

DOSSIER DE PRENSA

WORK & LIFE BALANCE

**ESTUDIO INTERNACIONAL
REALIZADO POR:**

**CREADE y
Asociación de Antiguos
Alumnos de ESADE**

INDICE

1. Introducción
Equilibrio entre vida personal y profesional
2. Resultados
 - 2.1. Principales resultados del estudio
 - 2.2. Análisis de los resultados del estudio
 - 2.3. Las respuestas de los directivos de RRHH
 - 2.4. La flexibilidad que ofrecen las empresas
 - 2.5. Los tres tipos de empresas
3. Descripción metodológica del estudio
 - 3.1. Objetivos del estudio
 - 3.2. Metodología del estudio
 - 3.3. Descripción de la muestra
 - 3.4. Aportaciones del panel de expertos
4. Promotores del estudio: ESADE y Create

1. INTRODUCCION

Equilibrio entre vida personal y profesional

Vivir para trabajar o trabajar para vivir es el dilema ante el que se debaten cada día más ejecutivos en empresas de todo el mundo. Comparten su pasión por el trabajo con un nivel de estrés y presión elevados y un alto compromiso con la empresa, factores que acaban dominando sus vidas sin dejar lugar para nada más.

En Estados Unidos proliferan las asociaciones que promueven lemas como "trabaja menos y vive mejor", "la simplicidad voluntaria" o la "inorganización". Su objetivo es promover formas de vida menos dependientes de los ingresos económicos y el consumismo, para dejar tiempo al ocio, a la familia o a las aficiones personales y disfrutar de una forma más natural.

Hasta ahora, las empresas veían la flexibilidad como un beneficio social sólo para sus trabajadores. Disponer de flexibilidad a la hora de entrar y salir del trabajo, disfrutar de permisos para asuntos personales o la posibilidad de escoger las vacaciones según la conveniencia personal, se suponía muy ventajoso para el trabajador pero un perjuicio para el funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, últimamente, surge con fuerza el convencimiento entre los directivos de Recursos Humanos de que la flexibilidad laboral también beneficia a la empresa. **Fomentar el equilibrio entre la vida personal y la laboral repercute positivamente tanto en la eficacia empresarial como en el bienestar del trabajador.**

Existe una cierta conciencia de que **el buen directivo** no es aquel que lo dejaría todo por atender a su trabajo sino **aquel que sabe compaginar su vida personal y su actividad laboral consiguiendo un equilibrio** que le beneficia personalmente pero que también repercute eficazmente en su desempeño laboral.

A pesar de esta creencia, las medidas de flexibilidad que ofrecen las empresas son en su mayoría minoritarias todavía, a excepción de la posibilidad de tiempo parcial y vacaciones flexibles.

