales u otras, sin por ellos tener que recuperar las horas perdidas.
- Dieciséis empresas (16-80%) cuentan con la opción de que sus trabajadores puedan extender su horario de trabajo durante los días que sean necesarios para recuperar horas perdidas en jornadas laborales anteriores.
- Ocho de ellas (8-40%) permiten como política de las mismas, que el trabajador pueda, en caso de haber culminado con sus actividades, dedicar el tiempo restante a su jornada laboral a otros asuntos relacionados o no con el trabajo que desempeña.
- Ocho (8-40%) organizaciones también cuentan con la posibilidad de que sus trabajadores planifiquen los días u horas de la semana que requieren para cumplir con sus responsabilidades.

En cuanto al resultado de la evaluación realizada sobre el nivel de presencia de las prácticas asociadas a horarios flexibles, ubicando el nivel en una escala del 1 al 5, siendo 1=Muy bajo, 2= Bajo, 3= Medio, 4= Alta y 5= Muy alto, se obtuvo como resultado un índice de 3.25 (“Medio”).

En referencia a la percepción de aquellas personas entrevistadas sobre el nivel de impacto de estas prácticas, el índice obtenido fue de 3.8 (“Alto”) (ver gráfico N° 1).

Gráfico N° 1 Nivel de presencia y nivel de impacto de la práctica horarios flexibles





Finalmente, la mayoría de las empresas (60%) cuentan con opciones de flexibilidad de horarios desde hace uno a diez años, mientras que el treinta y cinco por ciento (35%) de ellas llevan implementándolas desde hace diez a veinte años y cinco de ellas desde hace más de veinte años (ver tabla N° 8).

Tabla N° 8 Madurez de la práctica horarios flexibles

Madurez de la práctica horarios flexibles	Frecuencia	%
1 a 10 años	12	60
10 a 20 años	7	35
más de 20 años	1	5

### 2.1.2 Trabajo a distancia (Teletrabajo)

En lo que respecta a la segunda subdimensión asociada a la flexibilidad laboral, es decir, el trabajo a distancia o teletrabajo, los resultados de las entrevistas arrojaron que seis empresas (6-30%), que conformaron la muestra, cuentan con prácticas formales de teletrabajo (ver tabla N° 9).

Tabla N° 9 Prácticas formales de teletrabajo

Prácticas formales de teletrabajo	Frecuencia	%
no	14	70
si	6	30

Dentro de estas iniciativas se encuentran:

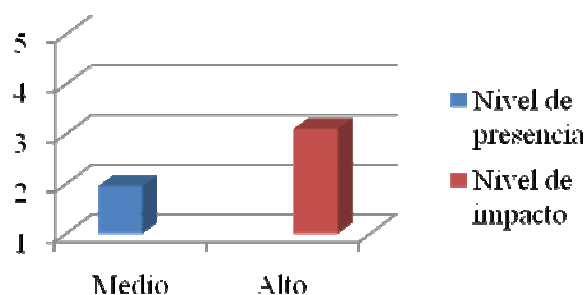
- El trabajo desde el hogar a través de un computador conectado a la red empresarial, y trabajo a través del teléfono móvil. Estas prácticas son comunes dependiendo del cargo y del área de operatividad, tal es el caso de los cuerpos de venta, quienes deben ejercer sus

tareas fuera de las oficinas y deben mantenerse comunicados a través del celular o de un computador portátil.

El cincuenta por ciento (50%) de las empresas que formaron parte del estudio controlan estrictamente que el trabajo sea realizado durante los horarios de oficina y dentro de las instalaciones de la empresa, sin embargo, el otro cincuenta por ciento (50%) de ellas permite la posibilidad de realizar las tareas del cargo desde cualquier ubicación, generalmente desde el hogar. El cincuenta y cinco por ciento (55%) de las empresas cuentan con la infraestructura necesaria para teletrabajar, en la mayoría de los casos cuentan con computadoras portátiles o laptops con programas de videoconferencia, tarjetas de red para conectarse a la misma desde cualquier ubicación y teléfonos celulares.

En cuanto al nivel de presencia de las prácticas de teletrabajo o trabajo a distancia, se obtuvo un índice de 1.95 (“Bajo”). Mientras que el índice obtenido en relación con el nivel de impacto fue de 3.1 (“Medio”) (ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 2 Nivel de presencia y nivel de impacto de la práctica trabajo a distancia



Las empresas que manifestaron contar con prácticas de teletrabajo, el treinta y cinco por ciento (35%) de ellas indicó que es una práctica reciente que lleva implementándose de uno a diez años, mientras que una empresa (5%) lleva implementándolas desde hace más de veinte años (ver tabla N° 10).

Tabla N° 10 Madurez de la práctica trabajo a distancia

Madurez de la práctica trabajo a distancia	Frecuencia	%
1 a 10 años	12	60
más de 20 años	1	5
no aplica	7	35

El mercado laboral ha cambiado drásticamente desde los años sesenta, ya que es en esta fecha cuando la mujer se inserta al mundo del trabajo. Esta tendencia llevó a las grandes empresas a considerar beneficios alternativos para lograr que las mujeres pudieran asistir y rendir en el ámbito laboral. La primera práctica que se plantearon las grandes organizaciones americanas fue la de flexibilidad laboral, específicamente flexibilidad de horarios. Esta tendencia comenzó a cuestionar la tradición de considerar la cultura de “largas horas de trabajo” como aquella que realmente beneficiaba al trabajador, tanto hombres como mujeres, y se enfocaron en introducir la flexibilidad laboral en sus organizaciones al percibir el efecto que esto había traído para la fuerza laboral femenina (Kadilak y Watts, 2006).

En la actualidad, diferentes organismos han llevado a cabo investigaciones respecto a las prácticas de balance vida/trabajo, en las cuales los empleados han destacado su interés por contar con políticas de flexibilidad laboral. Así lo demuestra una encuesta realizada por la Asociación Americana de Compensación (American Compensation Association, ACA) del año 1997, donde la información recabada señala que los problemas claves que presentaban los empleados eran relacionados con la flexibilidad del horario, específicamente demuestran su interés por contar con una política formal de horario flexible que les permita retirarse del puesto de trabajo sin tener que por ello ser penalizado. Otro aspecto importante a destacar es la preocupación que muestra la fuerza laboral femenina ante las horas excesivas en la oficina, ya que deben atender otras necesidades en el hogar. El cuarenta y ocho por ciento (48%) de los hombres que respondieron la encuesta mencionada, afirmaron rechazar una oportunidad de ascenso si esto implicara menos tiempo para compartir con su familia (Healey, 1997).

En Latinoamérica, específicamente en el caso de Venezuela, el ingreso de la mujer al mercado laboral comenzó con la Revolución Industrial, en su segunda etapa durante los años 1880 hasta 1914, sin embargo era poco común (Barrios Graziani, 2005). Fue entre los años 1990 y 2001 que se hizo más notoria la participación de la mujer en el trabajo. “La tasa de actividad de la mujer en Venezuela (54,9 %), es similar a la de los países andinos, pero relativamente alta en comparación con la tasa de actividad española y de otras economías latinoamericanas. El crecimiento de la participación de la mujer en la fuerza de trabajo ha sido considerable en los últimos quinquenios, pues pasó de ser 31,5% de la fuerza de trabajo a principios de los noventa a 39,9% en 2004. La tasa de actividad femenina implicó que entre 1990-2001 se incorporaron 1.619.324 mujeres al mercado de trabajo, lo que equivale a un incremento del 76,3%”. (Richter, 2007; p. 17).

Descritos estos aspectos sobre la fuerza laboral femenina en Venezuela, se observa que la participación de la mujer en el trabajo es alta y notablemente creciente con el transcurrir de los años. Este es uno de los motivos por los cuales las empresas ubicadas en Venezuela deberían ofrecer beneficios que contribuyan a un balance entre la vida personal de estas mujeres y su vida profesional. Como lo sugiere la bibliografía, una de las prácticas más aplicadas por las empresas y más valoradas por los empleados, es precisamente la de flexibilidad de horarios (Healey, 1997).

Sin embargo se observó al analizar los resultados obtenidos, que el cincuenta y cinco por ciento de ellas (55%) no cuentan con prácticas formales de trabajo flexible y aquellas que si lo hacen, en su mayoría es

debido a que su casa matriz está ubicada en otro país y dado esto, las políticas de flexibilidad que aplican en esa localidad, aplican igualmente para el caso de Venezuela.

La mayoría de las compañías (55%) que ofrecen estas prácticas, lo hacen de manera informal, es decir, son discutidas entre el empleado y su supervisor, por este motivo no se dan a conocer internamente sino se deciden al momento en el que surja la necesidad.

Profundizando sobre este aspecto, al entrevistar a los coordinadores, directores y gerentes participantes, muchos de ellos concordaron con que la informalidad de estas prácticas también se debe a la preocupación que tienen de que ocurra un abuso del uso de las políticas de flexibilidad por parte de los trabajadores, ya que si esto ocurre y el patrono decide eliminar o modificar esta política de modo de que no se haga uso inadecuado de la misma, el empleado puede introducir una demanda a la empresa alegando una “desmejora de su condición de trabajo”, ya que así lo ordena la legislación laboral (RLOT, 1999).

Este aspecto representa una barrera importante para el tema de prácticas para el logro del balance vida/trabajo, ya que lo mismo ocurre al formalizar cualquiera de las prácticas investigadas en este trabajo de campo.

Por otra parte hay empresas, como aquellas pertenecientes al sector eléctrico, siderúrgico-metalmecánico y energía, petróleo y gas, que no ofrecen prácticas formales de horarios flexibles ya que se rigen bajo las cláusulas o lineamientos del contrato colectivo según el cual se rigen.

A manera de comentario, la informalidad de las políticas también podría deberse a que las organizaciones no se han visto en la necesidad de tener que formalizarlas, ya que se han convertido más en una cultura empresarial que en un beneficio ofrecido dentro del paquete de compensación de la empresa. En la mayoría de las empresas, especialmente aquellas que forman parte del sector consumo masivo, parten de la idea de que sus empleados son personas adultas y responsables que están a su vez comprometidas con la organización, razón por la cual permiten flexibilidades en cuanto al horario de trabajo, sin necesidad de ofrecer una política formal al respecto.

En relación a las evaluaciones asociadas a los niveles de presencia y de impacto de las prácticas de horario flexible, existe una brecha entre ambos índices obtenidos (un nivel de presencia 3.25, y un nivel de impacto 3.8).

Estos datos revelan la importancia que le atribuyen los empresarios a las prácticas de flexibilidad laboral, sin embargo, en muchos casos no se han implementado por los motivos descritos anteriormente y en la mayoría de las empresas (60%) donde sí se llevan a cabo, es una tendencia reciente, que comenzaron desde hace uno a diez años. A pesar de esto, en el transcurso de las entrevistas realizadas, se manifestó un gran interés por lograr un ambiente de trabajo flexible, ya que se reconocieron las ventajas que esto implica al momento de atraer y retener talento.

Esto corresponde con la bibliografía consultada, ya que autores afirman que la preocupación organizacional por mantener un balance entre la vida personal y profesional de sus empleados es una nueva tendencia que ha venido evolucionando a consecuencia de la globalización y de la inserción de la mujer al mercado laboral. Estos motivos fueron igualmente identificados en varias empresas consultadas en el área metropolitana de Caracas, ya que se vieron en la necesidad de ofrecer beneficios que pudieran permitir a las

mujeres cumplir con sus responsabilidades tanto en el hogar como en el trabajo. Igualmente la tendencia comenzó, específicamente en algunas de las empresas estudiadas, debido a que tienen su casa matriz en otros países, comúnmente en Estados Unidos, donde esta tendencia es más frecuente y conocida, trasladando estas prácticas a sus sedes ubicadas en Latinoamérica.

La mayoría de las personas entrevistadas consideran que el trabajo debe ser realizado dentro de las instalaciones de la empresa. Aquellas que cuentan con políticas de horarios flexibles no consideran necesario ofrecer prácticas de teletrabajo, ya que si el trabajador debe atender necesidades personales o debe ausentarse de su puesto de trabajo, cuenta con el apoyo de su supervisor (o de las practicas formalizadas de horario flexible para aquellos casos que aplique) para obtener este tiempo.

## 2.2) *Tiempo libre remunerado y no remunerado*

La segunda dimensión asociada al balance vida/trabajo consiste en prácticas asociadas a la disposición y utilización del tiempo libre y descansos durante la jornada laboral. En este sentido, del total de empresas, doce (12) de ellas cuentan con prácticas formales de este tipo.

### 2.2.1) Descansos para almorzar y para el cuidado personal

La gran mayoría de las organizaciones (95%) que participaron en el estudio ofrecen prácticas que garantizan el descanso adecuado para que los trabajadores puedan alimentarse y cuidar su higiene personal. Las prácticas formales más comunes consisten en garantizar una hora del horario laboral para el almuerzo fuera de las oficinas. Luego de cumplirse la hora de almuerzo, los empleados cuentan con minutos adicionales para ocuparse de su higiene personal (ver tabla N° 11).

Tabla N° 11 Prácticas formales de descansos para almorzar y para el cuidado personal

<b>Prácticas formales de descansos para almorzar y para el cuidado personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
no	1	5
si	19	95

Además de contar con estas formalidades, se identificaron una serie de prácticas que no han sido formalizadas, aquellas que resultaron como las más comunes fueron:

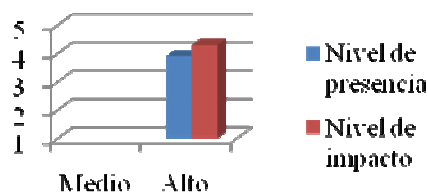
- El sesenta y cinco por ciento (65%) de las empresas se preocupan por el cuidado personal de sus empleados y van más allá de otorgar unos minutos para su cuidado e higiene, permitiendo el uso de tiempo libre remunerado para asistir a programas de asesoramiento

para el cuidado personal. Si bien no todas las compañías poseen la infraestructura necesaria para poder dictar los programas de asesoramiento, permiten al empleado permanecer fuera de su puesto de trabajo para que pueda dirigirse a localidades que dispongan de este servicio y en la mayoría de los casos, el gasto lo cubre la empresa.

- Las prácticas específicas de asesoramiento para el cuidado personal están relacionadas muy estrechamente con el tipo de negocio o el sector de la economía en el que se encuentra inmerso la empresa. En el caso de aquellas pertenecientes al sector farmacéutico, es común encontrar que cuenten con los profesionales requeridos para dictar los programas de asesoramiento y además provean los medicamentos o productos necesarios.
- Las empresas del sector consumo masivo, específicamente aquellas cuyo principales productos son de belleza y salud, recurren a jornadas belleza donde las mismas empleadas de las tiendas realizan mini faciales, jornadas de salud de la mujer y servicio de nutricionistas.
- Otras prácticas específicas evidenciadas son jornadas para el cese del hábito de fumar y control de peso.

En cuanto a los niveles de presencia asociados a esta práctica, se obtuvo un índice de 3.9 (“Alto”) sobre una escala de 5. Igualmente, aquel obtenido en relación al nivel de impacto fue de 4.3 (“Alto”) (ver gráfico N°3).

Gráfico N° 3 Nivel de presencia y nivel de impacto de la práctica descansos para almorzar y para el cuidado personal



Por otra parte, los resultados obtenidos en relación a la evaluación del grado de madurez de la práctica, cuarenta y cinco por ciento (9-45%) de las compañías cuentan con ellas desde hace uno a diez años, mientras que el diez por ciento (2-10%) de ellas lo hace desde hace más de veinte (20) años (ver tabla N° 12).

Tabla N° 12 Madurez de la práctica descansos para almorzar y para el cuidado personal

Madurez de la práctica descansos para almorzar y para el cuidado personal	Frecuencia	%
1 a 10 años	9	45
10 a 20 años	9	45
más de 20 años	2	10

#### 2.2.2) Tiempo libre y faltas no planificadas al trabajo

En relación a las prácticas asociadas al tiempo libre y faltas no planificadas al trabajo, la gran mayoría de las empresas participantes no cuentan con ellas (16-80%), sin embargo, cuatro de ellas sí lo practican (4-20%) (ver tabla N° 13).

Tabla N° 13 Prácticas formales de tiempo libre

Prácticas formales de tiempo libre	Frecuencia	%
no	16	80
si	4	20

En aquellas empresas donde se otorga tiempo libre a los trabajadores, las prácticas más comunes fueron:

- Participación en voluntariados. La mayoría de las empresas (80%) entrevistadas ofrecen el uso de tiempo libre de la jornada laboral para participar en voluntariados. Esta posibilidad tiene dos modalidades, el empleado puede participar en voluntariados creados por la empresa o puede inscribirse en un voluntariado de su preferencia y se asignan proyectos a los cuales les dedican horas de su jornada laboral y días en caso de llevarse a cabo el voluntariado en otra parte del país.

Los voluntariados descritos, son en su mayoría destinados a los sectores de salud y alimentación. También se enfocan en el cuidado de niños, entrega de donaciones realizadas por las empresas, entre otros.

