



FLEXIBILIDAD Y "I-DEALS"

“Una forma en que los empleados están manejando su necesidad de flexibilidad es negociando “acuerdos idiosincráticos” con sus empleadores, conocidos como “i-deals” por su sigla en inglés”.

Han pasado ya más de 30 años desde que Kanterⁱ desafió “el mito de los mundos separados”, sugiriendo que las dimensiones que contemplan el trabajo y las de “no-trabajo” están inexorablemente relacionadas. La proliferación de tecnologías de comunicación ha aumentado la interconexión de la vida personal, familiar y laboral. Los empleados están enfrentando nuevos retos en la conciliación trabajo y familia, como resultado de los cambios sociales. La nueva demografía de la fuerza laboral, con individuos que se casan y tiene hijos más tarde que las generaciones anteriores, con personas con expectativas de vida más altas y más mujeres en la fuerza laboral (como también más educadas), han provocado cambios y desafíos para los empleados tanto en sus trabajos como en sus hogares. Por ejemplo, muchos empleados no solo tienen que cuidar a sus hijos, sino también a sus padres. Además, muchas veces sin la ayuda de una pareja o un familiarⁱⁱ. Las personas necesitan administrar estas demandas, de manera de buscar un balance o integración entre su vida personal y su vida laboral, es por esto que el acceso a la flexibilidad laboral ha ido aumentando y cada vez se ha vuelto más demandadaⁱⁱⁱ.

Por otra parte, en el mundo de hoy, dinámico y competitivo, las organizaciones se han dado cuenta que las políticas “talla única” ya no son las más eficientes^{iv}. Los cambios demográficos que antes mencioné han aumentado la complejidad de los malabares que hay que hacer para lograr cumplir con las responsabilidades de los diferentes roles en los que participamos. Una forma en que los empleados están manejando su necesidad de flexibilidad es negociando “acuerdos idiosincráticos” con sus empleadores, conocidos como “i-deals” por su sigla en inglés^v. Estos acuerdos se han considerado como herramientas estratégicas de RR.HH. para impulsar el desempeño^{vi} y mantener la motivación y el compromiso de los empleados^{vii}.



María José Bosch

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Directora del Centro Trabajo y Familia. Profesora de Dirección de Personas del ESE.
mjbosch.ese@uandes.cl

Los i-deals son acuerdos personalizados y voluntarios no estandarizados entre el empleado y el empleador, que benefician a ambos^{viii}. Hay dos grandes categorías de i-deals: los i-deals de tareas y desarrollo de carrera; y los de flexibilidad de tiempo y espacio (cuándo y dónde realizamos el trabajo) conocidos como i-deals de flexibilidad.

Desde el foco teórico, la dinámica de los i-deals se puede entender desde la teoría de conservación de recursos, concretamente del modelo de Recursos Hogar-Trabajo^x. Este modelo sugiere mecanismos que explican cómo el espiral de pérdidas o ganancias en el trabajo, puede impactar a la familia. Específicamente, este modelo propone que los recursos que desarrollemos, por ejemplo en el trabajo, puede aumentar los resultados positivos en el otro dominio, por ejemplo el hogar. En otras palabras, cuando somos más eficientes en el trabajo podemos pedir acuerdos de flexibilidad, esa flexibilidad nos dará más tiempo en el hogar, lo que mejorará nuestra calidad de vida. Esto es un efecto enriquecedor que puede potenciar los recursos de ambas dimensiones.

Desde un foco práctico, los i-deals representan una importante herramienta de intervención para ejecutivos y para el área de RR.HH. Es por esto que para las organizaciones es importante entender los antecedentes y consecuencias de los i-deals de forma de dirigir y gestionar el alcance y el impacto en los trabajadores.



Los líderes y los i-deals

El estudio de estos acuerdos ha ido en aumento. Para analizar qué facilita el éxito de los i-deals de flexibilidad, es importante entender qué factores son críticos para su desarrollo. Desde el punto de vista de las investigaciones sobre estos acuerdos, la mayoría de los estudios se centran en las características del empleado. Por ejemplo, Lai, Rousseau, & Chang⁶, muestran que las personas más individualistas tienden a lograr más i-deals que los que no lo son. De forma similar, Ng and Lucianetti^{xi}, muestran que los empleados con alta motivación por el logro son más exitosos en obtener estos acuerdos. Estos dos enfoques se centran en el empleado, pero no en las características del líder y del entorno organizacional que facilita la negociación exitosa de estos acuerdos. Es por eso que en las investigaciones que estamos desarrollando desde el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, en conjunto con académicos del centro I Wil del IESE Business School y otras universidades europeas, buscan entender cómo el líder y el entorno organizacional facilitan la implementación y el éxito de los i-deals en las organizaciones.

Dado que los i-deals se dan en un contexto, es muy importante el rol de los líderes, ya que ellos son parte fundamental de ese contexto. Por ejemplo, sus comportamientos darán señales de si es factible negociar este tipo de acuerdos, si estos mismos tendrán un impacto en la carrera de la persona y si es favorable o desfavorable pedirlos.