2. RESULTADOS

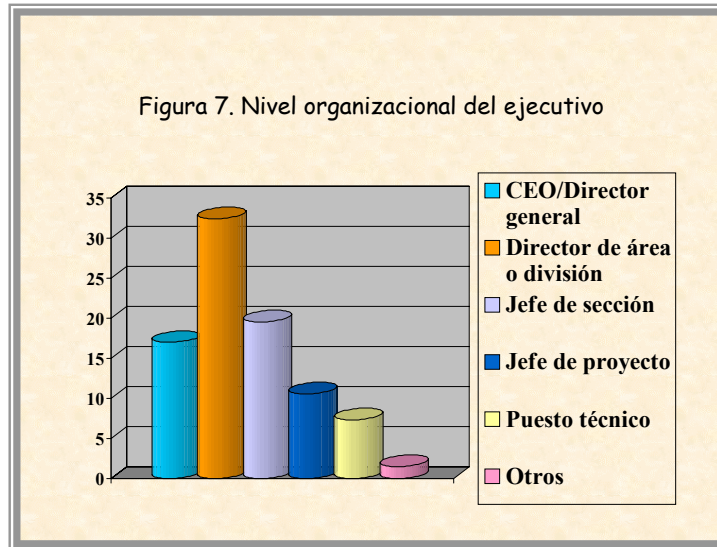
2.1. Principales resultados del estudio

- **El 90% de los directivos creen que un buen equilibrio entre la vida personal y la profesional mejora el rendimiento en el trabajo.** Desde la perspectiva de la empresa, los directivos de Recursos Humanos (RRHH) están aún más convencidos de ello, hasta un 95% se manifiestan de acuerdo con esta afirmación y consideran que ayudar a los empleados a conseguir este equilibrio beneficia tanto a la empresa como al empleado. Sin embargo, más del 90% de los directivos manifiestan tener dificultades para compaginar su vida profesional y familiar.
- El 95% de los directores de RRHH piensan que es posible ofrecer flexibilidad en el trabajo sin perder eficiencia. Sin embargo, las medidas de flexibilidad que ofrecen las empresas son en su mayoría minoritarias a excepción de la posibilidad de tiempo parcial y vacaciones flexibles.
- **Las empresas españolas se encuadran en el tipo de empresas que ofrecen menos flexibilidad laboral.**
- Algo más de la mitad de los directivos de RRHH son mujeres. Aunque en España esta proporción se invierte a favor de los hombres, que ostentan el 64% de los puestos directivos de RRHH.
- **Los directivos trabajan un promedio de 50 horas semanales. El 34% manifiesta trabajar más de 10 horas diarias y un 7% más de 12 horas diarias.**
- Los directores generales son los que trabajan más horas semanales, en promedio. Además, **el 40% se llevan trabajo a casa con frecuencia y más de un tercio lo hacen el fin de semana.**
- **Uno de cada dos directivos considera que el nivel de estrés en su trabajo crece de año en año** y que no es debido a circunstancias excepcionales sino que **responde a la situación habitual en el trabajo.**
- El 45% de los directivos considera que el nivel de estrés en su trabajo perjudica su salud. Este porcentaje, entre las mujeres, se eleva hasta el 54%.
- **Dos de cada tres directivos estarían dispuestos a renunciar a salario por disponer de más tiempo libre.** Este porcentaje se eleva hasta un 70% entre las mujeres y entre los mayores de 45 años.

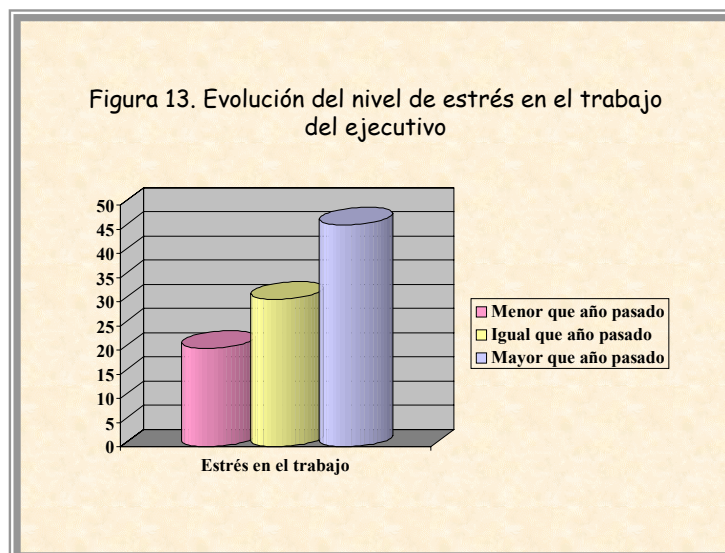
- **Más del 80% de los directivos se han sentido "quemados" en el trabajo durante el último año.** Este porcentaje varía con la edad. Entre los menores de 35 años, se eleva hasta el 90%, entre los 35 y 45 años se sitúa en el 85% y entre los mayores de 45 años desciende hasta el 75%.
- Los directores generales son los que presentan niveles de satisfacción más elevados en su trabajo (88% refieren estar muy o bastante satisfechos) por contraposición a los puestos técnicos entre los que sólo un 54% se manifiestan satisfechos.
- **El 55% de las mujeres se sienten sobrecargadas de trabajo de forma constante.**
- Los niveles más elevados de estrés se dan entre los directores generales seguidos de los puestos técnicos.
- El nivel de estrés de los directores de RRHH es superior al de los ejecutivos y directivos de otras áreas funcionales.
- Los directivos más jóvenes, menores de 35 años, presentan los niveles más elevados de estrés.