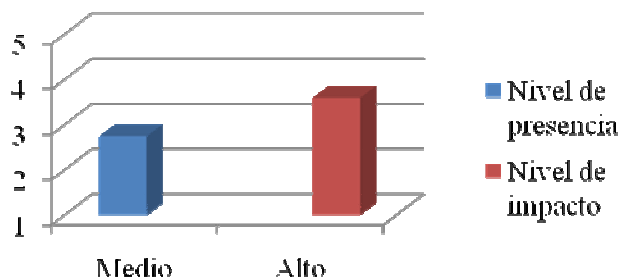
- Uso del tiempo libre para la participación en jornadas deportivas y de recreación. Se realizan copas o juegos deportivos realizados internamente en la empresa, donde se puede practicar el tiempo libre de diversas formas. La más común de ellas consiste en asignar uno o dos días a la semana para que cada equipo deportivo realice sus entrenamientos en grupo, durante estos días, el horario laboral se reduce media hora o una hora dependiendo de la empresa, para apoyar el deporte, recreación, tiempo libre y el trabajo en equipo a nivel de sus trabajadores.
- Disponibilidad y acceso de áreas de descanso. Esta práctica fue identificada en dos grandes empresas. Consiste en destinar un espacio físico de las instalaciones, para que los empleados puedan acceder a él buscando aliviar el estrés y la tensión del día a día, y tomándose un tiempo libre de la jornada que le ayuda a su calidad de vida. Como ejemplo del área de descanso, se identificó una en particular que posee mesas de ping pong, dominó y videojuegos para relajar la mente. Los empleados pueden acceder a ellas durante cualquier momento del día y su uso es permitido a todo nivel organizacional, sin discriminación de antigüedad, rango, etc.
- Se otorgan unos minutos del día para descansar, a parte del descanso para el almuerzo, tal es el caso de una empresa que practica una “Pausa activa”, en la cual, en la mitad de la mañana todos los empleados realizan una pausa de sus tareas laborales para hacer ejercicios de estiramiento y relajación, para luego continuar con sus actividades. Esta opción fue identificada en una empresa, mientras que otra de ellas otorga veinte minutos en el horario de la mañana y veinte minutos en el horario de la tarde para descansar.

Sin embargo, no todos los cargos pueden disfrutar de tiempo libre, ya que existen “cargos críticos” como aquellos de atención o servicio al cliente, operadores de telefonía en el caso de las empresas del sector telecomunicaciones, y cargos operativos relacionados con la producción y mantenimiento mecánico, que no pueden disponer de tiempo libre durante su jornada laboral porque sus responsabilidades no lo permiten, mientras que para el caso de las demás áreas, comúnmente en cargos administrativos y en las oficinas centrales de las empresas, sí se puede disponer de este tiempo libre.

En cuanto al nivel de presencia de la práctica tiempo libre, el índice obtenido fue de 2.75 (“Bajo”). Por otro lado, el nivel de impacto resultó mayor, con un índice de 3.6 (“Alto”) (ver gráfico N° 4).

Gráfico N° 4 Nivel de presencia y nivel de impacto del tiempo libre





En cuanto al nivel de madurez de la práctica, se obtuvo que el ochenta por ciento (16-80%) de las compañías tienen de uno a diez años implementándola, mientras que el veinte por ciento (4-20%) lleva de diez a veinte años de implementación de las mismas (ver tabla N° 14).

Tabla N° 14 Madurez de la práctica tiempo libre y faltas no planificadas al trabajo

<b>Madurez de la práctica tiempo libre y faltas no planificadas para el trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 a 10 años	16	80
10 a 20 años	4	20

Al observar los resultados obtenidos, la mayoría de las empresas (60%) cuentan con prácticas formales de uso del tiempo libre.

Sin embargo, este alto porcentaje se debe a que la mayoría de ellas (95%) cuentan con prácticas formalizadas que garantizan el descanso para el almuerzo y para el cuidado e higiene personal, más no cuentan con prácticas formales de tiempo libre y faltas no planificadas para el trabajo. En este sentido, el tiempo libre, entendido como aquel en el que los trabajadores no están ocupando en su puesto de trabajo para atender asuntos que pueden o no estar relacionados con el ámbito laboral, como lo son, la participación en voluntariados, actividades recreativas, entre otras, no figura entre el conjunto de formalidades con las que cuentan aquellas compañías que formaron parte del estudio, ya que un ochenta por ciento (80%) manifestó no contar con las mismas.

La disponibilidad y el uso del tiempo libre resulta un factor fundamental para la atracción de la fuerza laboral. Uno de los factores más importantes que influye en gran medida sobre la decisión de escoger una empresa u otra es si cuentan con posibilidades de gozar de tiempo libre durante la jornada laboral (Lingle, 2004).

El creciente interés sobre este tema, quedó demostrado en el estudio realizado por las organizaciones “World at Work” y “Alliance for Work-Life Progress” en Abril del año 2006 titulado “State of the Work-Life Profession”, en el se identificaron aquellas prácticas de balance vida/trabajo en las cuales los gerentes o encargados de RRHH se consideraban más competentes, los resultados arrojaron que para ese año, la mayoría

de ellos se consideraron más competentes en el área de tiempo libre remunerado y no remunerado, debido a que ha sido un tema muy comunicado dentro de las organizaciones y sobre el cual están surgiendo numerosas prácticas para el uso de los trabajadores (World at Work, 2006).

Sin embargo, esta tendencia no se observó en el caso de esta investigación, esto puede atribuirse al concepto que poseen los gerentes, coordinadores y directores de las grandes empresas acerca del perfil de los trabajadores venezolanos.

Los gerentes, coordinadores y directores entrevistados concuerdan con que el perfil del venezolano suele ser el de una persona muy trabajadora, sin embargo, siempre buscan la comodidad y pocas veces se conforman ante las facilidades que se les otorgan, exigiendo cada vez más, ante un entorno económico, político y social que poco permite a las empresas ubicadas en Venezuela tener un margen de libertad de acción para diseñar y otorgar planes de beneficios alternativos, razón por la cual, los empleadores (de las organizaciones entrevistadas) no consideran como un aspecto positivo el uso del tiempo libre durante los horarios de trabajo, por el contrario, lo consideran como un factor de distracción y que puede disminuir el rendimiento y los resultados de los trabajadores.

Aquellas empresas que cuentan con prácticas de tiempo libre, no lo hacen, en su mayoría, de manera formal, debido a esta misma razón, sin embargo, cuentan con áreas de descanso y de recreación a las cuales los empleados pueden acudir durante la jornada para así poder relajarse.

Estas compañías parten del concepto de que el exceso de carga y de horas de trabajo son contraproducentes, ya que durante las horas finales del día, el empleado no puede rendir lo mismo debido a la sobrecarga de problemas y de trabajo, razón por la cual, consideran que la disponibilidad de estos espacios para la recreación y el descanso ayudan a aumentar la productividad y mejorar su rendimiento.

La participación en voluntariados, durante el horario de trabajo, figuró como una práctica formal de alto reconocimiento, ya que un ochenta por ciento (80%) manifestó contar con ella. Esto se debe a la tendencia de las empresas (al menos aquellas entrevistadas), de crear un vínculo con sus comunidades vecinas. Esto tiene diversas finalidades: en primer lugar, las plantas de producción principales de la mayoría de las organizaciones que componen la muestra están ubicadas en Estados lejos de la capital del país, comúnmente en pequeños pueblos donde la población suele ser muy pobre. Esto permite que la organización genere puestos de trabajo y oportunidades de empleo para los vecinos de su comunidad, tal es el caso de una empresa que posee como política que el 1 % de su nómina debe corresponder a estos sectores necesitados.

Esta iniciativa cumple el objetivo de construir una estrecha relación con las comunidades vecinas, en donde existen personas que están dispuestos a trabajar y una vez que lo hacen tienen una alta motivación y lealtad hacia la organización porque reconocen su genuino interés por sus empleados y por sus comunidades.

En segundo lugar, los directores entrevistados reconocen que este aspecto es atractivo para talentos estratégicos en el mercado laboral.

En este sentido, la bibliografía sugiere que el tiempo libre es un factor fundamental para la atracción de talento, especialmente la fuerza laboral femenina, ya que requieren de mayor tiempo para ocuparse de sus hogares y de sus hijos (Lingle, 2004). En las empresas entrevistadas, los motivos por los cuales ofrecen estas prácticas de tiempo libre no corresponden con ayudar a la mujer en su balance vida/trabajo, ni a los hombres,

sino es más bien una tendencia a preocuparse por la salud y bienestar de sus empleados en cuanto a tiempos de descanso, actividades deportivas recreativas, etc, mas que contribuir al logro de un balance vida/trabajo, ya que en la mayoría de los casos, las empresas que cuentan con actividades deportivas o recreativas, las realizan fuera de los horarios de trabajo, generalmente los fines de semana.

En cuanto a los niveles de presencia y niveles de impacto, se demostró que ambos tienen un alto nivel. Mientras que en relación al nivel de madurez, el ochenta por ciento (80%) de las empresas tienen de uno a diez años de implementación, es decir, es una nueva tendencia, cuya importancia ha sido reconocida por las empresas.

### *2.3 Salud y bienestar*

En relación con la tercera dimensión del balance vida/trabajo, se identificó un promedio de dieciocho (18-90%) empresas que cuentan con prácticas formales para garantizar una buena salud y bienestar del empleado dentro y fuera del trabajo.

#### 2.3.1 Manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales

Se identificaron quince (15-75%) empresas que cuentan con prácticas formales para el manejo del estrés y otras enfermedades laborales.

En este sentido, las prácticas consideradas como aquellas más comunes dentro de las organizaciones, fueron:

- Un total de dieciséis empresas (16-80%) disponen de suministro de información acerca del manejo del estrés laboral y demás enfermedades laborales.

Los medios de comunicación más comunes identificados fueron la intranet, cartelera informativa, repartición de folletos, trípticos y periódicos informativos. Estos medios de comunicación son repartidos, en todos los casos, a todos los empleados de la empresa, sin discriminación alguna. En la mayoría de los casos se distribuyen semanalmente, sin embargo, otras empresas lo hacen mensualmente.

- Un total de dieciocho empresas (18-90%) cuentan con la realización de eventos, charlas, cursos o talleres para promover la salud. La mayoría de ellas llevan a éstos a través de la contratación de un outsourcing, expertos en la salud, médicos, fundaciones, quienes realizan

estos eventos, sin embargo, existen empresas que poseen el personal requerido para transmitir estas informaciones.

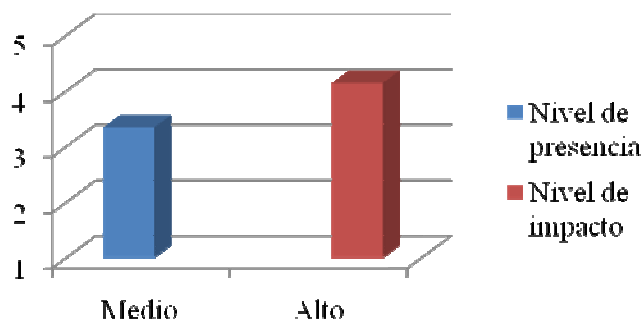
Las fundaciones, organizaciones e instituciones que comúnmente realizan estos eventos son la Organización Senosalud, Fundación Daniella Chappard, O.N.A (Oficina Nacional Antidrogas), FUNDACUID (Fundación Venezolana para la Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas).

Los temas más comunes a tratar durante las charlas, cursos y talleres son el estrés laboral, hábitos alimenticios, charlas ergonómicas y charlas de higiene y seguridad industrial. Pueden ser dictados dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, es de acceso para todo el personal interesado, en algunas ocasiones se invita a los familiares, tal es el caso de las charlas dictadas por la ONA que son dirigidas especialmente al consumo de drogas en los adolescentes. Es de carácter voluntario y gratuito y se realiza durante los horarios de trabajo.

- Dieciséis empresas (80%) disponen de profesionales expertos en la salud para asistir y ayudar a los trabajadores. Brindan asesoría a los trabajadores, específicamente todas estas empresas cuentan con un médico en las instalaciones de la empresa o fuera, que tiene disponibilidad todo el día para cualquier necesidad que pueda surgir, comúnmente son médicos ocupacionales, sin embargo muchas empresas cuentan con médicos generales, internistas y enfermeras.
- Doce empresas (12-60%) cuentan con la disponibilidad de servicios de coaching o asesoría similar con el fin de atender inquietudes de los trabajadores con la finalidad de evitar una posible enfermedad ocupacional. Los asesoramientos son en materia de ergonomía, enfermedades ocupacionales y sus diferentes modos de prevención.
- El noventa por ciento (18-90%) de las empresas cuentan con la infraestructura necesaria para disminuir los riesgos de sufrir una enfermedad laboral.

En relación al nivel de presencia, el índice obtenido fue de 3.35 (“Medio”). Mientras que el índice asociado al nivel de impacto fue de 4.15 (“Alto”) (ver gráfico tabla N° 5).

Gráfico N° 5 Nivel de presencia y nivel de impacto de manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales.



En cuanto al grado de madurez de la práctica, quince (15-75%) organizaciones respondieron que tienen de uno a diez años implementando políticas de manejo de enfermedades laborales, mientras que algunas de ellas manifestaron tener de diez a veinte años de implementación de las mismas, representando un veinticinco por ciento (25%) de la muestra seleccionada (ver tabla N° 15).

Tabla N° 15 Nivel de madurez de la práctica manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales

Madurez de la práctica	Frecuencia	%
1 a 10 años	15	75
10 a 20 años	5	25

### 2.3.2 Seguro médico, enfermería y acceso a medicamentos

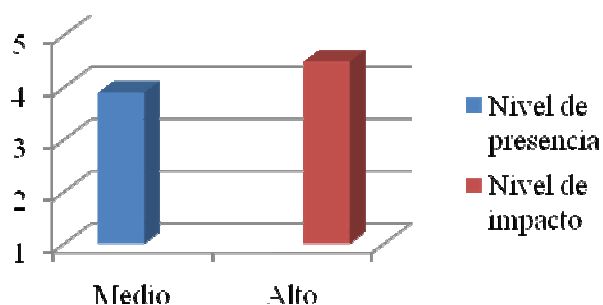
La totalidad de las empresas entrevistadas (20) cuentan con prácticas formales que brindan al empleado la posibilidad de contar con un seguro médico, enfermería o acceso a medicamentos.

- Seguro médico: de las veinte compañías que manifestaron poseer prácticas formales, diecinueve de ellas (19-95%) cuentan con un seguro médico con cobertura al empleado. Dentro de estas empresas, la mayoría ofrece un seguro de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), con cobertura al empleado, conyugue e hijos, sin embargo algunas ofrecen la posibilidad de integrar a los padres del trabajador al seguro, en algunos casos incluso financiado por la empresa.
- Enfermería o similar con acceso a medicamentos: Catorce empresas (14-70%) cuentan con esta práctica, la mayor parte de ellas cuentan con un servicio médico dentro de las instalaciones de la misma con la presencia de médicos durante todo el día. Además proveen

los medicamentos en caso de ser necesarios y los gastos son cubiertos por la empresa. El treinta por ciento (30%) de aquellas que manifestaron no contar con servicios médicos, cuentan sin embargo con servicios de ambulancias para la totalidad de los trabajadores y en algunos casos este servicio está disponible para cualquier persona que lo requiera que se encuentre dentro de las instalaciones de la empresa.

En relación a los niveles de presencia de la práctica seguro medico, enfermería y acceso a medicamentos, un índice obtenido de 3.9 (“Alto”). Mientras que el índice para el nivel de impacto fue de 4.5 (“Muy Alto”) (ver gráfico N° 6).

Gráfico N° 6 Nivel de presencia y nivel de impacto de la práctica seguro medico, enfermería y acceso a medicamentos



Con respecto al grado de madurez de la práctica, gran parte de las empresas (35%) manifestaron ofrecer dichos programas desde hace uno a diez años, mientras que la mayoría de ellas (60%) manifestó ofrecerlas desde hace diez a veinte años (ver tabla N° 16).

Tabla N° 16 Madurez de la práctica seguros médicos, enfermería y acceso a medicamentos

<b>Madurez de la práctica seguros médicos, enfermería y acceso a medicamentos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 a 10 años	7	35
10 a 20 años	12	60
más de 20 años	1	5

Como se observó en la identificación y descripción realizada anteriormente acerca de la dimensión salud y bienestar, el noventa por ciento (90%) de las organizaciones entrevistadas cuentan con prácticas formales que garantizan la salud y el bienestar de sus empleados.

Aquellas prácticas que se identificaron como las más comunes fueron el suministro de información acerca de enfermedades laborales, disponibilidad de profesionales expertos en la salud y la posesión de la infraestructura necesaria para disminuir los riesgos de sufrir una enfermedad laboral. No es coincidencia que aquellas prácticas ofrecidas correspondan con muchos de los requisitos que exige la Ley Orgánica de

Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), la cual en su artículo primero, dicta como objeto de la misma, el establecimiento de las instituciones, lineamientos y normas en materia de seguridad y salud laboral (LOPCYMAT, 2005).

De acuerdo a dicha Ley, aquellos artículos que guardan relación con las prácticas identificadas en las empresas son:

- Artículo 53, respecto a los Derechos y Deberes de los Trabajadores, la Ley dicta, entre otros:
  - La obligación de las empresas de recibir formación teórica y práctica, en materia de la prevención de accidentes de trabajo y de enfermedades ocupacionales.
  - Denunciar condiciones insalubres o inseguras de trabajo.
  - Que se le realicen periódicamente exámenes de salud preventivos.
  - Informar de inmediato la existencia de una condición insegura capaz de causar daños a la Salud o a la vida.
  
- Artículo 55, respecto a los Derechos de los Empleadores y Empleadoras, la Ley dicta, entre otros:
  - Exigir a sus trabajadores y trabajadoras el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad, ergonomía, las políticas de prevención y el uso adecuado de las instalaciones y EPP (Equipos de Protección Personal).
  - Recibir información y capacitación en materia de salud, higiene, seguridad, por parte de los organismos competentes.
  