Además, los supervisores son actores claves en el proceso de garantizar los acuerdos del empleado^{xii}. Los líderes están bien posicionados para entender las necesidades únicas del empleado y de la empresa. También, en la mayoría de los casos tienen el poder para conceder estos acuerdos a los empleados. Los i-deals son más exitosos cuando el líder demuestra comportamientos que le importan a la familia, esta relación positiva aumenta cuando el entorno se caracteriza por ser familiarmente amigable.

El hecho de que los i-deals se negocien en una relación jefe-empleado hace que el contexto sea crítico para su éxito. El rol del contexto es crucial, ya que los empleados no piden, ni los jefes conceden acuerdos de forma aislada, sino en el contexto de la organización y su negocio. Cuando los empleados sienten que la cultura en la que trabajan es amigable con las familias, estarán más dispuestos a pedir y usar i-deals de flexibilidad, así como irse más temprano o trabajar con un horario más flexible.

La implementación y el efecto positivo de los i-deals se ve afectada no solo por la relación que tiene el jefe con sus empleados, sino también por sus reacciones emocionales. También la preocupación que demuestre el líder por sus empleados impactará en la implementación y efectividad de los i-deals de flexibilidad.

Consecuencias positivas de los i-deals

Respecto a las consecuencias, sabemos que los i-deals de flexibilidad sirven como elementos extrínsecos para el negocio, ya que impactan positivamente en el desempeño de los trabajadores^{xiii}. También sabemos que los i-deals impactan al negocio desde el punto de vista relacional, ya que promueven la motivación para ayudar a otros compañeros, medido específicamente en motivación pro-social. Dicho de otra manera, los i-deals están positivamente relacionados a la motivación pro-social, que se refiere a la motivación de las personas de ayudar a otros, de hacer una diferencia en la vida de los demás. Esta motivación es muy estudiada por sus efectos positivos en la organización como son: la persistencia, iniciativa, comportamientos de ayuda, empatía, concientización, entre otros.

Por otra parte, los i-deals tienen efecto positivo en los recursos que destinamos tanto para la familia como para nuestro trabajo. Este efecto positivo hace que las personas los cuiden y traten de mantenerlo, por lo que reducen los comportamientos que puedan ponerlos en riesgo. Además, como la obtención del i-deal depende del jefe y esto depende de la confianza, existe una correlación alta entre los i-deals y la disminución de comportamientos dañinos para la organización como lo son los *"deviant behaviors"*. Estos se refieren a comportamientos que dañan a la organización o a sus miembros, ya que violan las normas sociales. El estudio de los *"deviant behaviors"* ha ido en aumento, dado que destruyen mucho valor para las organizaciones y son bastante comunes. Se estima que entre un 33% y un 75% de los empleados de una organización se ha comportado con un *"deviant behavior"*^{xv}.

Finalmente, es interesante analizar cómo estos acuerdos de flexibilidad se relacionan a factores del trabajo y a factores fuera de él. Un principio de las teorías de i-deals ha sido que el impacto positivo de estos acuerdos es para impactar a factores más allá del trabajo, o sea la familia. Se ha encontrado una relación positiva entre los i-deals y el desempeño del hogar, la satisfacción de conciliación trabajo y familia, entre otros.

*Este artículo se basa en varias investigaciones en curso con los profesores: Mireia Las Heras (IESE) y Yasin Rofcanin (University of Bath).

CONCLUSIONES

Facilitar flexibilidad, tal como poder irse más temprano o tener horarios de trabajo flexible, ayuda a los empleados a balancear sus crecientes demandas de los diferentes roles que tienen en sus vidas. En este aspecto, los i-deals de flexibilidad pueden ser considerados componente importante de políticas de RR.HH. y estrategia. Los estudios que estamos realizando desde el Centro Trabajo y Familia, demuestran que las organizaciones debieran tener como objetivo ir más allá de la dependencia de comportamientos de apoyo de los jefes y perseguir buscar culturas que apoyen a las familias de la organización.

Nuestros estudios demuestran que el liderazgo y las culturas que promueven la conciliación trabajo y familia tienen impactos positivos en los resultados de las compañías. También, la flexibilidad y rapidez necesaria en los negocios de hoy requieren de nuevas formas de trabajo. Las empresas debieran nutrir entornos de apoyo, por ejemplo, fomentando los comportamientos de las jefaturas que faciliten la conciliación trabajo y familia. Al dar apoyo, los empleados también evitan comportamientos negativos, están más motivados y comprometidos. Fomentando este tipo de apoyo, no solo impactan positivamente a la empresa, sino también a las familias y a la sociedad.

Más información disponible sobre estudios de conciliación trabajo y familia, en nuestra página web www.ese.cl, Centro Trabajo y Familia, publicaciones y prensa.

REFERENCIAS

- i. Kanter, 1977
- ii. OECD, 2017
- iii. P. Matthijs Bal & Rousseau, 2015
- iv. Broschak and Davis-Blake, 2006
- v. Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006
- vi. Ng and Lucianetti, 2016
- vii. Anand et al., 2010
- viii. Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006, p. 978
- ix. Ten Brummelhuis & Bakker, 2012
- x. Lai, Rousseau, & Chang, 2009
- xi. Ng and Lucianetti, 2016
- xii. Dany, Guedri, & Hatt, 2008
- xiii. Bal & Lub, 2015
- xiv. Grant, 2007
- xv. Robinson & Bennett, 1995