2.2. Análisis de los resultados del estudio

- La mayoría de los que participaron en el estudio son altos directivos: directores generales (16%), directores de área (32%) o directores de división (48%). En cuanto a las áreas de trabajo de los entrevistados son, en este orden, la dirección general, al área de finanzas y administración, el área comercial y márketing, y la de consultoría.



- Se les hizo valorar su **nivel de estrés en una escala del 0 al 10**, de manera que la valoración es totalmente subjetiva. En promedio, el estrés que acusan los ejecutivos está entorno al 6, nivel que crece cada año especialmente entre los puestos técnicos. **Las causas del mismo se atribuyen, mayoritariamente, a situaciones habituales en el trabajo**, más que a circunstancias excepcionales, sobretodo entre los mayores de 35 años.

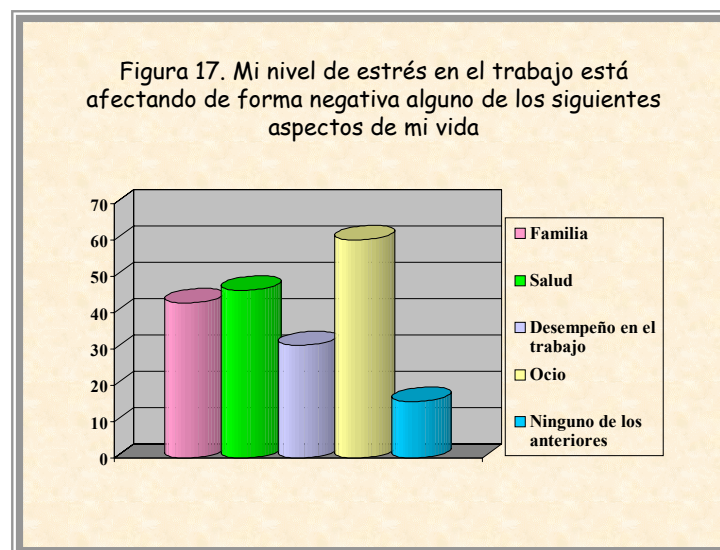


Aunque el término estrés es muy común en nuestra sociedad, sobretodo asociado a los altos cargos, el estudio refleja que éstos admiten un **bajo nivel de estrés**. Este dato podría significar que a pesar de ser un tópico entre directivos, a éstos no les gusta confesar que se sienten estresados porque ello puede atribuirse a un fallo personal y no a las características de la organización empresarial.

Otro motivo que justificaría el bajo nivel de estrés testado, podría ser **la habituación al mismo**. Una presión sostenida en el tiempo, se convierte en habitual y uno admite como normal cierto nivel de estrés.

- A la pregunta de **qué áreas de su vida consideran que se sienten perjudicadas por el estrés en el trabajo**, el **60%** de los ejecutivos entrevistados considera que afecta sobretodo **sus posibilidades de ocio**. En segundo lugar, está su **salud (43%)** y también su relación con la **familia (41%)** y en último lugar consideran que el estrés perjudica su desempeño en el **trabajo (31%)**.

Entre sexos, hay algunas diferencias. Mientras un elevado porcentaje de hombres (67%) considera que el estrés afecta su relación con la familia, más del 50% de las mujeres afirma que el estrés en su trabajo afecta negativamente su salud.