- Artículo 56, respecto a los Deberes de los Empleadores y Empleadoras, la Ley dicta, entre otros:
  - Llevar un registro actualizado de las condiciones de prevención, seguridad y salud laborales.
  - Organizar y mantener los Servicios de seguridad y Salud en el Trabajo previstos en esta ley.

Por otra parte, la Ley exige la constitución de un Comité de Salud y Seguridad Laboral (CSSL), el cual debe regular y vigilar los programas en esta materia.

Por este motivo, las mejoras en las condiciones de trabajo y el suministro de la información necesaria para evitar accidentes o enfermedades laborales se debe al requerimiento de la Ley, y no buscando, a través de éstos medios, ser una empresa atractiva para la fuerza laboral.

No por esto se debe descartar que muchas de las organizaciones sí demuestran una preocupación genuina por su personal, ya que ofrecen programas, charlas y talleres de salud y bienestar que no están relacionados directamente con la seguridad ocupacional, tal es el caso de los talleres de belleza ofrecidos por las empresas de consumo masivo, charlas sobre la alimentación balanceada y nutrición, entre otros.

Los índices obtenidos en relación con los niveles de presencia y de impacto de las prácticas, sugieren que existe un alto (3.9) nivel de presencia y el nivel de impacto fue considerado muy alto (4.5). Esta pequeña brecha entre ambos indica que existe tanto la implementación como la importancia otorgada a esta dimensión de balance vida/trabajo.

Sin embargo, es importante reconocer que las organizaciones deberían enfocarse más en esta categoría de balance vida/trabajo, en primer lugar para aumentar las tasas de atracción y retención de personal moderno, el cual tiene mayores expectativas y requerimientos de las empresas en sus contratos de trabajo. En segundo lugar, los problemas causados por las enfermedades laborales producen un alto gasto anual para las compañías, ya que disminuye el rendimiento y el desempeño, lo cual demuestra el gran impacto que tienen estas enfermedades sobre las empresas (Scott, 2005). Los profesionales encargados de RRHH deben considerar aun más estos aspectos y tener iniciativas para contribuir con la salud de sus empleados, mas allá de lo que exige la Ley.

Por otra parte, el noventa y cinco por ciento (95%) de las organizaciones que ofrecen a los trabajadores seguro médico, en todos los casos se trata de la póliza de seguros de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM). Los Seguros de Hospitalización, Cirugía y Maternidad operan bajo dos modalidades, el reembolso de los gastos en que haya incurrido el trabajador por concepto de alguna enfermedad o necesidad médica o la prestación del servicio de salud que requiera el mismo a través de un profesional de la medicina o de un centro médico asistencial (Superintendencia de Seguros, Octubre 2009). En este aspecto cabe destacar el gran interés e iniciativa por parte de las empresas al ofrecer a sus empleados seguros médicos con cobertura a hijos y conyugues y en algunos casos la empresa ofrece la posibilidad de financiar un seguro para los padres del trabajador.

#### *2.4 Cuidado de los dependientes*

En relación con la cuarta dimensión asociada a la variable principal de estudio, once empresas (11-55%) manifestaron contar con prácticas formales para colaborar con el cuidado de los familiares dependientes de los trabajadores.

##### 2.4.1 Acceso a centros de cuidado para familiares dependientes

La mayor parte de las organizaciones (65%) no cuentan con prácticas formales que contribuyan al acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes de los trabajadores (ver tabla N° 17).

Tabla N° 17 Prácticas formales para contribuir al acceso a centros de cuidado para familiares dependientes

<b>Prácticas formales para contribuir al acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
no	13	65
si	7	35

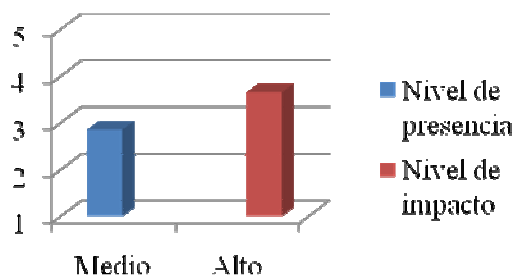


Sin embargo, muchas de ellas cuentan con prácticas informales que contribuyen al cuidado y atención de los familiares dependientes como lo son:

- El sesenta y cinco por ciento (65 %) de las organizaciones permite que los hijos de los empleados puedan permanecer en las instalaciones de la misma en caso de ser necesario. Esta posibilidad depende del cargo que ocupe el trabajador, ya que en cargos operativos resulta peligroso tener niños en las instalaciones de una planta o de zonas con altos niveles de contaminación, entre otros, razón por la cual, las empresas que otorgan este permiso lo hacen a cargos que operan en oficinas únicamente.
- El sesenta por ciento (60%) de las empresas dispone de actividades recreativas para el disfrute de los familiares dependientes de los trabajadores. Dentro de estas actividades manifestaron haber realizado jornadas de artesanía, fiestas infantiles, jornadas de integración familiar, destinar un día laboral especial dedicado a la empresa al que pueden asistir los familiares de los empleados y se realizan diversas actividades, jornadas ecológicas, celebración de un día familiar, cursos de pintura, entre otros.
- El sesenta y cinco por ciento (65%) de las compañías ofrecen planes vacacionales para los hijos de los trabajadores. Los planes vacacionales generalmente duran una semana y pueden participar los hijos de todos los empleados.

En relación al nivel de presencia, el índice obtenido fue de 2.85 (“Medio”). Mientras que el nivel de impacto estuvo asociado a un índice de 3.65 (“Alto”) (ver gráfico N° 7).

Gráfico N° 7 Nivel de presencia y nivel de impacto de prácticas que contribuyan al acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes



En cuanto al nivel de madurez de la práctica, la mayoría de las empresas (9-45%) tienen de uno a diez años de implementación, mientras que siete (7-35%) de ellas tienen de diez a veinte años implementándolas (ver tabla N° 18).

Tabla N° 18 Madurez de la práctica acceso a los centros de cuidado para los familiares dependientes

<b>Madurez de la práctica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 a 10 años	9	45
10 a 20 años	7	35
más de 20 años	2	10
no aplica	2	10

#### 2.4.2 Colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependientes, respaldo en casos de emergencia.

La mayoría de las organizaciones (70%) ofrecen prácticas formales para contribuir con los gastos relacionados con los familiares dependientes de sus empleados (ver tabla N° 19).

Tabla N° 19 Prácticas formales para contribuir con los gastos relacionados con los familiares dependientes de sus empleados

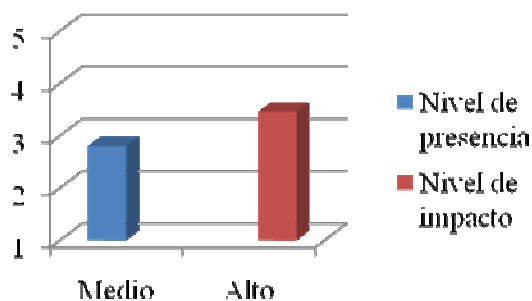
<b>Prácticas formales para contribuir con los gastos relacionados con los familiares dependientes de sus empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
no	6	30
sí	14	70

Dentro de las prácticas más comunes se encuentran:

- Contribuciones especiales para colaborar con el pago de útiles escolares de los hijos de los empleados. El ochenta por ciento (80%) de las empresas cuenta con esta práctica de apoyo, accesible a todos los empleados y todos sus hijos menores de quince años.
- Contribuciones con los gastos a consecuencia de una emergencia del empleado o de su familia. El ochenta por ciento (80%) de la muestra ofrece esta contribución. Una vez que la emergencia ocurrida supera el monto cubierto por el seguro, la empresa evalúa cada caso y decide si proceden a contribuir con los gastos.
- Otra práctica que resultó común fue el otorgamiento de becas escolares para niños excelentes. El niño debe tener un promedio de quince puntos o mayor.

En cuanto al nivel de presencia de la práctica, el índice obtenido fue de 2.8 ("Medio"). Igualmente, índice asociado al nivel de impacto obtenido fue de 3.45 ("Medio") (ver gráfico N° 8).

Gráfico N° 8 Nivel de presencia y nivel de impacto de la práctica colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependientes, respaldo en casos de emergencia.



En referencia al nivel de madurez de la práctica, la mayoría de las empresas (65%) llevan de uno a diez años implementándolas (ver tabla N° 20).

Tabla N° 20 Madurez de la práctica colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependientes, respaldo en casos de emergencia.

Madurez de la práctica	Frecuencia	%
1 a 10 años	13	65
10 a 20 años	5	25
más de 20 años	2	10

En el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, se establece que aquel patrono que ocupe más de veinte (20) trabajadoras, deberá mantener una guardería infantil donde puedan dejar a sus hijos durante la jornada de trabajo, la cual deberá contar con el personal idóneo y especializado (R.L.O.T, 2006).

También se regulan las condiciones mínimas para el establecimiento de guarderías:

En el artículo 101 se establece "...los empleadores deberán garantizar a los trabajadores que perciban una remuneración mensual en dinero que no exceda al equivalente de cinco (5) salarios mínimos, que sus hijos, hasta los cinco años de edad, disfrutaran del servicio de guardería infantil durante la jornada de trabajo" (R.L.O.T; p.45, 2006).

El artículo 102 dicta sobre las modalidades de cumplimiento:

La obligación prevista en el artículo 126 podrá cumplirse mediante:

- a) La instalación y mantenimiento, por parte del empleador, de una guardería infantil dentro de la empresa.
- b) “El pago de una matrícula y mensualidades a una guardería infantil , autorizada por el Instituto Nacional de Menor”...” la obligación del empleador se entenderá satisfecha con el pago de una cantidad equivalente al treinta y ocho por ciento (38%) del salario mínimo, por concepto de cada matrícula y cada mensualidad” (R.L.O.T; p. 45, 2006).

Los resultados de las entrevistas arrojaron que el sesenta y cinco por ciento (65%) de las organizaciones, no cuenta con servicios de guarderías infantiles, sin embargo, la totalidad de ellas, debe cumplir con los requisitos estipulados por la Ley, descritos anteriormente.

Aquellas empresas que ofrecen el servicio de guardería, no lo hacen (en su mayoría) basándose en la comodidad y bienestar del trabajador, ni tampoco teniendo como objetivo fundamental, la atracción y retención de personal a través de beneficios como este, que le permitan al empleado estar satisfechos y motivados con su trabajo, tal como lo sugiere la teoría consultada sobre el tema de balance vida/trabajo. Las compañías ofrecen estos servicios (en la mayoría de los casos) ya que la Ley así lo exige.

Lo mismo sucede al analizar la colaboración con los útiles escolares y becas para los hijos de los trabajadores, ya que cuatro (4-20%) empresas que formaron parte del estudio, realizan estas acciones porque así lo establecen las cláusulas contenidas dentro de los contratos colectivos a los que pertenecen, tal es el caso de los sectores eléctrico, siderúrgico-metalmecánico y energía, petróleo y gas.

Las actividades ofrecidas por las organizaciones en materia del cuidado de los familiares dependientes, que no están vinculadas al cumplimiento de la Ley, están relacionadas con la recreación, planes vacacionales y colaboración con los gastos implicados por útiles escolares y otorgamiento de becas (menos los casos descritos anteriormente), entre otros, los cuales están disponibles para todos los empleados.

### *2.5 Soporte financiero*

Los resultados arrojaron que la mitad de las empresas cuentan con prácticas formales para proveer al empleado y a su familia de un soporte financiero a través de programas para asegurar su bienestar (ver tabla N° 21).

Tabla N° 21 Prácticas formales de soporte financiero

<b>Prácticas formales de soporte financiero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
no	10	50
si	10	50

Dentro de este porcentaje de la muestra que practica de una u otra forma el soporte financiero de sus empleados, se pueden destacar las siguientes prácticas, consideradas como aquellas más comunes:

- Otorgamiento de préstamos para la adquisición de viviendas. Una minoría de empresas (9-45%) ofrecen préstamos para este fin. La mayoría de ellas, lo hacen de manera discrecional, es decir, no lo ofrecen a todos los empleados como un beneficio laboral, sin embargo, si se presenta una necesidad para la cual el empleado solicita un préstamo para este fin, la directiva evalúa el caso y procede.

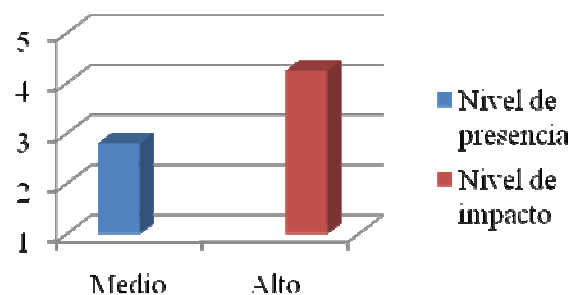
Otras empresas poseen un comité de préstamos, conformado dentro del área de finanzas, el cual se encarga de destinar un monto determinado para realizar préstamos para los empleados. En la mayoría de aquellas que poseen esta práctica, de manera regular o no, el otorgamiento del beneficio depende de la antigüedad del empleado, en la mayoría de las organizaciones depende del rango en el que esté ubicado el puesto de la persona, generalmente se otorgan este tipo de préstamos a niveles gerenciales o cuando ocurre el traslado de un trabajador a otra ciudad.

- Otorgamiento de préstamos para la remodelación de viviendas y/o adquisición de bienes para las mismas. Seis organizaciones (6-30%) cuentan con este beneficio, sin embargo en todos los casos, está disponible para cargos gerenciales y directivos y se exige una antigüedad mínima de un año.
- Brindar soporte financiero en caso de desastres naturales que afecten las viviendas de sus trabajadores. Siete compañías (7-35%) cuentan con ello, en todas ellas se evalúa el caso individualmente y se discute con la dirección para luego tomar una decisión. No existen prácticas formales en cuanto a esto, simplemente se evalúan las peticiones en caso de que existan.
- Otorgamiento de préstamos para la obtención de vehículos. El cincuenta por ciento (50%) de las empresas ofrecen este beneficio como parte de su política de compensación y beneficios, sin embargo, lo común es que sea otorgado a niveles gerenciales y directivos y depende de la antigüedad del empleado.
- Otorgamiento de préstamos para asuntos personales. El sesenta y cinco por ciento (65%) de las empresas no cuentan con esta práctica, sin embargo, el treinta y cinco por ciento (35%) sí lo hacen, pero depende del cargo que ocupe el empleado, generalmente es permitido únicamente a cargos directivos.

- Posibilidad de poseer una caja de ahorro. El cincuenta por ciento (50%) de las compañías lo permite. Todos los empleados pueden aportar y destinar esos fondos a cualquier tipo de necesidad personal.
- Otras prácticas identificadas son otorgamiento de créditos para la adquisición de productos elaborados por la organización, con tasas y descuentos preferenciales. En su mayoría el porcentaje de descuento va a depender del nivel organizacional que ocupe el cargo.

En índice obtenido en relación al nivel de presencia de esta práctica fue de 2.8 (“Medio”). Mientras que el nivel de impacto está asociado con un índice de 4.25 (“Alto”) (ver gráfico N° 9).

Gráfico N° 9 Nivel de presencia y nivel de impacto de la práctica soporte financiero



Estudios demuestran que aquellas empresas que otorgan prácticas de soporte financiero a sus empleados, suelen ser más atractivas para la fuerza laboral (Christopherson y King, 2006).

Estas prácticas van más allá de los planes de compensación o de beneficios que otorga la organización, se trata de una ayuda o soporte brindado por la misma, bien sea para la adquisición de bienes o para casos de emergencia en los que el empleado y su familia no tengan la capacidad adquisitiva para resolverlo.

El modo más común de otorgar estas ayudas o prácticas de soporte financiero es a través de préstamos. Sin embargo, durante las entrevistas, los gerentes, coordinadores y directores afirmaron que los empleados emiten solicitudes de préstamos para asuntos personales o emergencias, a pesar de no haber una política escrita para ello, la directiva se reúne con la finalidad de discutir el tema y tomar una decisión al respecto. Ellos afirman, en su mayoría, que los préstamos si se llevan a cabo la mayoría de las veces, sin embargo, no existe una política formal para ellos.

La mayoría de las organizaciones le otorgaron un alto nivel de impacto a las prácticas de soporte financiero, sin embargo, el nivel de presencia es muy bajo. Lo cual quiere decir que los encargados de RRHH

le atribuyen un nivel de importancia alta, reconociendo sus beneficios en cuanto a la motivación y compromiso de los empleados, sin embargo, deben profundizar más sobre el tema, tomar nuevas iniciativas y planes de soporte financiero alternativos, de manera de cerrar esta brecha que existe entre el nivel de presencia y el nivel de impacto.

## 2.6 Compromiso con la comunidad

Un promedio de catorce empresas (14-70%) manifestaron contar con prácticas formales que demuestran su compromiso con la comunidad, construyendo un fuerte vínculo tanto interna como externamente de sus empleados para/con la misma.