- Sentirse quemado, sobrecargado de trabajo o presionado es habitual entre los ejecutivos y además constituyen causas directas de estrés. El estudio demuestra que **más de 50% de los altos ejecutivos sienten una sobrecarga de trabajo de forma habitual**, sensación especialmente patente entre los que tienen hijos. Y hasta un **85% de los directivos**

manifiesta haberse sentido “quemado” en alguna ocasión durante el último año.

Ante este dato, los expertos comentaron que en muchas ocasiones **la presión actúa como elemento motivador**, y destacaron la elevada capacidad de adaptación a los cambios y de absorción de trabajo que existe entre los ejecutivos.

Un dato interesante es que **la dificultad para compaginar la vida laboral con la personal alcanza a ambos sexos en más del 90% de los casos entrevistados**. Y que hasta dos terceras partes de los directivos preferirían disponer de más tiempo libre a costa de renunciar a un aumento de salario.

- En cuanto a las **horas semanales dedicadas al trabajo**, la mayoría de los entrevistados manifiesta dedicar un promedio de 50 horas, lo que supone trabajar una media de 10 horas al día. El porcentaje de los que trabajan más de 50 horas alcanza el 34% y hasta un 7% supera las 60 horas semanales (12 horas al día).

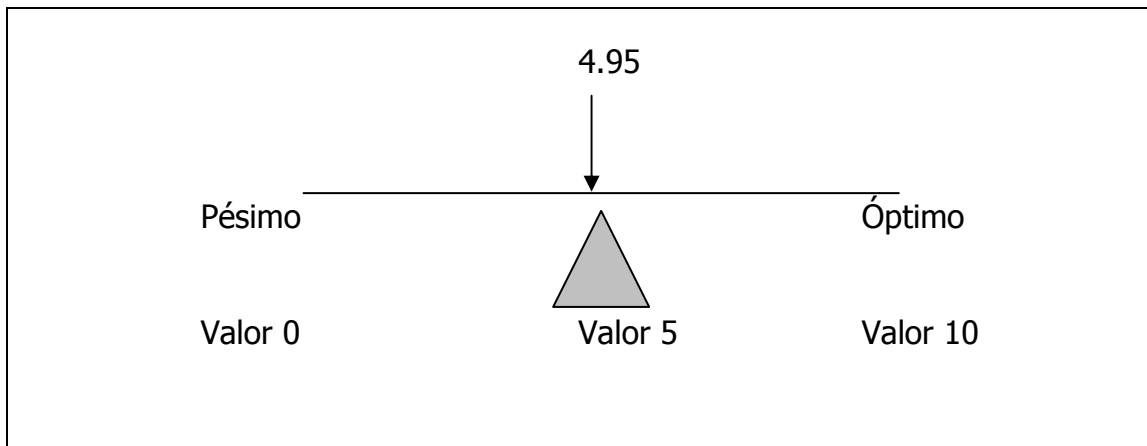
El tiempo de los directivos se reparte de la siguiente manera:

	Horas/semana
Trabajo remunerado	50.29
Desplazamiento al trabajo	6.07
Cuidado hogar y compras	5.27
Atención a la familia	17.1
Cuidado personal y ocio	11.12
Estudios	3.77

Destacan los países de Europa del Sur (donde se incluye España) porque los directivos no superan el promedio de 50 horas semanales trabajadas. Los que sí las superan son los directivos de Estados Unidos, América del Sur, Asia, Oceanía y Europa del Norte.

➤ **Suspense en la balanza entre vida personal y profesional:**

Otro dato a destacar es que **los directivos suspenden en el equilibrio entre su vida personal y su actividad profesional, ya que en promedio valoran este equilibrio con un 4.95 en una escala del 0 al 10.**



2.3. Las respuestas de los directivos de RRHH

Los directivos de Recursos Humanos respondieron a un cuestionario que contenía 12 afirmaciones, con las que debían mostrar su grado de acuerdo utilizando una escala de 5 puntos.

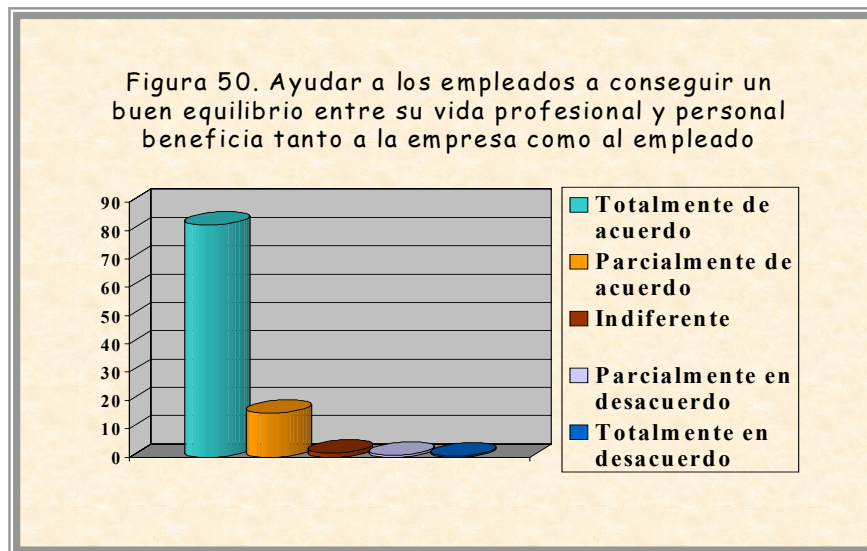
I. La mayoría se mostraron de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- **Los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un buen equilibrio entre sus responsabilidades en el trabajo y en su vida personal**
- Es posible ofrecer flexibilidad en el trabajo sin perder eficiencia
- El fenómeno de la adicción al trabajo es cada vez más frecuente entre los altos cargos
- **Las empresas deberían ayudar a los empleados a conseguir un adecuado equilibrio entre trabajo y vida personal**



- Las necesidades de flexibilidad en el trabajo no sólo se aplican a madres o personas que tienen alguien bajo su cargo

- **Ayudar a los empleados a conseguir un buen equilibrio entre su vida profesional y personal beneficia tanto a la empresa como al empleado**



Los analistas opinaron que se debería explotar el concepto de que **si el trabajador se siente satisfecho en su trabajo, se incrementa el margen de beneficios**, y que a pesar de que el camino para conseguir el equilibrio entre trabajo y vida personal será largo, a la empresa le interesa fomentarlo ya que ésta será su ventaja competitiva para atraer a los mejores profesionales y conseguir su compromiso con la empresa, lo que constituye uno de los principales objetivos de los directivos de RRHH.

II. Se constató cierta disparidad de opiniones en relación al resto de enunciados:

- Un 50% de los entrevistados está parcialmente de acuerdo con que *la mejor forma de mantener a los buenos empleados en la compañía es ofrecerles incentivos económicos*, aunque el mismo porcentaje opina que *la mayoría de empleados prefieren ganar menos para disponer de más tiempo libre*. En contraste, un 28% de los entrevistados se muestra parcialmente en desacuerdo con estas afirmaciones.
- Las mujeres directivas de RRHH se muestran más en desacuerdo que los hombres en que *un compromiso elevado implique trabajar muchas horas* y que *un buen alto mando debe estar disponible para trabajar a cualquier hora*. Más del 70% están en desacuerdo con esta última afirmación, mientras que los hombres están más empatados: frente al 55% de hombres en desacuerdo, cerca del 30% sí consideran importante tal afirmación.

Según el equipo de expertos, todos ellos directivos de RRHH, el seguimiento estricto del horario laboral no es compatible con el compromiso y la implicación con la empresa. Asimismo, destacan la tendencia creciente, sobretodo en Estados Unidos y entre los profesionales más jóvenes, a ofrecer disponibilidad total en el trabajo, aunque no para siempre sino de forma temporal.