### 2.6.1 Programas de inclusión social

Doce organizaciones (12-60%) cuentan con prácticas formales específicas del área de inclusión social, vinculando directamente al empleado con su comunidad (ver tabla N° 22)

Tabla N° 22 Prácticas formales de inclusión social

<b>Prácticas formales de inclusión social</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
no	8	40
si	12	60

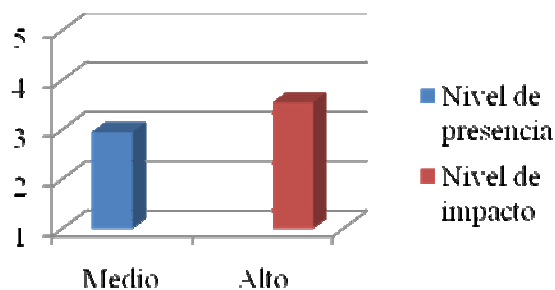
Aquellas prácticas, consideras como las más comunes relacionadas al logro de la inclusión social de sus empleados para/con su comunidad fueron:

- Promoción de actividades recreativas y eventos que vinculen a los empleados con su comunidad. Trece organizaciones (65%) cuentan con estas prácticas, las más comunes son: acceso a la comunidad a las instalaciones de la compañía, especialmente en el caso de las plantas de producción y carreras deportivas.
- Realización de jornadas de ayuda comunitaria en conjunto con los trabajadores. El cincuenta por ciento (50%) de las empresas realizan comúnmente jornadas de salud, de recuperación de áreas verdes, jornadas ecológicas y recuperación de escuelas, en la que participan los empleados que así lo deseen y se realiza en conjunto con la comunidad.
- Otra práctica identificada que cumple con el objetivo de lograr la inclusión social, es el caso de una organización que tiene como política formal, la contratación del 1% de la nomina

deben ser miembros de las comunidades vecinas, esto aplica para el caso de las plantas que generalmente están ubicadas fuera del área metropolitana de Caracas.

El índice obtenido en relación al nivel de presencia de práctica fue de 2.95 (“Medio”). Por otra parte, el nivel de impacto estuvo asociado a un índice de 3.55 (“Alto”) (ver gráfico N° 10).

Gráfico N° 10 Nivel de presencia y nivel de impacto de la práctica inclusión social



En relación al nivel de madurez de la práctica, la mayoría de las empresas (60%) manifestó implementar las prácticas desde hace uno a diez años (ver tabla N° 23).

Tabla N° 23 Madurez de la práctica inclusión social

Madurez de la práctica	Frecuencia	%
1 a 10 años	12	60
10 a 20 años	5	25
no aplica	3	15

#### 2.6.2 Ayudas económicas

En cuanto a las ayudas económicas que realizan las compañías para su comunidad, se obtuvo como resultado que la mayoría de ellas (75%) cuentan con prácticas formales para garantizar este apoyo (ver tabla N° 24).

Tabla N° 24 Prácticas formales para realizar aportes o ayudas económicas a las comunidades

Prácticas formales para realizar aportes o ayudas económicas a las comunidades	Frecuencia	%
no	5	25
si	15	75

A pesar de que no todas ellas son formalizadas, las organizaciones ofrecen una serie de prácticas que fueron identificadas y descritas, aquellas más comunes que resultaron de las entrevistas fueron:



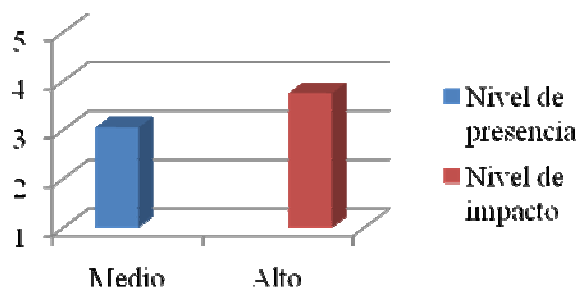
- Donaciones a la comunidad: la mayoría de las organizaciones (75%) realiza algún tipo de donación a las comunidades. La forma más común en que se presentan estos programas es a través de recolectas de insumos por parte de los empleados, para luego ser entregados en jornadas de ayuda a las comunidades, en segundo lugar, la mayoría de ellas realizan donaciones de los productos que fabrican o servicios que prestan, ya que prefieren esta alternativa antes que realizar donaciones monetarias, ya que en la mayoría de los casos, los productos fabricados por las empresas entrevistadas son de primera necesidad.
- Realización de planes de patrocinio para colaborar con las comunidades: El sesenta por ciento (60%) de las organizaciones entrevistadas realizan algún tipo de patrocinio como colaboración con la comunidad. Suele ser común el patrocinio en actividades recreativas y deportivas que vinculen a sus empleados con la comunidad, en otros casos son únicamente para la participación de los miembros de la misma, sin embargo el personal de la empresa que esté dispuesto a colaborar, presta asistencia en la parte organizativa del evento. Tal es el caso de carreras y maratones deportivos, patrocinio de jornadas de salud donde las empresas farmacéuticas consultadas realizan donaciones de algunos de sus productos y disponen de la atención de sus profesionales para el servicio de la comunidad.
- Las empresas no realizan aportes a cualquier tipo de organizaciones: Catorce de ellas (14-70%) aseguraron realizar una revisión de las solicitudes, previo el aporte, con el fin de elegir aquellos organismos a los cuales se les otorgará la donación. La mayoría de ellas manifestó realizar contribuciones especiales únicamente a organismos dedicados al sector salud y educación, ya que consideran que son aquellos aspectos de mayor deficiencia en su comunidad.

Cabe destacar que la mayoría de las organizaciones entrevistadas no cuentan con un departamento específico para el área de contribuciones sociales, la información recabada sugiere que las decisiones relacionadas con dichos aportes, contribuciones, donaciones y patrocinios son discutidas y llevadas a cabo por la dirección.

Sin embargo, aquellas que si poseen un departamento específico para estos asuntos, reciben el nombre de Departamento de desarrollo sustentable, Departamento de relaciones institucionales, Comité de relaciones sociales, Relaciones externas, Comité de donaciones y patrocinio, Área de responsabilidad social empresarial.

En relación al nivel de presencia de la práctica ayudas económicas, el índice obtenido fue de 3.05 (“Medio”). Por otra parte, el índice obtenido en relación al nivel de impacto fue de 3.75 (“Alto”) (ver gráfico N° 11).

Gráfico N° 11 Nivel de presencia y nivel de impacto de la práctica ayudas económicas



Por otra parte, al observar el grado de madurez, se entiende que la mayoría de las organizaciones comenzaron a implementar estas prácticas recientemente, ya que un alto porcentaje (70%) aseguró ofrecer estas prácticas desde hace uno a diez años (ver tabla N° 25).

Tabla N° 25 Madurez de la práctica ayudas económicas

Madurez de la práctica ayudas económicas	Frecuencia	%
1 a 10 años	14	70
10 a 20 años	5	25
más de 20 años	1	5

Existe una práctica de compromiso y colaboración con la comunidad llevada a cabo por las grandes empresas mundiales que guarda una estrecha relación con la sexta dimensión asociada al logro del balance vida/trabajo, compromiso con la comunidad, esta práctica es denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Actualmente, la RSE está muy de moda en Venezuela, y los empresarios de nuestro país fueron unos de los primeros en incursionar en esta área en el contexto Latinoamericano. Esto se debe, entre otros motivos, a que la polarización económica en el país ha llevado a los pobres a ser más pobres y a los ricos a ser aun más ricos, razón por la cual, los grandes empresarios venezolanos estudian las maneras de contribuir con la lucha contra la pobreza en el país.

La RSE constituye un instrumento para la sostenibilidad (González de Molina, s/f) y una oportunidad para el empresariado venezolano de demostrar que la sensibilidad social y la generación de riqueza no son conceptos antagónicos, y esto lo hacen a través de numerosos aportes y ayudas a la comunidad, bien sea con la generación de nuevos puestos de trabajo y oportunidades de empleo, donaciones, patrocinios y colaboraciones en general con sus comunidades (Revista Dinero, s/f).

Las empresas competitivas han comprendido que no pueden lograr el posicionamiento de sus productos y servicios sin una buena reputación. Actualmente, el 40 por ciento (40%) de la competitividad de las empresas depende de la reputación, y 36 por ciento (36%) de esa reputación depende de su ética y responsabilidad social (Goncalves de Molina, s/f).

Un estudio realizado por Alianza Social de la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (VenAmCham) denominado Compromiso y Responsabilidad Social de la empresa privada en Venezuela y en el cual se involucraron setenta y un (71) empresas, revela que las formas más utilizadas para hacer RSE en el país son: el financiamiento de proyectos a través de organizaciones de desarrollo social; el desarrollo de obras sociales en las fundaciones empresariales; la implementación de programas con personal especializado dentro de la compañía; proyectos en convenio directo con la comunidad, en alianza tripartita (empresa sociedad civil-gobierno); y programas que se desarrollan a través de las iglesias. Las prioridades de las organizaciones en temas de desarrollo sostenible son educación, salud, economía local, fortalecimiento institucional, alimentación y nutrición (Goncalvez de Molina, s/f).

Los resultados arrojados por las entrevistas demuestran que el setenta por ciento (70%) de las empresas cuentan con prácticas formales que garantizan el compromiso y apoyo a la comunidad. El sesenta por ciento (60%) de ellas cuentan con prácticas formales de inclusión social, donde las más comunes son: promoción de actividades recreativas y eventos que unan a los empleados con su comunidad y realización de jornadas de ayuda comunitaria en conjunto con los trabajadores.

El setenta y cinco por ciento (75%) de las organizaciones cuentan con prácticas formales de ayudas económicas, las más comunes son: donaciones a la comunidad y planes de patrocinio para colaborar con las comunidades.

Estos datos revelan la gran importancia que le atribuyen las empresas al apoyo a la comunidad y en la mayoría de los casos, los gerentes entrevistados concuerdan con que estas prácticas constituyen un elemento importante para la atracción de talento y para aumentar los niveles de competitividad de la empresa.

En el caso venezolano, estas prácticas, a pesar de estar relacionadas con el balance vida/trabajo de los empleados, ya que les proporciona un medio para involucrarse con su entorno social, proporcionando información, educación y tiempo libre para ello (en el caso de los voluntariados) y enriqueciéndolos como seres humanos, forman parte de un área específica de RRHH, comúnmente denominada “área de responsabilidad social empresarial”. Es parte de la estrategia organizacional, y estrategia de RRHH, sin embargo no forma parte de los paquetes de compensación total, son comunicados a través de la empresa y al momento de formalizar un contrato con un empleado y al llevar a cabo su proceso de inducción, pero no se incluyen como beneficios alternativos.

## 2.7 Compromiso de la gerencia/cambios culturales

Finalmente, en relación a la última dimensión asociada al logro del balance vida/trabajo, solo siete empresas, las cuales representan el treinta y cinco por ciento (35%) de la muestra cuentan con prácticas formalizadas de este tipo.

### 2.7.1 Cambios y apoyo de la gerencia empresarial

En relación a la primera subdimensión, cambios y apoyo de la gerencia empresarial, la mayoría de las organizaciones que cuentan con prácticas de balance vida/trabajo, es decir, aquellas que aplican para esta sección de la encuesta, no poseen prácticas formales para realizar cambios en la gerencia empresarial (ver tabla N° 26).

Tabla N° 26 Prácticas formales para realizar cambios en la gerencia empresarial

<b>Prácticas formales para realizar cambios en la gerencia empresarial</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
no	9	45
si	7	35
no aplica	4	20

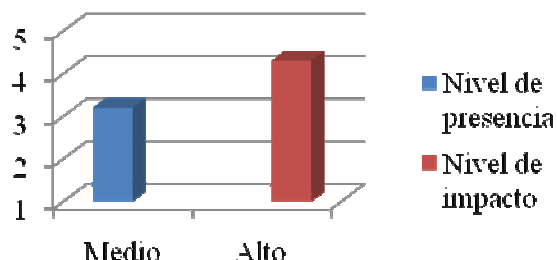
Sin embargo, esta mayoría si cuenta con algunas prácticas, aunque no formalizadas que contribuyen a lograr cambios a nivel gerencial para la efectiva implementación de dichas prácticas, las cuales se describen a continuación:

- El ochenta por ciento (80%) de las compañías disponen de capacitadores y entrenadores expertos en el área de balance vida/trabajo para asegurar la comprensión de las prácticas y la provisión de estrategias para crear un ambiente de trabajo flexible, donde realmente exista un balance vida/trabajo. En el caso de estas empresas, a pesar de que se identificó que poseían profesionales expertos en el área de balance vida/trabajo, no poseen un departamento específico para estas tareas, sino, son estrategias desarrolladas dentro del departamento de Recursos Humanos. Generalmente las personas que se encargan de estas actividades, también ocupan otros cargos y aparte de eso se entrenan en materia de balance vida/trabajo y como capacitadores y entrenadores que comunican las iniciativas.
- El ochenta por ciento (80%) de las organizaciones que se han visto en la necesidad de realizar cambios gerenciales, afirman que las funciones administrativas de RRHH están alineadas al cambio requerido, dando a conocer las prácticas de balance vida/trabajo, por ejemplo, a través de las descripciones de cargo de cada empleado.

- El ochenta por ciento (80%) de estas empresas manifestaron que sus políticas que apoyan el balance vida/trabajo son publicadas dentro de la empresa. Los modos más comunes de publicación y de transmisión de la información son: cartelera informática, publicaciones en revistas internas, transmisión de la información a través de la intranet y a través de charlas y talleres, sobre todo para los niveles gerenciales.
- El setenta y cinco por ciento (65%) de las organizaciones confirmaron que las políticas existentes en materia de balance vida/trabajo se ven reflejadas a través del comportamiento de los gerentes para/con sus inferiores. Sin embargo, a pesar de alto porcentaje de empresas que no presentan problemas en cuanto al apoyo de la gerencia, existe una minoría de empresas que expresó una gran preocupación en este ámbito, ya que la barrera fundamental en cuanto a la implementación de prácticas como la flexibilización del horario de trabajo, ha sido muy difícil debido a la indisposición de los supervisores. Estas empresas manifestaron su preocupación y están realizando sus respectivos estudios al respecto para una adecuada introducción de la nueva cultura que implica la implementación de prácticas como por ejemplo de flexibilidad laboral.
- El setenta y cinco por ciento (75%) de las empresas entrevistadas manifestaron que sus gerentes igualmente gozan de las prácticas de balance vida/trabajo, es decir, no son simplemente voceros de las políticas.
- En el sesenta y cinco por ciento (65%) de las empresas en las que se implementan prácticas de balance vida/trabajo, se valora la productividad del empleado según el desempeño logrado y no por las horas excesivas de trabajo. Tan solo una empresa manifestó que se valoran las horas excesivas de trabajo. Esta información es relevante ya que en algunos casos, se puede comunicar y practicar la filosofía del balance vida/trabajo, sin embargo, cuando los empleados hacen uso de las prácticas, son criticados. Es por esto que resulta contradictorio valorar y apoyar el balance vida/trabajo y simultáneamente valorar las horas excesivas en la oficina.

En cuanto al nivel de presencia de la práctica apoyo a la gerencia, se obtuvo un índice de 3.2 (“Medio”). Aquel obtenido en relación al nivel medio de presencia. Por otro lado, el nivel de impacto fue de 4.3 (“Alto”) (ver gráfico N° 12).

Gráfico N° 12 Nivel de presencia y nivel de impacto de la práctica apoyo de la gerencia empresarial



En referencia al grado de madurez de la práctica cambios y apoyo de la gerencia empresarial, se observa en los resultados que para la mayoría de las empresas (55%) resulta una nueva tendencia, ya que llevan implementándolas desde hace uno a diez años (ver tabla N° 28).

Tabla N° 28 Madurez de la práctica cambios y apoyo de la gerencia empresarial

<b>Madurez de la práctica cambios y apoyo de la gerencia empresarial</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 a 10 años	11	55
10 a 20 años	2	10
no aplica	7	35

### 2.7.2 Cambios culturales

En relación a la segunda subdimensión, cambios culturales, los resultados arrojaron que, dentro de la muestra de empresas que aplican para esta sección de la encuesta, es decir el sesenta y cinco por ciento (65%) de la misma, siete de ellas (7-35%) no cuentan con prácticas formales para llevar a cabo los cambios culturales necesarios para la efectiva implementación de las prácticas de balance vida/trabajo, mientras que seis de ellas (6-30%) sí cuentan con ellas.

Aquellas prácticas comúnmente identificadas fueron:

- De la muestra de empresas que aplican para la presente sección de la encuesta, el cincuenta y cinco por ciento de ellas (55%) se aseguran de involucrar a todo el personal de la empresa una vez que se implementa el cambio. Para poder involucrar a todo el personal de la empresa es necesario comunicar e informar sobre los cambios, en este caso, culturales, que se están llevando a cabo y el motivo de éstos. Una vez que las personas comprenden esta información, es menos probable que construyan barreras contra el mismo, ya que entienden que significará una mejora en la calidad de vida de todos los empleados. Los modos más

frecuentes de comunicación de la información relacionada a los cambios culturales es mediante carteleras informativas, donde se colocan todas las iniciativas y el objetivo que se quiere lograr con ello. Existen empresas que utilizan un recurso que resulta interesante como lo es el uso de carteleras interactivas, donde cada persona puede escribir su opinión o un mensaje de apoyo al cambio, estas carteleras se encuentran en áreas de paso frecuente y son llamativas, de este modo las personas se detienen a leer las diferentes opiniones y pueden aportar algo a la cartelera, sintiéndose de ese modo involucrados.