2.4. La flexibilidad que ofrecen las empresas

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

- A pesar de estos resultados, se constata que **las opciones de flexibilidad que ofrecen las empresas son todavía insuficientes.**

Parece como si las respuestas anteriores respondieran más a un deseo que a una realidad. Según el equipo de analistas, las encuestas nunca reflejan la verdad, por lo que existe una incoherencia entre lo que *es* y lo que *se desea*. Sin embargo, también están convencidos de que "si en el inconsciente lo deseamos, a la larga lo conseguiremos".

- Mientras un 65% de las empresas ofrece la posibilidad de trabajar a tiempo parcial y también la flexibilidad de horario, pudiendo elegir la hora de inicio y fin de la jornada laboral, alrededor del 30% de las empresas no ofrecen esta posibilidad a ninguno de sus empleados.
- Un 40% de las empresas no ofrecen la posibilidad de alargar el período de baja por maternidad o paternidad más allá de lo establecido por ley, y casi el 50% no contemplan el teletrabajo para ningún trabajador.
- En lo que la mayoría funcionan al unísono es en ofrecer la posibilidad de realizar las vacaciones en el período escogido por el empleado (90% de las empresas).

Según los expertos, **lo que las empresas persiguen es el compromiso de los trabajadores y no su permanencia, y este compromiso se consigue ofreciendo una mayor flexibilidad.** Sin embargo, los directivos de RRHH se encuentran muchas veces con la falta de herramientas para conseguir una mayor flexibilidad laboral sin que ello suponga sacrificar los resultados empresariales.

También opinan que en el futuro los empresarios deberán cuidar cada vez más a sus empleados si quieren retenerlos, porque la movilidad del mercado laboral les permitirá trabajar en aquellas empresas con unas condiciones de trabajo que les produzcan una mayor satisfacción. Al mismo tiempo, crece la conciencia

entre los trabajadores de que la empresa también tiene un compromiso con ellos (se acaba el concepto de "corriente única").

Si las tendencias siguen el rumbo previsto por los expertos, el papel de la mujer en el desarrollo empresarial será cada vez más importante, ya que el aumento de la flexibilidad laboral permitirá el acceso de más mujeres a puestos directivos y ello, a su tiempo, comportará más flexibilidad laboral.

2.5. Los tres tipos de empresas

La relación multifactorial entre los elementos analizados en el estudio (perfil de la empresa, ubicación, flexibilidad laboral que ofrece a sus trabajadores, etc) permitió caracterizar las empresas en tres tipos según su enfoque predominante a la búsqueda de resultados, su orientación al poder o bien al bienestar de las personas.

- Las empresas **orientadas al poder** ofrecen pocas opciones de flexibilidad a sus trabajadores lo que repercute en la dificultad de conseguir un buen equilibrio entre la vida personal y la profesional. Estas empresas se caracterizan además por:
 - Se manifiestan favorables con la premisa de que un buen alto cargo debe estar disponible para trabajar a cualquier hora
 - Consideran que la adicción al trabajo es frecuente entre los altos cargos
 - Manifiestan su acuerdo con que un alto compromiso hacia la empresa implica trabajar muchas horas
 - Están de acuerdo con que la mayoría de trabajadores estaría dispuesto a ganar menos para disponer de más tiempo libre
 - En su mayoría, la dirección de RRHH está en manos de hombres

Este primer tipo está constituido por empresas del Sur de Europa, preferentemente españolas.

Según los expertos, en España existe una **cultura del poder** y esto es muy difícil de cambiar, ya que el factor cultural de cada país es clave en la determinación de los modelos empresariales.