- La mayoría de las empresas que están realizando cambios culturales para la introducción de prácticas de balance vida/trabajo (45%) realizan talleres y foros donde se discute el tema de balance vida/trabajo, comunicando a todo el personal su importancia. Generalmente estos talleres o foros son dictados por el mismo personal de RRHH, quienes han tenido un debido entrenamiento en esta materia, en algunos casos, han sido enviados al exterior a participar en convenios y talleres y de ese modo lograr un entrenamiento integro.
- En el sesenta por ciento (60%) de las organizaciones se promueve la comunicación a todos los niveles organizacionales, entendiendo que esto promueve los resultados positivos que ha obtenido la implementación de las prácticas de balance vida/trabajo. Este aspecto resulta importante, ya que muchas empresas, en el entorno empresarial actual de Venezuela, consideran que los logros de la compañía no deben ser comunicados a todos los niveles organizacionales, ya que esto podría traducirse en el conocimiento de aumento de las ganancias y productividad, lo que podría conllevar a un reclamo para un aumento de sueldo por parte de los trabajadores de los niveles más bajos. Sin embargo, los logros de las empresas se deben dar a conocer a su personal, de este modo se sentirán involucrados con la estrategia de negocio, reconocerán sus logros personales como logros organizacionales lo cual conllevará a una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

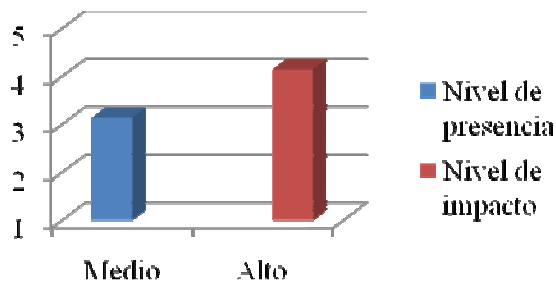
Cuando se trata de implementar una nueva estrategia de negocios como lo es la implementación de prácticas de balance vida/trabajo, sus logros deben darse a conocer para destacar así su importancia y su impacto dentro de la organización.

- El sesenta y cinco por ciento (65%) de las compañías afirmaron que las iniciativas de balance vida/trabajo que han implementado cumplen con los requerimientos que tiene una cultura organizacional, es decir, resuelve problemas y funciona adecuadamente. En este sentido, las empresas afirmaron que la introducción de prácticas de balance vida/trabajo implican un cambio cultural y que una vez implementado este cambio, la nueva cultura y el

nuevo ambiente de trabajo efectivamente contribuye a la resolución de problemas y funciona adecuadamente.

En relación al nivel de presencia, el índice obtenido fue de 3.14 ("Medio"). Mientras que aquel asociado con el nivel de impacto, fue de 4.15 ("Alto") (ver gráfico N° 13).

Gráfico N° 13 Nivel de presencia y nivel de impacto de la práctica cambios culturales



En referencia al nivel de madurez de la práctica cambios culturales, se puede destacar que en la totalidad de las empresas que realizan este tipo de prácticas, son tendencias recientes, es decir, llevan implementándose desde hace uno a diez años (ver tabla N° 27).

Tabla N° 27 Madurez de la práctica cambios culturales

Madurez de la práctica cambios culturales	Frecuencia	%
1 a 10 años	12	60
no aplica	8	40

Ejercer una influencia sobre los gerentes y directores es una prioridad crítica si se quiere que las prácticas de balance vida/trabajo impacten exitosamente en la cultura empresarial (Harrington, 2008). Estas prácticas han evolucionado de centrarse únicamente en el cuidado para los niños, debido a la necesidad que presentaba la fuerza laboral femenina, a abarcar todos los aspectos de la vida en el trabajo, se ha convertido en una profesión de RRHH, la cual es más comprensiva y aplica para todas sus funciones, tales como reclutamiento, selección, desarrollo organizacional, compensación total, salud y bienestar del empleado, culturas corporativas evolutivas, entre otros aspectos de los que se encargan los profesionales de RRHH.

Mientras que la implementación de las prácticas es muy importante, esto solo puede llevarse a cabo si forma parte de un contexto que lo lidere y apoye. Sin embargo, el énfasis que se le ha dado al campo del balance vida/trabajo está dirigido hacia la constitución de políticas y programas y no de liderarlos con la finalidad de atraer, retener, motivar y desarrollar al talento importante. Es por esto que resulta tan importante el liderazgo gerencial y la cultura organizacional como bases de la implementación de estos programas (Harrington, 2008).



Los resultados asociados a la dimensiones apoyo de la gerencia/cambios culturales, por lo tanto, resulta fundamental para el análisis de la investigación. Los mismos arrojaron que la mayoría de las empresas (65%) no cuentan con prácticas formales para direccionar a la gerencia, para que esta pueda cumplir su función de apoyo ni para direccionar e implementar los cambios culturales.

A pesar de esto, de modo general, la mayoría de las empresas participantes manifestaron un gran interés y apoyo en cuando a esta dimensión, ya que, aquellas empresas entrevistadas que presentan importantes prácticas de balance vida/trabajo, el ochenta por ciento (80%) de ellas, han realizado esfuerzos importantes para entrenar y capacitar a sus gerentes en esta materia.

Igualmente afirman, aquellos gerentes entrevistados, que al momento de implementar prácticas asociadas a este balance, se han visto en la necesidad de realizar cambios gerenciales, y en la mayoría de los casos, esto ha sido un camino largo y difícil, ya que la falta de información sobre el tema, usualmente genera una falta de interés al respecto. Razón por la cual es un reto para los profesionales de RRHH, hacer llegar a todos los ámbitos de la organización, la importancia, los beneficios y el gran impacto que tienen estas políticas, especialmente en las áreas de atracción, retención, motivación, tasas de ausentismo, rotación y productividad. Es imperativo que aquellos encargados de profesar o comunicar esta “filosofía”, se aseguren de presentar datos, investigaciones previas concretas, e identificar casos de éxito mundial, de modo de generar un interés hacia los gerentes de la empresa, ya que son ellos los que al momento de implementarlas, deben liderar el cambio que supone.

Para el caso específico de la subdimensión referida a cambios culturales, se observó que pocas empresas cuentan con prácticas formales para direccionar los mismos. Sin embargo esto se debe fundamentalmente a que este enfoque de balance vida/trabajo es muy reciente en nuestra región. Poco a poco ha ido ganando confianza en el mundo empresarial, sin embargo, como es una tendencia muy reciente, para la mayoría de los casos es tan solo un proyecto o un ideal a alcanzar. Por esta razón, no han comenzado los procesos de cambio cultural. A pesar de esta situación identificada, los gerentes entrevistados pudieron aportar información en cuanto al cambio cultural que han experimentado para la aplicación de algunas prácticas y se demostró que existe comunicación a todos los niveles de las organizaciones, se realizan talleres y foros donde se discute la importancia del tema y modos de implementación, se entrena a los gerentes en esta materia y se realizan numerosas investigaciones para determinar la importancia, el impacto y el costo de implementación.

A manera de conclusión, se puede decir que, existe la preocupación de la gerencia empresarial entrevistada. En aquellos casos en los que se comenzaron a implementar prácticas, ha resultado positivo su impacto y para aquellos casos donde no se ha comenzado, tienen el interés, la iniciativa y forma parte de sus proyectos como empresa, teniendo como uno de sus objetivos, figurar entre las mejores empresas de la ciudad. Por otra parte, tan solo una minoría de la muestra entrevistada, no considera a este componente de la compensación total como algo positivo y necesario en la evolución de las empresas modernas, sin embargo mostraron interés respecto al tema.

## Capítulo VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. Conclusiones

Las iniciativas que apoyan al balance vida/trabajo permiten que la fuerza laboral pueda enfocarse más en sus responsabilidades relacionadas al cargo, ya que los asuntos externos están siendo cada vez más manejables a través de prácticas, políticas o programas otorgados por las empresas que permiten crear un balance entre la vida personal y la vida profesional de los trabajadores (WorkLifeBalance, 2008)

Esta tendencia ha crecido notablemente en los últimos años, y esto se debe, entre otras cosas a:

- La creciente importancia otorgada a la diversidad, ha exigido a las organizaciones la creación de lugares de trabajo más inclusivos.
- El cambio demográfico de la fuerza laboral, especialmente la edad (mucho mayor) en la que los trabajadores se retiran de sus respectivos trabajos. Esto ha creado importantes retos para las compañías, ya que deben propiciar ambientes de trabajo en donde puedan interactuar y trabajar conjuntamente empleados de diferentes generaciones.
- Aumento de la carga de trabajo y de los niveles de estrés de los empleados, pueden estar aumentando sus costos de salud.
- El impacto de la globalización, que exige grandes retos en términos de realizar el trabajo virtualmente desde diferentes países, lo cual trae como consecuencia, una economía “24/7” es decir, de siete días a la semana, veinticuatro horas al día, sin lugar para el descanso apropiado (Harrington, 2008).

En el marco teórico de la presente investigación, se ha hecho referencia a los distintos enfoques, tendencias y modos de implementación de estas prácticas, al igual que se ha demostrado su impacto a través de investigaciones realizadas por grandes organizaciones como World at Work, Alliance for Work Life Progress, entre otros.

Grandes empresas multinacionales han compartido con el mundo los resultados de la implementación de prácticas asociadas al logro de un balance vida/trabajo, manifestando de esto modo su creciente importancia y la tasa de retorno a la inversión, convirtiéndola en una práctica factible.

En este sentido, la investigación tuvo como objetivo principal, realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de las prácticas para el logro del balance vida/trabajo en grandes empresas del área metropolitana de Caracas.

Para cumplir con este objetivo de investigación, se subdividió la variable principal de estudio (prácticas para el logro de un balance vida/trabajo) en una serie de dimensiones, las cuales a su vez, están divididas en subdimensiones, dando paso a los objetivos específicos del presente estudio, los cuales están asociados a cada una de las categorías del balance vida/trabajo propuestas por World at Work en su modelo integrador de compensación total.

Las conclusiones derivadas de la presente investigación, son presentadas de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos, los cuales se encuentran a continuación:

#### *Objetivos Específicos*

1. Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, asociadas a la flexibilidad laboral.

La dimensión del balance vida/trabajo asociada a la flexibilidad laboral se dividió en dos subdimensiones: horarios flexibles y trabajo a distancia o teletrabajo.

Sobre estos aspectos, las empresas que formaron parte del estudio demostraron gran interés respecto a la construcción de lugares de trabajo flexibles. Muchas de ellas (8-40%) cuentan con prácticas formales de este tipo, sin embargo, la mayoría de las organizaciones practican estas iniciativas de manera informal.

En el caso específico de tres empresas que formaron parte de la muestra de estudio, las cuales tienen importantes prácticas que contribuyen a la flexibilización del trabajo, especialmente en cuanto al horario y días de descanso, no es coincidencia que formen parte del listado de A Great Place to Work, una de ellas aparece en la lista del año 2005, mientras que las dos restantes aparecen en el listado más recientemente publicado por este Instituto (2008). En opinión de los gerentes entrevistados de estas compañías, son las prácticas de flexibilización laboral aquellas que las han hecho reconocidas en el mercado laboral, han creado con ello una reputación que atrae a los mejores talentos humanos.

Con esto se pretende hacer llegar a los lectores, la importancia que tiene el tema de la flexibilidad laboral, además circunscrita al ámbito de las empresas ubicadas en el área metropolitana de Caracas, la flexibilidad en cuanto a horarios, planificación del tiempo y de las horas de trabajo y sobre todo, tomar en cuenta las necesidades de los empleados, resulta muy importante hoy en día, dadas las circunstancias actuales en las que se vive, donde hay diversos factores externos que pueden influir en el rendimiento y desempeño del trabajador, como lo son, el tráfico, las responsabilidades que conllevan las madres solteras, la crisis económica y social y el poco tiempo que tienen en general las personas para ocuparse de su vida personal.

Se trata de visualizar y considerar a las personas como una fuente de ventaja competitiva, como un talento irremplazable y difícil de atraer y retener ante un entorno tan cambiante y competitivo. Una vez que las grandes empresas ubicadas en Venezuela tengan estas iniciativas, servirán de ejemplo para los pequeños y medianos empresarios quienes busquen opciones alternativas para la atracción de talento, aumento de la motivación y satisfacción laboral, compromiso y lealtad de los empleados hacia la organización. Para esto, la gerencia de estas empresas deben realizar los esfuerzos necesarios para dar a conocer esta iniciativa

internamente, comunicar los aportes, beneficios e impacto a todo nivel organizacional. Deben informarse y asesorarse con profesionales en el tema para estudiar y evaluar las posibilidades de implementación de estas prácticas y cuidando la tasa de retorno de inversión, midiendo los resultados y el impacto, para así motivar a la directiva o alta gerencia respecto al tema e ir innovando cada vez en el marco de beneficios flexibles.

2. Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, relacionadas al tiempo libre remunerado y no remunerado.

Con respecto a la segunda dimensión asociada al balance vida/trabajo, se puede concluir que no existe, en general, una preocupación por parte de las empresas participantes para asegurar un tiempo libre a sus empleados con la finalidad de que puedan utilizar este tiempo de su jornada para resolver asuntos personales. Esta iniciativa, a pesar de ser muy común en países como Estados Unidos, no se manifestó en el sector específico estudiado. Uno de los motivos por los cuales no está tan presente puede ser la diferencia entre el perfil de los empleados norteamericanos y el de aquellos de nuestra región. Esto fue sugerido por varios gerentes entrevistados, quienes opinan que al implementarse iniciativas de tiempo libre, los empleados harán abuso del uso de las mismas.

Sin embargo, en opinión del investigador, se puede deber a la falta de información al respecto, ya que hay diferentes maneras de direccionar este tiempo libre, de modo de no abusar de él. Queda por parte de las organizaciones ubicadas en Venezuela tener el interés necesario para investigar sobre prácticas de este tipo que han sido implementadas anteriormente por otras empresas, estudiar bien el contexto en el que se han llevado a cabo y los resultados que obtuvieron.

3. Identificar y describir las prácticas para el logro del balance vida/trabajo, relativas a la salud y bienestar laboral.

La gran mayoría de las empresas participantes en el estudio (18-90%) tuvieron una respuesta positiva respecto a prácticas formales para garantizar la salud y bienestar de sus empleados. Esto resulta importante, ya que según la teoría consultada, esta iniciativa es una de las que más ha impactado en el contexto norteamericano y europeo, quienes son pioneros de estas prácticas. En dichas regiones, esto se debe a que los gastos relacionados con la salud son muy elevados, razón por la cual los empleados valoran altamente que dentro de su paquete de beneficios se incluyan prácticas alternativas que sirvan de soporte y apoyo a su bienestar físico y mental. Sin embargo en el sector estudiado para este caso, se debe principalmente por el cumplimiento de la Ley.

En Venezuela existen una gran cantidad de leyes que amparan a los trabajadores bajo diferentes contextos, entre ellos se encuentra la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Esta ley contempla los derechos y deberes tanto de los trabajadores como de los empleadores en materia de higiene, salud y seguridad ocupacional.

En este sentido, aquellos lineamientos contenidos dentro de esta Ley abarcan casi todas aquellas prácticas propuestas por World at Work como parte de la dimensión salud y bienestar, pero desde una perspectiva diferente. La intención de la Ley es amparar al trabajador en materia de prevención y cuidado de accidentes y enfermedades ocupacionales, es decir, aquellos ocasionados por la actividad laboral, para asegurar así la salud del trabajador. Por el contrario, las iniciativas de salud y bienestar planteadas por World at Work en su modelo de compensación total, están dirigidas hacia una preocupación por la salud general del trabajador, entendiéndose como tal, la salud mental y física, mas no únicamente de la prevención y cuidado de enfermedades ocasionadas por el trabajo.

También se busca con esta iniciativa proveer a los empleados el acceso a información relacionada con el salud, higiene y bienestar general, tales como la nutrición, estrés laboral, cese del hábito de fumar, entre otros, donde en la mayoría de los casos se permite la asistencia a los familiares de los trabajadores a charlas, talleres y eventos realizados con esta finalidad, ejerciendo así, un mayor impacto y balance en la vida personal y profesional del empleado.

A pesar de esto, muchas de las empresas participantes cuentan con prácticas de salud y bienestar que no guardan relación con los requerimientos de la Ley, como por ejemplo, muchas de ellas realizan charlas sobre enfermedades como cáncer de senos, tensión alta, diabetes, estrés laboral, foros sobre el consumo de drogas, entre otras comentadas anteriormente en la sección de análisis y discusión de resultados. También, la totalidad de compañías ofrecen seguros médicos y la mayoría de ellas disponen de medicamentos para el consumo de sus empleados.

Sin embargo, la tendencia observada apunta hacia prácticas para cumplir con los requerimientos de la Ley y evitar posibles sanciones.

Sobre este objetivo específico se puede concluir que la mayoría de las iniciativas para contribuir a la salud y bienestar que siguen gran parte de las organizaciones que participaron en el estudio, forman parte de los requisitos exigidos por la Ley, cuya intención, en opinión del investigador, no es contribuir a un balance vida/trabajo de los empleados, sino tomar las medidas preventivas y acciones necesarias para evitar o manejar un accidente o enfermedad ocupacional.

4. Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, que guarden relación con el cuidado de los familiares dependientes.

La dimensión tratada sobre el cuidado de los familiares dependientes de los trabajadores se divide en dos subdimensiones: acceso a centros de cuidado y colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependientes, respaldo en casos de emergencia.

A pesar de que el cincuenta y cinco por ciento (55%) de las organizaciones participantes cuentan con prácticas formales de este tipo, una minoría (35%) de ellas cuenta con iniciativas para contribuir al acceso de centros de cuidado para estos familiares, mientras que la mayoría (70%) de ellas contribuyen con los gastos relacionados con los familiares dependientes.

Esta minoría del treinta y cinco por ciento que cuenta con iniciativas para el acceso a centros de cuidado se debe a que la totalidad de las organizaciones participantes, al tener más de veinte (20) trabajadoras, deben pagar la matrícula y mensualidades de una guardería infantil (R.L.O.T, 2006). Por esta razón, pocas de ellas cuentan con prácticas de este tipo adicionales a aquellas que exige la Ley. Sin embargo, en opinión del investigador, la aparente intencionalidad de este requisito es brindar un apoyo a las madres trabajadoras, quienes durante los primeros meses de vida de sus hijos no tienen donde dejarlos ni pueden costear una guardería, razón por la cual se les brinda una contribución de este tipo y además esto genera un mayor balance vida/trabajo, ya que puede concentrarse en sus tareas y no perjudicar su rendimiento o desempeño con distracciones relacionadas con este tema.

5. Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, asociadas al soporte financiero que proveen las grandes empresas a sus empleados.

La finalidad de las prácticas de soporte financiero es demostrar un apoyo a los empleados a través de préstamos, planes de retiro, entre otros, con la intencionalidad de asegurar un bienestar económico que permita a los empleados tener calidad de vida.

En este sentido, la práctica más común identificada en las organizaciones participantes fue el otorgamiento de préstamos para la obtención de vehículos. Esta práctica no está vinculada directamente aquellas iniciativas que se buscan describir para el logro de un balance vida/trabajo.

Sin embargo, esta fue la tendencia demostrada en el trabajo de campo.

En opinión de los gerentes, directores y coordinadores entrevistados, las empresas no ofrecen estas iniciativas de soporte financiero debido a que temen a un abuso del uso de las mismas. Sin embargo, afirman, que al presentarse una solicitud de un préstamo para un empleado, comúnmente se analiza la propuesta y se acepta. Esto demuestra que existe la relación empleador/empleado de comunicación y apoyo, sin embargo, dado el contexto legal en el que se encuentran inmersas estas empresas, los gerentes prefieren no formalizar estas prácticas.

6. Identificar y describir las prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo, relacionadas con el compromiso con la comunidad.

Una de las prácticas que obtuvo mayor respuesta por parte de las empresas participantes fue la de compromiso con la comunidad. El setenta por ciento (70%) de los gerentes, coordinadores y directores entrevistados, manifestaron contar con prácticas formales bien sea de inclusión social o de ayudas económicas para la comunidad. Esto se debe principalmente a la actual tendencia de las grandes empresas de realizar prácticas de compromiso y colaboración con los sectores necesitados, esta tendencia es denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Como se explicó anteriormente en la sección de discusión y análisis de los resultados, la RSE es un instrumento utilizado por las grandes compañías para sensibilizarse con las comunidades más necesitadas,

brindarles apoyo e integrar a sus empleados con este compromiso social. La implementación de estas prácticas genera una alta atracción del talento humano, lo cual fue confirmado por la opinión de los gerentes entrevistados. Las empresas competitivas comprenden que deben tener una buena reputación para posicionarse en el mercado, bien sea en cuanto a sus productos, servicios o calidad de vida de sus trabajadores y el 36% de esta reputación depende de su ética y responsabilidad social (Goncalvez de Molina, s/f).

Sobre esta dimensión del balance vida/trabajo, se puede concluir que es aquella que mayor presencia tiene dentro de la muestra de empresas seleccionadas. Su importancia es tal, que las grandes organizaciones realizan constantes eventos, charlas y foros de Responsabilidad Social Empresarial, tienen Fundaciones o realizan numerosos aportes a aquellas previamente establecidas. El impulso que ha obtenido esta iniciativa puede deberse al contraste, cada vez mayor, entre estratos sociales, donde los pobres cada vez son más pobres y los ricos son cada vez más ricos, generando así una conciencia social inevitable por parte de las empresas que ha despertado una gran iniciativa de ayuda y apoyo comunitario que se va fortaleciendo cada día más.

7. Identificar y describir las prácticas para el logro del balance vida/trabajo, asociadas al compromiso de la gerencia y cambios culturales.

La mayoría de las organizaciones que cuentan con prácticas (formales o informales) de balance vida/trabajo, tuvieron que pasar por diferentes fases antes de su implementación.

En primer lugar, la iniciativa generalmente proviene de la unidad de RRHH, quienes deben realizar numerosas investigaciones para recaudar datos e información valiosa que demuestre la importancia y el impacto que tiene este tema en la actualidad para las grandes empresas. En segundo lugar, deben comunicar esta importancia a la media o alta gerencia, la cual en algunos casos, es la encargada de la toma de decisiones.

Una vez que se tome la decisión de implementar estas iniciativas, debe comenzar un proceso de cambio dentro de la organización, cambios culturales, relacionados con un ambiente de trabajo más saludable y flexible y cambios gerenciales, es decir, entrenamiento de los gerentes en materia de balance vida/trabajo, charlas sobre liderazgo en el tema, etc, de otro modo, la implementación no será exitosa (Lingle, 2004).

Generalmente estas empresas cuentan con el personal calificado para introducir estos cambios y para evitar posibles barreras que se pudieran presentar. Sin embargo, para el caso de la presente investigación, la mayoría de ellas (45% de un 65% que cuenta con alguna práctica asociada al balance vida/trabajo) no cuentan con prácticas formales para realizar cambios en la gerencia ni en la cultura empresarial. Muchas de ellas cuentan con algunas iniciativas como lo son la transmisión de información sobre el balance vida/trabajo (60%), otras involucran a todo el personal al momento de realizar un cambio (55%), sin embargo estas iniciativas no demuestran que realmente exista un proceso de cambio interno, que requiera un cambio de cultura y de gerencia para poder implementar las prácticas.

Por el contrario, estas iniciativas o flexibilidades otorgadas a los empleados, son negociadas entre el trabajador y su supervisor y después de varios años se convierten en parte de la cultura empresarial, sin haber introducido ningún cambio importante en la organización.

Sin embargo, no ocurre lo mismo con respecto a todas las empresas participantes, ya que, específicamente dos de ellas, que forman parte del sector consumo masivo, han introducido fuertes cambios culturales, los cuales son transmitidos a todo el personal, son publicados a través de cartelera informativa, intranet y charlas, ya que puede en ocasiones, significar un cambio de imagen corporativa, convirtiéndolo en un proceso de mayor impacto y alcance.

Los gerentes de estas empresas mencionadas, manifestaron que a pesar del gran esfuerzo y éxito obtenido en relación al cambio cultural, los cambios gerenciales han presentando mayores obstáculos, ya que modificar el estilo gerencial de una persona, que en muchos casos puede tener gran antigüedad en la compañía, generalmente puede ser un tema difícil de manejar y de comunicar.

Se puede concluir que, no se manifestaron, en la mayoría de los casos, grandes cambios culturales o gerenciales llevados a cabo dentro de las organizaciones, debido a que muchas empresas no han formalizado la implementación de sus iniciativas, otras no pretenden formalizarlas y las demás no cuentan con ellas. Sin embargo para aquellos casos donde se ha requerido un cambio cultural, este ha sido positivo, apoyando la implementación efectiva de las prácticas asociadas al logro de balance vida/trabajo.

Por otro lado no en todos los casos ha sido igual de efectiva la introducción de cambios a nivel gerencial, lo cual sugiere que se debe dar una mayor importancia a este tema, comunicando el tema a los gerentes desde los comienzos de la iniciativa, tomar sus opiniones en cuenta, asignarles tareas que contribuyan con el objetivo de implementación de las prácticas, de modo que se sientan involucrados, motivados y como parte fundamental del proceso de cambio, después de todo, son ellos quienes deben divulgar y poner en práctica estas iniciativas para hacerlas llegar a todos los niveles organizacionales.

A nivel general se puede concluir que la totalidad de empresas que participaron en el estudio, demostraron interés en cuanto a la posible implementación de estas iniciativas.

Esto quedó demostrado luego calcular un índice general para los niveles de presencia y de impacto las prácticas para el logro del balance vida/trabajo, donde la evaluación realizada en relación a la presencia de las mismas, obtuvo un índice de 3.06, mientras que el nivel de impacto fue de 3.9.

En este sentido, el nivel general de presencia de las prácticas fue intermedio, mientras que el impacto que le asociaron los gerentes entrevistados resultó ser alto. Esta brecha existente entre ambas evaluaciones demuestra que sí existe cierto nivel de conocimiento acerca de las iniciativas de balance vida/trabajo, se comprende su importancia e impacto, sin embargo, puede ser debido a los motivos descritos anteriormente en la sección de análisis que las grandes empresas participantes no han puesto en práctica estas iniciativas.

## **2. Recomendaciones**

Luego de finalizar el presente trabajo de investigación, surgieron una serie de recomendaciones enfocadas hacia aquellos estudiantes quienes tengan el deseo de profundizar en estudios asociados con el tema de balance vida/trabajo.



La identificación y descripción de las prácticas de balance vida/trabajo sugeridas por el modelo de World at Work es tan solo una de muchas ramas de investigación que pueden surgir de este tema y que servirían de complemento para los hallazgos obtenidos en este trabajo.

En primer lugar, la muestra de estudio se podría concentrar en un sector específico del mercado, arrojando así, información más detallada que pueda servir a una rama de empresas en particular. De este modo se enriquecería la información ya obtenida sobre el estado de estas prácticas en el país, pudiendo determinar en cuales sectores es más factible la implementación de las mismas.

En segundo lugar, se pueden relacionar los índices de ausentismo, productividad, rotación, atracción y retención de personal con la presencia o ausencia de las prácticas asociadas al balance vida/trabajo. Demostrando así su impacto directo en las organizaciones.

Otros temas vinculados directamente con las iniciativas estudiadas son la motivación y satisfacción laboral. Resultaría interesante obtener información acerca de la relación de estas variables con el balance vida/trabajo, ya que los antecedentes demuestran que la presencia de estas prácticas están asociadas con una alta motivación y satisfacción del puesto de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

Alliance for Work-life Progress. (2005) Business Impact Matrix. Consultado el 22 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Alcon, Carmen. (2007) The Work-Life Balance II. Informe de Investigación Conciliación entre la vida personal, familiar y laboral en España. International Journal of Iberian Studies, Vol 20, Numero 1. Consultado el 7 de Junio del 2008 de la World Wide Web: <http://www.EBSCO.com>

Barrios Graziani, Leticia. (2005) Determinantes estructurales de la explotación del trabajo femenino en Venezuela, Vol.12. Consultado el 10 de Julio del 2009 de la World Wide Web:[http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S131562682005008000002&script=sci\\_arttext](http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S131562682005008000002&script=sci_arttext)

Bird, Jim. (2006) Work-life balance. Doing it right and avoiding the pitfalls. Consultado el 22 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worfk-lifebalance.com>

Buendía, Jose. (1998) Empleo, estrés y salud. XI Jornadas Internacionales sobre Psicología Clínica y Salud. Consultado el 20 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://usuarios.lycos.es>

Christophersson, Jean y King, Bob. (2006) The “it” factor, a new total rewards model leads the way. *Workspan*. Consultado el 22 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Goncalves de Molina, Fernanda. (s/f) Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela: Iniciativas que salvan vidas. Consultado el 1 de Octubre del 2009 de la World Wide Web <http://unsoloplaneta.wordpress.com/2008/06/30/la-responsabilidad-social-empresarial-en-venezuela/>

González, Alejandra. Indicadores de la Gestión Humana. Consultado el 14 de Junio del 2008 de la World Wide Web: <http://www.hrd.com>

Goshe, Sonya, Huffstutter, M y Rosenzweig, Julie. (2006) Flexibiliy: Current Methods and Practices. *Workspan*. Consultado el 22 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Felsingher, Erica y Runza, Pablo. (2002) Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros. Consultado el 10 de Junio del 2008 de la World Wide Web: <http://www.cema.edu.ar>

Harrington, Brad. (2008) Creating effective workplace cultures – The Work/Life evolution study. Consultado el 5 de Octubre del 2009 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Healey, Andrea. (1997) Balancing work and life issues. Helping employees meet needs. Consultado el 2 de Junio de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Henninghausen, Lynn. (Sin Fecha) Triple Take. Who's responsible for work-life effectiveness? Consultado el 2 de Junio del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worklifebalance.com>

Hulbert, Melanie. (2008). Lessons from the Office: The Organizational Implementation of Work-Life Policies. *World at Work Journal*. Consultado el 29 de Mayo del 2008 de la World Wide Web : <http://www.worldatwork.org>

Joshi, Sunil ; Leichne , John; Melanson , Keith; Pruna, Cristina; Sager Nicolai; Jo Story Cathi; Williams Kevin. (2002) Work-Life Balance...A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage? Consultado el 13 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Kadilak, Katherine y Watts, Diana. (2006) Revisiting the Work-life dialogue: Past, Present and Future. *Workspan*. Consultado el 13 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Kacher, Kathy y Hastings, Rachel. (2007). Training Managers to Meet Business goals using Work-life Strategies. *World at Work Journal*. Consultado el 13 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Laycock, Angelina B. (2006) Middle Managers: The key link to successful work-life initiatives. *World at Work Journal*, Vol. 15, Numero 4. Consultado el 1 de Junio del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Lingle, Kathie. (2004) Assessing Work-life Effectiveness. *Workspan*. Consultado el 13 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Lebon, Gonzalo. (1992). Conexión entre la productividad y la calidad. Volumen 13. Número 1. Consultado el 10 de Junio del 2008 de la World Wide Web: <http://www.revistaespacios.com>

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat). (2005) Ministerio del Trabajo.

Richter, Jacqueline. (2007) Segmentadas y segregadas: las mujeres en la fuerza de trabajo en Venezuela. *Politeia*, vol.30, Número 39. Consultado el 15 de Septiembre del 2009 de la World Wide Web: [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-97572007000200007&lng=es&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-97572007000200007&lng=es&nrm=iso). ISSN 0303-9757.

Revista Dinero. (s/f) Informe Especial: Responsabilidad Social de la Empresa. Consultado el 10 de Septiembre de la World Wide Web: <http://www.dinero.com.ve/181/portada/>

[Informe.html](#)

Reyes, Tomas. (S/F). Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de caso. Consultado el 10 de Junio de la World Wide Web <http://ddaportal.googlepages.com>

Sabino, Carlos. (1987) Como hacer una tesis. Guía para elaborar y redactar trabajos científicos. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. Primera Edición.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (1999) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, México. Segunda Edición.

Scott, Carol. (2005) Helping become Wellness CEO. *Workspan*. Consultado el 13 Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org>

Superintendencia de Seguros, Gobierno Bolivariano de Venezuela (s/f). Seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad. Consultado el 20 de Septiembre del 2009 de la World Wide Web: [http://www.sudeseq.gob.ve/reco\\_3.php](http://www.sudeseq.gob.ve/reco_3.php)

Thompson, David. (2007). The seven levers of change for Work-life Effectiveness. *World at Work Journal*, Vol.15 Numero 1. Consultado el 15 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.com>

Villasmil Prieto, Humberto y Carballo, Cesar Augusto. (2005) Ley Organica y su Reglamento: anotados y concordados. Consultado el 5 de Octubre del 2009 de la World Wide Web: <http://books.google.com/books?id=3F1Fa6Nz77kC&pg=PA232&lpg=PA232&dq=desmejora>

+de+la+condicion+del+trabajador+venezuela&source=bl&ots=FYBv8eh9Nj&sig=UYhNHW\_bszL82Bf  
FMQPJhW5XPe8&hl=en&ei=DUbVSsOrHietlAe7g5WdCQ&sa=X&oi=book\_result&ct=result&resnum  
=4&ved=0CB4Q6AEwAw#v=onepage&q=&f=false

World at Work. (2006) About WorldatWork. Consultado el 14 de Mayo de 2008 de la World Wide Web:  
<http://www.worldatwork.org>

Yasbek, Philippa. (Enero, 2004) The Business Case for Firm-level work-life balance policies: a review of  
the literature. Consultado el 10 de Mayo del 2008 de la World Wide Web: <http://www.worklife.govt.nz>

## ANEXO I: Carta de validación del instrumento de recolección de la información

Caracas, 5 de Agosto de 2009.

Estimado Profesor/Investigador:

El objeto de la presente es remitirle la información necesaria para llevar a cabo la validación del instrumento que será utilizado para la recolección de la información correspondiente al trabajo de grado titulado: **“PRÁCTICAS PARA EL LOGRO DEL BALANCE CALIDAD DE VIDA/TRABAJO EN GRANDES EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA DE CARACAS”**.

Anexo encontrará los objetivos que se plantean en la investigación, el cuadro resumen de las variables y las dimensiones que lo conforman, así como también, el instrumento a validar.

Quisiera agradecer de antemano su colaboración y pedirle responder lo solicitado en un lapso no mayor de una semana.

Kristina Alvarez B.

**Teléfonos:**

0416-6291405

**Correos electrónicos:**

[kristy\\_ab@hotmail.com](mailto:kristy_ab@hotmail.com)

ANEXO II: Carta de invitación formal para la participación de las empresas en el estudio

Caracas, 2009.

**Atención.-**

**Ciudad**

Estimada/o:

En esta oportunidad nos dirigimos a ustedes con el objeto de invitarlos formalmente a participar en una investigación centrada en la dimensión sobre balance vida/trabajo como componente clave de proceso de gestión de la compensación.

En este sentido, Hay Group ha decidido apoyar a Kristina Álvarez, quien cursa quinto año de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, durante la realización de su Proyecto de Grado, cuyo objetivo es la identificación y descripción de prácticas de balance vida/trabajo en grandes empresas de la ciudad de Caracas.

Para obtener la información necesaria, se aplicará una entrevista estructurada a los gerentes del área de Recursos Humanos y/o a la persona clave encargada de este importante proceso. Queda entendido que el manejo de la información será estrictamente académico y confidencial y que la investigadora se compromete a hacer entrega de los resultados finales a las empresas participantes.

En los próximos días los estaré contactando para confirmar su participación y ponernos de acuerdo sobre la fecha de la entrevista, que de acuerdo al plan general del proyecto, deben ser realizadas durante el mes de julio de 2009.