- Las empresas amigables con el trabajador responden a una cultura **orientada a las personas**. En general son empresas del norte de Europa

(Finlandia, Noruega, Suecia) y Estados Unidos, de ámbito nacional, que se caracterizan por:

- Ofrecen las máximas condiciones de flexibilidad a sus trabajadores (flexibilidad horaria, tele-trabajo, períodos sabáticos, horario a tiempo parcial, ...)
 - Los directivos de RRHH son preferentemente mujeres y afirman no haberse sentido quemadas en ningún momento durante el último año
 - Manifiestan su desacuerdo con que un buen alto cargo tiene que estar disponible para trabajar a cualquier hora y que un alto compromiso con la empresa implica trabajar muchas horas
 - No subscriben que la mayoría de empleados estaría dispuesto a ganar menos para disponer de más tiempo libre
 - Los niveles de estrés testados son inferiores a los del año anterior
- Un tercer tipo de empresas se sitúan en una posición intermedia entre las dos anteriores, ofrecen cierta flexibilidad siempre que no perjudique el buen rendimiento del trabajador. Son empresas **orientadas a resultados**, preferentemente grandes multinacionales de Centroeuropa (Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Suiza) que se caracterizan por:
 - Ofrecen algunas condiciones más clásicas de flexibilidad laboral como horario a tiempo parcial y poder escoger las vacaciones
 - Manifiestan su desacuerdo con la premisa de que la gente antepone cada vez más su vida profesional frente a la personal
 - Están de acuerdo en que dos ejecutivos compartiendo el mismo puesto de trabajo pueden rendir tanto como uno solo
 - Creen que la mejor forma de retener a los buenos empleados es ofrecerles incentivos económicos
 - Tienen mayoría de hombres en los puestos directivos de RRHH

3. DESCRIPCION METODOLOGICA DEL ESTUDIO

3.1. Objetivos del estudio

El estudio internacional realizado por **ESADE** y **Creade** sobre el balance entre vida personal y profesional tenía como objetivo conocer la percepción que tienen los propios ejecutivos y los directivos de Recursos Humanos sobre este equilibrio en sus empresas.

Desde el punto de vista de los **ejecutivos y directivos en tanto que empleados**, se pretendía explorar el nivel de estrés, presión y sobrecarga al que estaban sometidos. El nivel de estrés se valoró en función del número de horas de trabajo, la sensación de estar quemado, la disponibilidad permanente, la satisfacción en el trabajo y la distribución del tiempo entre actividades personales y horario laboral.

Desde el punto de vista de los **directivos de Recursos Humanos, en cuanto a empleadores**, se quiso diagnosticar su punto de vista sobre la importancia de facilitar el equilibrio entre vida personal y profesional porque es un cuestión que beneficia tanto al trabajador como a la empresa; si consideran que la flexibilidad no perjudica la eficacia en un puesto de trabajo; si es compatible ser un alto mando y no estar dispuesto a trabajar a cualquier hora y si el problema de compaginar vida personal y profesional de forma equilibrada sólo afecta a las mujeres.

3.2. Metodología del estudio

Se realizaron 2.216 encuestas (949 a directivos de RRHH y 1.267 a otros directivos) destinadas a empresas de 24 países del mundo (Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Colombia, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Gran Bretaña, Estados Unidos, Irlanda, Japón, México, Noruega, Países Bajos, Puerto Rico, Singapur, Suecia, Suiza, Venezuela y un pequeño porcentaje de otros).



En España se contó con la base de datos de la Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE y el estudio fue liderado por Creade. En todo el mundo, la lista de directivos de RRHH fue obtenida a partir de la base de datos de clientes de las compañías pertenecientes al grupo Arbora-Global Career Partners.

Los cuestionarios se realizaron **vía internet a través de la página work-and-life-balance.com** creada especialmente para este estudio y a la que se accedía a partir de un mensaje electrónico que se envió a todos los participantes del estudio. Las respuestas eran almacenadas automáticamente en una base de datos para su posterior análisis. Éste consistió en una estadística descriptiva y un análisis de Correspondencias Múltiples.