Agradeciendo de antemano su atención y participación, se despide,

Atentamente

**Kristina Alvarez B.**

**Teléfonos: 0416-6291405**

**Correo electrónico: kristy\_ab@hotmail.com**



## ANEXO III: Instrumento de recolección de la información

Universidad Católica Andrés Bello

*Identificación y descripción de prácticas de balance vida/trabajo en grandes empresas del área metropolitana de Caracas.*

### *Introducción General*

El presente instrumento ha sido diseñado con el objetivo de identificar y describir las prácticas utilizadas por las grandes empresas para lograr un balance entre la vida personal y la vida profesional de sus trabajadores. Dicho instrumento está construido sobre la base del modelo de compensación total propuesto por “World at Work”, el cual está compuesto por cinco componentes: compensación, beneficios, balance calidad de vida/trabajo, desempeño y reconocimiento y desarrollo de carrera. Para efectos de la presente investigación se tratará el tema del balance calidad de vida/trabajo. Este componente de la compensación total consiste en una serie de prácticas, orientadas hacia una filosofía organizacional que de manera activa, realizan esfuerzos y apoyan a los empleados para alcanzar el éxito tanto en el ámbito del trabajo como en el hogar.

La variable principal de estudio, el balance vida/trabajo, contiene siete dimensiones que serán medidas a través del presente instrumento, estas a su vez, se subdividen en una serie de subdimensiones, las cuales serán planteadas como prácticas para el logro del balance vida/trabajo, las dimensiones y sus respectivas subdimensiones se presentan a continuación:

### **1 Flexibilidad Laboral:**

**1.1 Horarios Flexibles:** Conjunto de prácticas con las que cuenta la empresa, concediéndole la posibilidad a sus empleados de retirarse de su puesto de trabajo antes o después de haber culminado su jornada laboral, igualmente otorga la opción a los empleados de programar y organizar sus horarios de trabajo de acuerdo a sus objetivos y necesidades, e inclusive permite la reducción de la semana laboral.

**2.1 Trabajo a distancia (Teletrabajo):** Conjunto de prácticas que otorga la empresa, ofreciendo la posibilidad a sus empleados de realizar las tareas del cargo fuera del puesto de trabajo, garantizando así, que exista un balance vida/trabajo para sus empleados.

### **2 Tiempo libre remunerado y no remunerado:**

**2.1 Descansos para almorzar y para el cuidado personal:** Conjunto de prácticas en las cuales la empresa permite a sus empleados el tiempo necesario, durante su jornada laboral, para que estos puedan alimentarse, las veces que la su trabajo lo requiera y les proporciona el tiempo para ocuparse de su cuidado personal, garantizando así que puedan tener mejor una calidad de vida laboral.

**2.2 Tiempo Libre y faltas no planificadas para el trabajo:** Conjunto de prácticas que la empresa concede a sus empleados, empleando tiempo libre para realizar actividades relacionadas o no con sus tareas diarias, tal es el caso de la celebración de cumpleaños, participación en voluntariados, realización y participación en actividades recreativas o deportivas, igualmente permite las faltas no planificadas al trabajo.

### **3 Salud y Bienestar**

**3.1 Manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales:** Conjunto de prácticas a través de las cuales la empresa dispone y suministra información sobre estrés laboral, fatiga ocupacional, lumbalgias, hernias y otras enfermedades laborales a través de la realización de charlas, talleres y cursos que contribuyan a la salud y bienestar de los empleados, así como también, proporciona ayuda a aquellos que lo requieran y disponen de coaching personalizado para atender a los trabajadores.

**3.2 Seguros Médicos, enfermería y acceso a medicamentos:** Conjunto de prácticas con las que cuenta la empresa para proveer a los empleados de seguro médico para ellos y para sus familiares, sirviendo así de ayuda en casos de emergencias y enfermedades, además cuenta con asistencia médica dentro de las instalaciones de la empresa, a donde pueden acudir y tener acceso a ciertos medicamentos, apoyando de esta manera la buena salud y bienestar de sus trabajadores y su calidad de vida/trabajo.



#### 4 Cuidado de dependientes:

*4.1 Acceso a los centros de cuidado para los familiares dependientes:* Conjunto de prácticas a través de las cuales la empresa facilita a sus empleados el acceso a centros de cuidado, bien sea infantil o de la tercera edad, disminuyendo así las preocupaciones que pueda tener el empleado al respecto, contribuyendo a una mejora en su balance vida/trabajo.

*4.2 Colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependiente y respaldo en caso de emergencias y seguro médico para familiares:* Serie de prácticas a través de las cuales la empresa realiza contribuciones para ayudar a sus trabajadores con aquellos gastos relacionados con la educación y preparación de los hijos, cuidado de los familiares de la tercera edad, entre otros. Además brinda respaldo a sus empleados y a sus familiares en caso de emergencias y ofrece la posibilidad de contar con un seguro médico para los familiares.

#### 5 Soporte Financiero:

*5.1 Apoyo para la obtención de viviendas, vehículos y contribuciones personales y cajas de ahorros:* Conjunto de prácticas que ofrece la empresa para servir de soporte financiero a sus empleados para la obtención de bienes de primera necesidad y contribuciones personales, para así poder asegurar un mejor bienestar financiero para sus trabajadores.

#### 6 Compromiso de la comunidad:

*6.1 Programas de inclusión social:* Conjunto de prácticas con las que cuenta la empresa que vinculan directamente al empleado con su comunidad, obteniendo así, una participación activa que construirá un fuerte vínculo tanto para los empleados como para los empleadores para/con su comunidad /es vecina/s, aportando así a un mayor balance calidad de vida/trabajo.

*6.2 Ayudas económicas:* Conjunto de prácticas que ofrece la empresa mediante las cuales otorga colaboraciones y donaciones monetarias para apoyar y contribuir con la mejora del bienestar de sus comunidades, incentivando así, el acercamiento y vinculación de sus empleados con su comunidad.

#### 7 Compromiso de gerencia/cambios culturales:

*7.1 Cambios y apoyo de la gerencia:* Conjunto de prácticas asociadas a la capacitación y entrenamiento de la gerencia para promover el cambio a nivel gerencial para la efectiva implementación de las prácticas de balance vida/trabajo.

*7.2 Cambio de la cultura empresarial:* Conjunto de prácticas a través de las cuales la empresa realiza las acciones pertinentes para la implementación del cambio de cultura que requiere la puesta en práctica de los programas de balance vida/trabajo.

La información compartida mediante el presente instrumento, será utilizada sólo con fines académicos y por lo tanto se garantiza la confidencialidad. Al finalizar las conclusiones de la investigación, se enviará una copia de la misma, esperando que sea de utilidad para la organización.

##### *Estructura del Instrumento*

El instrumento está conformado por dos secciones: la primera incluye algunas características organizacionales de carácter general con la intención de crear un marco referencial de las empresas seleccionadas. En la segunda sección se desarrollan las siete dimensiones de la variable principal, balance vida/trabajo, cada una con sus respectivas subdimensiones.

Cada una de las dimensiones se divide en seis apartes:

1. El primer aparte, pretende identificar las prácticas formales de balance vida/trabajo y aquellas que son consideradas como las más comunes dentro de los sistemas de compensación total de la empresa.
2. En el segundo aparte, se describen aquellas prácticas identificadas y se agregan algunas observaciones de acuerdo a la realidad de las organizaciones participantes.
3. El tercer aparte consiste en una sección abierta donde se podrán añadir otras prácticas específicas desarrolladas por las empresas.

4. El cuarto aparte, pretende medir el grado de consolidación de la practica (madurez) la cual será medida en función de el tiempo que lleva implementándose dicha práctica dentro del modelo de compensación de la empresa, para apoyar al balance vida/trabajo de sus empleados, en esta sección deberá responder el número de años/meses que lleva ofreciéndose la practica identificada anteriormente.
5. En el quinto aparte, se pretende medir el nivel de presencia de dichas prácticas, es decir, el grado en el que cada una de las dimensiones está presente dentro del esquema de sistema de compensación total y que apoye al logro del balance vida/trabajo. Para obtener dicha información se presenta una escala del 1 al 5, siendo el nivel de impacto: 1=Muy bajo, 2= Bajo, 3= Medio, 4= Alta y 5= Muy alto.
6. Finalmente, en el sexto aparte se pretende medir el nivel de impacto asociado a las prácticas identificadas, es decir, se pretende medir el grado en el que cada una de las dimensiones de balance vida/trabajo influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos. Igualmente esta sección se medirá a través de una escala del 1 al 5, siendo 1=Muy bajo, 2= Bajo, 3= Medio, 4= Alta y 5= Muy alto.

### Sección I

#### Información general de la empresa:

1.	Posición (cargo/rol) del entrevistado	
2.	Tiempo de operación de la empresa en el mercado	
3.	Sector al que pertenece	
4.	Número de personas que la conforman	
5.	Denominación que recibe el área encargada de los Recursos Humanos	
6.	¿A quién reporta el área encargada de Recursos Humanos?	
7.	Número de personas encargadas del área de Recursos Humanos	
8.	Denominación del área encargada de Compensación y Beneficios	
9.	Número de personas encargadas del área de Compensación y Beneficios	

#### Sección II: Identificación y descripción de prácticas para el logro del balance vida/trabajo:



	Definición: conjunto de prácticas que hacen que el trabajo sea flexible, respecto a dónde, cuándo y cómo se va a realizar el mismo. La dimensión Flexibilidad Laboral se asocia con las siguientes subdimensiones relacionadas con el logro del balance calidad de vida/trabajo de los trabajadores: 1.1 Horarios Flexibles 1.2 Teletrabajo		
1.1	<i>Horarios Flexibles:</i> Conjunto de prácticas con las que cuenta la empresa, concediéndole la posibilidad a sus empleados de retirarse de su puesto de trabajo antes o después de haber culminado su jornada laboral, igualmente otorga la opción a los empleados de programar y organizar sus horarios de trabajo de acuerdo a sus objetivos y necesidades, e inclusive permite la reducción de la semana laboral.		
1.1.1	¿La empresa cuenta con prácticas formales de Horario Flexible? (nota: Se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/ Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
	¿La empresa cuenta con las siguientes prácticas consideradas como aquellas más comunes, asociadas al Horario Flexible, para garantizar el balance calidad de vida/trabajo a sus empleados?		
1.1.2	Lleva un control riguroso en cuanto al cumplimiento del horario de trabajo de sus empleados  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
1.1.3	Permite la opción a sus empleados de trabajar horas extra en caso de no haber cumplido con el horario de trabajo en alguna jornada laboral anterior.  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
1.1.4	Permite que sus trabajadores se retiren de su puesto de trabajo antes de haber finalizado la jornada en caso de tener que atender necesidades personales u otras sin por ello tener que recuperar horas perdidas.  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
1.1.5	Permite la reduccion de la semana laboral  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
1.1.6	Permite al empleado elegir un día libre a la semana, a parte de los días considerados libres según la legislación laboral? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____

1.1.7	Permite que al culminar con sus responsabilidades, el trabajador pueda dedicar el tiempo restante a su jornada laboral, a otros asuntos relacionados o no con el trabajo que desempeña.  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa  _____
1.1.8	Permite que el trabajador planifique los días u horas de la semana que requiere para cumplir con sus responsabilidades.  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa  _____
1.1.9	<input type="checkbox"/> Otras prácticas ofrecidas:	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa  _____
1.1.10	<b>Nivel de presencia de la práctica</b> (nivel de presencia: grado en el que la dimensión Horarios Flexibles, esta presente dentro del esquema de compensación total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
1.1.11	<b>Nivel de Impacto asociado a las prácticas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimensión Horarios Flexibles, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
1.2	<i>Trabajo a distancia (Teletrabajo):</i> Conjunto de prácticas que otorga la empresa, ofreciendo la posibilidad a sus empleados de realizar las tareas del cargo fuera del puesto de trabajo, garantizando así, que exista un balance vida/trabajo para sus empleados.		
1.2.1	¿La empresa cuenta con prácticas formales de Teletrabajo? (nota: Se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
	¿La empresa cuenta con las siguientes practicas consideradas como aquellas mas comunes, asociadas al trabajo a distancia, para garantizar el balance calidad de vida/trabajo a sus empleados?		
1.2.2	La empresa controla estrictamente que el trabajo sea realizado durante los horarios de oficina y dentro de las instalaciones de la empresa?  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica a en la empresa  _____
	Permite la posibilidad de realizar las tareas del cargo desde cualquier ubicación a través del computador	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica

1.2.3	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
1.2.4	Cuenta con una infraestructura que permite teletrabajar. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
1.2.5	<input type="checkbox"/> Otras prácticas ofrecidas:	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y porque)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
1.2.6	<b>Nivel de presencia de la práctica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimensión trabajo a distancia, esta presente dentro del esquema de compensación total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
1.2.7	<b>Nivel de Impacto asociado a las prácticas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimensión trabajo a distancia influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	

<b>2</b>	<b>Tiempo Libre remunerado y no remunerado</b>		
	Definición: tiempo en el que los trabajadores no están ocupando su puesto de trabajo para atender asuntos que pueden o no estar relacionados con el ámbito laboral, esto incluye descansos para almorzar, tiempo libre, tiempo necesario para el cambio de uniformes, ejercicio de la actividad sindical, faltas no planificadas al trabajo y facilidades para el cuidado personal en el lugar de trabajo, etc. El tiempo libre remunerado se refiere a vacaciones, días festivos, días feriados, etc. El tiempo libre remunerado y no remunerado se asocia con las siguientes subdimensiones relacionadas con el logro del balance calidad de vida/trabajo: 2.1 Descansos para almorzar y para el cuidado personal 2.2 Tiempo Libre y faltas no planificadas para el trabajo		
2.1	<i>Descansos para almorzar y para el cuidado personal en el lugar de trabajo:</i> conjunto de prácticas en las cuales la empresa permite a sus empleados el tiempo necesario, durante su jornada laboral, para que estos puedan alimentarse, las veces que la su trabajo lo requiera y les proporciona el tiempo para ocuparse de su cuidado personal, garantizando así que puedan tener mejor una calidad de vida laboral.		
2.1.1	¿La empresa cuenta con prácticas formales que garanticen que el empleado goce de descansos para almorzar y para el cuidado personal, garantizando así una buena calidad de vida laboral? (nota: se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa) Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
¿La empresa cuenta con las siguientes prácticas consideradas como aquellas más comunes, asociadas a los Descansos para el almuerzo y para el cuidado personal, garantizando así una buena calidad de vida laboral?			
2.1.2	Permite a sus empleados permanecer un tiempo fuera de sus puestos de trabajo, luego de haber gozado del descanso para la comida, si estos desean alguna comida adicional, merienda o refrigerio. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
2.1.3	Permite a los empleados el tiempo necesario para que estos puedan ocuparse de su higiene y cuidado personal. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la _____

			práctica en la empresa
2.1.4	Facilita a los empleados el tiempo para que estos puedan asistir a programas de asesoramiento para el cuidado personal, por ejemplo, el asesoramiento para la pérdida de peso, o para el cese del hábito de fumar. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
2.1.5	<input type="checkbox"/> Otras Practicas Ofrecidas	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
2.1.6	<b>Nivel de presencia de la practica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimension Descansos para almorzar y para el cuidado personal, esta presente dentro del esquema de compensacion total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
2.1.7	<b>Nivel de Impacto asociado a las prácticas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimension Descansos para almorzar y para el cuidado personal, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
2.2	<i>Tiempo libre y faltas no planificadas al trabajo:</i> Conjunto de prácticas que la empresa concede a sus empleados, empleando tiempo libre para realizar actividades relacionadas o no con sus tareas diarias, participación en voluntariados, realización y participación en actividades recreativas o deportivas, igualmente permite las faltas no planificadas al trabajo.		
2.2.1	¿La empresa cuenta con prácticas formales que permitan la disponibilidad y el uso del tiempo libre de los empleados? (nota: Se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
¿La empresa cuenta con las siguientes prácticas consideradas como aquellas más comunes, asociadas al Tiempo Libre para los empleados, garantizando así un balance vida/trabajo adecuado?			
2.2.2	Permite a los empleados el uso de tiempo libre dentro del horario de trabajo, para llevar a cabo proyectos personales, utilizando la infraestructura de la empresa. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
2.2.3	Permite la realización y participación en eventos deportivos y/o recreacionales durante los horarios de trabajo Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
2.2.4	Concede a sus empleados la posibilidad de participar en voluntariados u otras actividades, utilizando así, tiempo libre de la jornada laboral. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
2.2.5	Permite tiempo libre durante la jornada para la libre asociación, aparte de los descansos para el	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica

	almuerzo y cuidado personal Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
2.2.6	<b>Nivel de presencia de la practica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimension Tiempo Libre, esta presente dentro del esquema de compensacion total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
2.2.7	<b>Nivel de Impacto asociado a las practicas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimension Tiempo Libre, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
<b>3</b>	<b>Salud y Bienestar</b>		
	Definición: conjunto de prácticas que ofrecen las empresas que garantizan una buena salud y bienestar en el trabajo y fuera del mismo, apoyando así al empleado en el logro de un balance calidad de vida/trabajo. La dimensión Salud y Bienestar se asocia con las siguientes subdimensiones relacionadas con el logro del balance calidad de vida/trabajo de los trabajadores: 3.1 Manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales  3.2 Seguros Médicos, enfermería y acceso a medicamentos		
3.1	<i>Manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales:</i> Conjunto de prácticas a través de las cuales la empresa dispone y suministra información sobre estrés laboral, fatiga ocupacional, lumbalgias, hernias y otras enfermedades laborales a través de la realización de charlas, talleres y cursos que contribuyan a la salud y bienestar de los empleados, así como también, proporciona ayuda a aquellos que lo requieran y disponen de coaching personalizado para atender a los trabajadores.		
3.1.1	¿La empresa cuenta con prácticas formales para contribuir al manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales empleados? (nota: se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
¿La empresa cuenta con las siguientes prácticas consideradas como aquellas más comunes, asociadas al manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales que pueden padecer los empleados, para garantizar así un balance vida/trabajo?			
3.1.2	Proporciona información acerca del manejo del estrés laboral y demás enfermedades laborales. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
3.1.3	Realiza eventos, charlas, cursos o talleres para promover la salud dentro de sus empleados. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
3.1.4	Dispone de profesionales expertos en la salud para asistir y ayudar a los trabajadores. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
3.1.5	Disponen de servicios de coaching con el fin de atender inquietudes o problemas de los trabajadores con la finalidad de evitar una	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva



	posible enfermedad ocupacional. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		implementandose la práctica en la empresa
3.1.6	Posee la infraestructura necesaria para contribuir a disminuir los riesgos de sufrir de una enfermedad laboral. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
3.1.7	<input type="checkbox"/> Otras prácticas ofrecidas:	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
3.1.8	<b>Nivel de presencia de la practica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimension Manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales, esta presente dentro del esquema de compensacion total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
3.1.9	<b>Nivel de Impacto asociado a las practicas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimension Manejo del estrés laboral y otras enfermedades laborales , influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
3.2	<i>Seguro Medico, enfermería y acceso a medicamentos:</i> Conjunto de prácticas a través de las cuales la empresa provee a los empleados y a sus familiares de seguro médico, sirviendo así de ayuda en casos de emergencias y enfermedades, además cuenta con asistencia médica dentro de las instalaciones de la empresa, a donde pueden acudir y tener acceso a ciertos medicamentos, apoyando de esta manera la buena salud y bienestar de sus trabajadores y su calidad de vida/trabajo.		
3.2.1	¿La empresa cuenta con practicas formales que brindan la posibilidad al empleado de contar con un Seguro Medico, enfermería o acceso a medicamentos, para contribuir a su salud y bienestar? (nota: se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
	¿La empresa cuenta con las siguientes prácticas consideradas como aquellas más comunes, asociadas al manejo de la salud y bienestar de los empleados, para garantizar así un balance vida/trabajo?		
3.2.2	Seguro medico (o plan similar) con cobertura al empleado Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
3.2.3	Enfermería (o similiar) con asistencia médica y acceso a medicamentos para los trabajadores a toda hora, sin tener que por ellos, requerir una autorización. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
3.2.4	<input type="checkbox"/> Otras prácticas ofrecidas:	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y porque)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa

3.2.5	<b>Nivel de presencia de la practica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimension Seguro Medico, enfermería y acceso a medicamentos, esta presente dentro del esquema de compensacion total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3.2.6	<b>Nivel de Impacto asociado a las practicas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimension Seguro Medico, enfermería y acceso a medicamentos, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	<b>Cuidado de los Dependientes</b> Programas empleados por las empresas para facilitar el cuidado de las personas que están bajo la dependencia de los trabajadores, tal es el caso de los niños y los familiares de la tercera edad, al igual que proveer de respaldos en caso de emergencias, ayudando así a los trabajadores a mantener un balance entre su vida personal y su vida laboral. La dimensión, cuidado de los dependientes, se asocia con las siguientes subdimensiones relacionadas con el logro del balance calidad de vida/trabajo: 4.1 Acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes 4.2 Colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependientes, respaldo en caso de emergencias y seguro médico para familiares.	
4.1	Acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes: Conjunto de practicas a traves de las cuales la empresa facilita a sus empleados el acceso a centros de cuidado, bien sea infantil o de la tercera edad, disminuyendo asi las preocupaciones que pueda tener el empleado al respecto, contribuyendo a una mejora en su balance vida/trabajo.	
4.1.2	¿La empresa cuenta con prácticas formales para contribuir al acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes de sus empleados? (nota: se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)
¿La empresa cuenta con las siguientes prácticas consideradas como aquellas más comunes, asociadas al acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes, para garantizar así un balance vida/trabajo?		
4.1.3	Cuenta con un programa de maternal y/o guardería para los hijos de los empleados, en donde pueden asegurar su cuidado durante las horas que sean necesarias, sin necesidad de autorización de un supervisor. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
4.1.4	Permite a los familiares de los empleados, permanecer en las instalaciones de la empresa, en caso de ser necesario. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
4.1.5	Dispone de actividades recreativas ocasionales para el disfrute de los dependientes (hijos o tercera edad) Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
4.1.6	Ofrece planes vacacionales para los hijos de los trabajadores. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
4.1.7	Facilita el acceso a los familiares dependientes de la tercera edad, a centros de cuidados especiales. (por ejemplo, mediante convenios con	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica Años/meses que lleva

	las instituciones) Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		implementandose la práctica en la empresa
4.1.8	<input type="checkbox"/> Otras prácticas ofrecidas	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
4.1.9	<b>Nivel de presencia de la práctica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimension, acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes, enfermería y acceso a medicamentos, esta presente dentro del esquema de compensacion total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
4.1.10	<b>Nivel de Impacto asociado a las prácticas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimension, acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes, enfermería y acceso a medicamentos, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
4.2	<i>Colaboración con los gastos relacionados con los familiares dependientes, respaldo en caso de emergencias:</i> Serie de prácticas a través de las cuales la empresa realiza contribuciones para ayudar a sus trabajadores con aquellos gastos relacionados con la educación y preparación de los hijos, cuidado de los familiares de la tercera edad, entre otros. Además brinda respaldo a sus empleados y a sus familiares en caso de emergencias.		
4.2.1	¿La empresa cuenta con prácticas formales para contribuir con los gastos relacionados con los familiares dependientes de sus empleados? (nota: se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
4.2.2	Realiza contribuciones especiales para ayudar con el pago de los útiles escolares de los hijos de los empleados Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
4.2.3	Realiza contribuciones especiales para ayudar con el pago de centros de cuidado de la tercera edad Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
4.2.4	Contribuye con los gastos generados a consecuencia de una emergencia del empleado o de su familia. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
4.2.5	<input type="checkbox"/> Otras practicas ofrecidas:	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
4.2.6	<b>Nivel de presencia de la practica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimension, acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes, enfermería y acceso a medicamentos, esta presente dentro del esquema de compensacion total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	

4.2.7	<b>Nivel de Impacto asociado a las practicas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimension , acceso a centros de cuidado para los familiares dependientes, enfermería y acceso a medicamentos, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5	<b>Soporte Financiero</b>	
	Definición: conjunto de prácticas empleadas por la empresa para proveer al empleado y a su familia de un soporte financiero a través del retiro y otros programas para asegurar el bienestar financiero de los empleados. La dimensión soporte financiero se asocia con las siguientes subdimensiones relacionadas con el logro del balance calidad de vida/trabajo de los empleados:  5.1 Apoyo para la obtención de viviendas, vehículos, contribuciones personales y cajas de ahorro.	
5.1	<i>Apoyo para la obtención de viviendas, vehículos y contribuciones personales:</i> Conjunto de practicas que ofrece la empresa para servir de soporte financiero a sus empleados para la obtención de bienes de primera necesidad y contribuciones personales, para así poder asegurar un mejor bienestar financiero para sus trabajadores.	
5.1.1	¿La empresa cuenta con prácticas formales para apoyar al empleado en la obtención de viviendas, vehículos y contribuciones especiales? (nota: se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)
¿La empresa cuenta con las siguientes prácticas consideradas como aquellas más comunes, asociadas al apoyo para la obtención de viviendas, vehículos y contribuciones especiales, para garantizar así un balance vida/trabajo?		
5.1.2	Permite la posibilidad de otorgar préstamos a sus empleados para la adquisición de viviendas Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
5.1.3	Permite la posibilidad a sus empleados de recibir préstamos para la remodelación de sus viviendas y/o adquisición de bienes para las mismas Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
5.1.4	Brinda soporte financiero en caso de desastres naturales que afecten las viviendas de sus empleados Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
5.1.5	Permite la posibilidad a sus empleados de recibir préstamos para la obtención de vehículos Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
5.1.6	Permite la posibilidad a sus empleados de recibir préstamos para asuntos personales Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
5.1.7	Ofrece la posibilidad a los empleados de poseer una caja de ahorro Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)
		Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa

5.1.8	<input type="checkbox"/> Otras prácticas ofrecidas	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
5.1.9	<b>Nivel de presencia de la práctica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimension, poyo para la obtención de viviendas, vehículos y contribuciones personales, esta presente dentro del esquema de compensacion total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
5.1.10	<b>Nivel de Impacto asociado a las prácticas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimension , apoyo para la obtención de viviendas, vehículos y contribuciones personales, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
6	<b>Compromiso con la comunidad</b>		
	Definición: serie de prácticas que ofrecen las empresas para demostrar la responsabilidad que tienen para/con su comunidad. Esta responsabilidad puede ser dirigida no solo externamente sino internamente, en donde las empresas puedan construir un fuerte vínculo interno con la comunidad. La dimensión compromiso con la comunidad, se asocia con las siguientes subdimensiones relacionadas con el logro del balance calidad de vida/trabajo:  6.1 Programas de inclusión social 6.2 Ayudas económicas		
6.1	<i>Programas de inclusión social:</i> Conjunto de prácticas con las que cuenta la empresa que vinculan directamente al empleado con su comunidad, obteniendo así, una participación activa que construirá un fuerte vinculo tanto para los empleados como para los empleadores para/con su comunidad /es vecina/s, aportando así a un mayor balance calidad de vida/trabajo.		
6.1.2	¿La empresa cuenta con prácticas formales para el logro de la inclusión social de los empleados en su comunidad? (nota: se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
	¿La empresa cuenta con las siguientes prácticas consideradas como aquellas más comunes, asociadas a la inclusión social del trabajador en la comunidad, para garantizar así un balance vida/trabajo?		
6.1.3	En conjunto con sus trabajadores, la empresa diseña un programa de ayuda a la comunidad. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
6.1.4	Promueve actividades recreativas y eventos que unan a los empleados con su comunidad Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
6.1.5	En conjunto con sus trabajadores realizan jornadas de ayuda comunitaria en aspectos claves que son deficientes en la comunidad (Ejemplo: salud) Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
6.1.6	Posee un departamento o persona encargada específicamente de el área de inclusión social Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa

6.1.7	<input type="checkbox"/> Otras prácticas ofrecidas:	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa
6.1.8	<b>Nivel de presencia de la practica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimension, inclusion social, esta presente dentro del esquema de compensacion total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
6.1.9	<b>Nivel de Impacto asociado a las practicas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimension, inclusion social, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
6.2	<i>Ayudas economicas:</i> Conjunto de prácticas que ofrece la empresa mediante las cuales otorga colaboraciones y donaciones monetarias para apoyar y contribuir con la mejora del bienestar de sus comunidades, incentivando así, el acercamiento y vinculacion de sus empleados con su comunidad.		
6.2.1	¿La empresa cuenta con prácticas formales para realizar aportes o ayudas económicas a las comunidades? (nota: se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
	¿La empresa cuenta con las siguientes practicas consideradas como aquellas más comunes, asociadas a la ayuda económica a las comunidades, incentivando un acercamiento de sus trabajadores hacia su comunidad, lo cual apoya un efectivo balance calidad de vida/trabajo?		
6.2.2	Permite que sus empleados colaboren en la evaluación e implementación de planes para ayuda a la comunidad en caso de desastres naturales. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa  _____
6.2.3	Realiza donaciones a la comunidad Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa  _____
6.2.4	Realiza planes de patrocinio para colaborar con la comunidad. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa  _____
6.2.5	Realizan aportes a cualquier tipo de organizaciones Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa  _____
6.2.6	Otorga los fondos necesarios para realizar estos aportes Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa  _____
6.2.7	Cuenta con un departamento o persona encargada del area de ayudas economicas para la comunidad	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva

	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		implementandose la práctica en la empresa
6.2.8	<input type="checkbox"/> Otras practicas ofrecidas	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
6.2.9	<b>Nivel de presencia de la practica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimension, ayudas economicas, esta presente dentro del esquema de compensacion total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
6.2.10	<b>Nivel de Impacto asociado a las practicas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimension, ayudas economicas, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
7	<b>Compromiso de la gerencia/cambios culturales</b>		
	Definición: Conjunto de programas que permiten preparar a los gerentes en materia de practicas de balance calidad de vida/trabajo, comunicar la importancia, el impacto y suministrar todo el apoyo requerido para su implementacion, ademas permiten gestionar la participacion en la empresa e intervenciones en el cambio de cultura existente para la efectiva implementacion de las practicas. La dimension, compromiso de la gerencia/cambios culturales, se asocia con las siguientes subdimensiones y/o practicas relacionadas con la implementacion efectiva de las practicas de balance vida/trabajo: 7.1 Cambios y apoyo de la gerencia empresarial 7.2 Cambios culturales		
7.1	<i>Cambios y apoyo de la gerencia empresarial</i> : Conjunto de prácticas asociadas a la capacitación y entrenamiento de la gerencia para promover el cambio a nivel gerencial para la efectiva implementacion de las practicas de balance vida/trabajo.		
7.1.1	¿La empresa cuenta con prácticas formales para realizar cambios en la gerencia empresarial? (nota: se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
	¿La empresa cuenta con las siguientes prácticas consideradas como aquellas más comunes, asociadas al cambio y apoyo de la gerencia empresarial, incentivando y promoviendo la efectiva implementación de las prácticas de balance vida/trabajo?		
7.1.2	Dispone de capacitadores y entrenadores expertos en el area para asegurar la comprension de las practicas y la provision de estrategias para crear un ambiente de trabajo flexible, donde realmente existe un balance vida/trabajo Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
7.1.3	Las funciones administrativas de Recursos Humanos estan alineadas al cambio requerido, dando a conocer las practicas de balance vida/trabajo a traves de la descripcion de cargos de cada empleado Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
7.1.4	Las politicas que apoyan el balance vida/trabajo son publicadas dentro de la empresa. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
7.1.5	Las politicas se ven reflejadas a traves del comportamiento de los gerentes para/con sus inferiores.	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica  Años/meses que lleva

	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		implementandose la práctica en la empresa _____
7.1.6	Los gerentes igualmente gozan de las practicas de balance vida/trabajo, no son simplemente voceros de las politicas. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
7.1.7	Se valora la productividad del empleado según el desempeño logrado y no por las horas excesivas de trabajo. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
7.1.8	<input type="checkbox"/> Otras practicas ofrecidas:	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
7.1.9	<b>Nivel de presencia de la practica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimension, cambios y apoyo de la gerencia empresarial, esta presente dentro del esquema de compensacion total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
7.1.10	<b>Nivel de Impacto asociado a las practicas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimension, cambios y apoyo de la gerencia empresarial, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
7.2	<b>Cambios culturales:</b> conjunto de prácticas a través de las cuales la empresa realiza las acciones pertinentes para la implementación del cambio de cultura que requiere la puesta en práctica de los programas de balance vida/trabajo.		
7.2.1	¿La empresa cuenta con prácticas formales para realizar los cambios culturales pertinentes para la efectiva implementación de las practicas de balance vida/trabajo? (nota: se refiere a prácticas formales como aquellas que están constituidas dentro del esquema de compensación total de la empresa)  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción / Observaciones (nota: que aspectos toma en cuenta la empresa para proporcionar estas prácticas a sus empleados: antigüedad, cargo, nivel organizacional)	
	¿La empresa cuenta con las siguientes prácticas consideradas como aquellas más comunes, asociadas al cambio cultural, incentivando y promoviendo la efectiva implementación de las prácticas de balance vida/trabajo?		
7.2.2	Cuenta con profesionales en el tema, quienes ayudan a analizar la capacidad de cambio que tiene la organización Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
7.2.3	Al momento de implementar el cambio, se involucra a todo el personal de la empresa Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la práctica en la empresa _____
7.2.4	Se realizan talleres y foros donde se discute el tema de balance vida/trabajo, comunicando a todo el personal su importancia Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementandose la



			práctica en la empresa _____
7.2.5	Se promueve la comunicación a todos los niveles organizacionales, entendiéndose que esto promueve los resultados positivos que ha obtenido la implementación de las prácticas de balance vida/trabajo Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementándose la práctica en la empresa _____
7.2.6	Se realizan investigaciones previas sobre iniciativas de balance vida/trabajo implementadas por otras empresas en el pasado, buscando palancas necesarias para el cambio. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementándose la práctica en la empresa _____
7.2.7	Luego de haber implementado el cambio, se realizan las prácticas necesarias para reforzar el mismo. Si No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementándose la práctica en la empresa _____
7.2.8	Las iniciativas de balance vida/trabajo cumplen con todos los requerimientos que tiene una cultura organizacional, resuelve problemas y funciona adecuadamente Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementándose la práctica en la empresa _____
7.2.9	<input type="checkbox"/> Otras prácticas ofrecidas	Descripción/Observaciones (Nota: como se aplica la práctica, a quienes y por que)	Madurez de la practica
			Años/meses que lleva implementándose la práctica en la empresa _____
7.2.10	<b>Nivel de presencia de la practica</b> (nivel de presencia: grado en el que la subdimensión, cambios culturales, esta presente dentro del esquema de compensación total y que apoye al logro del balance vida/trabajo).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
7.2.11	<b>Nivel de Impacto asociado a las practicas</b> (nivel de impacto: grado en el que la subdimensión, cambios culturales, influye sobre la organización, sus empleados y el desempeño de los mismos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	