3.3. Descripción de la muestra

La distribución geográfica de los encuestados es la siguiente: 35% de países de Europa Central, 33% de Europa del Sur, 17% del Norte de Europa y el resto se distribuye entre Estados Unidos, Asia, Oceanía y América del Sur.

Por sexos, la participación se repartió entre un 59% de hombres y un 41% de mujeres, siendo la presencia de mujeres en puestos directivos de RRHH mucho mayor que entre el resto de directivos. Éste no es el caso de España, país en que el porcentaje de mujeres en altos cargos de RRHH alcanza el 36%, frente al 64% de los hombres.

La edad media fue de 40 años. Más de un 80% de los ejecutivos tienen pareja y casi un 60% tienen hijos.

3.4. Aportaciones del panel de expertos

Un grupo de directivos de RRHH, reunidos en un *Focus Group*, realizaron el análisis cualitativo conjunto de los resultados del estudio Work & Life Balance.

Según este grupo de expertos, la idea fundamental que se desprende del estudio es que tras varios años en que la tendencia entre ejecutivos y altos cargos era alcanzar el éxito profesional dejando en un segundo plano la vida personal, hoy en día crece con fuerza la búsqueda de un mayor equilibrio entre la vida privada y la profesional.

Esta búsqueda se está llevando a cabo no sólo desde la perspectiva de los empleados sino que también las propias empresas empiezan a valorar los beneficios que les aporta una buena compaginación entre los dos aspectos de la vida.

Pero este cambio, aún incipiente, se ve influido por diversos factores, como es la presencia cada vez más notoria de la mujer en puestos directivos, la percepción personal de hasta dónde llega el compromiso con la empresa, o la inestabilidad actual de los puestos de trabajo.

El *Focus Group* contó con la participación de los siguientes expertos:

Alejandro Barangé	Gerente de Personal de Boehringer Ingelheim
Anna Ros	Directora Asociada de Ward Howell Executive Search
Javier Fañanas	Jefe de Recursos Humanos de Snack Ventures
Albert Reichardt	Gerente de Servicios Comerciales de Sanofi Winthrop
Teresa Nicolau	Gerente del Centre de Càlcul de Sabadell

Más información sobre el estudio:

A partir del jueves 7 de Junio de 2001 se podrá consultar el estudio completo en la página web: www.work-and-life-balance.com

4. PROMOTORES DEL ESTUDIO: ESADE Y CREADE

ESADE, que inició sus actividades en 1958, cuenta con más de 10.000 alumnos en sus cuatro centros de formación (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, Facultad de Derecho, Escuela Universitaria de Turismo Sant Ignasi y la Escuela de Idiomas). De clara vocación internacional, cuenta con instalaciones en Barcelona y Madrid. ESADE ofrece un amplio abanico de programas adaptados a las necesidades de públicos muy diversos y tiene acuerdos de colaboración con más de 80 universidades de los cinco continentes.

Creade es la compañía líder en España en las áreas de **Coaching** (asesoría para adaptar a los directivos a los continuos cambios), **Career Management** (ayuda para dirigir de manera eficaz y activa la evolución profesional) y **Outplacement** (conjunto de servicios para la reorientación profesional).

Fundada en 1988, su misión es facilitar la gestión de los procesos de cambio en los que se ven inmersos las organizaciones y los profesionales, ayudar a éstos a desarrollar adecuadamente su carrera y a hacer compatible el desarrollo integral de los individuos con el de las organizaciones de las que forman parte.

Desde 1988, **Creade** ha prestado servicio a un total de 348 empresas y organizaciones de todos los ámbitos (multinacionales, nacionales, empresas públicas, administración, etc.) y gestionado más de 4.000 programas en los que han participado candidatos de todos los niveles profesionales.

Creade, con sede en Barcelona y Madrid y con presencia en Galicia, Aragón, País Vasco y Andalucía, es el representante español de Arbora Global Career Partners, fue fundadora de AECO (Asociación Española de Consultores de Outplacement) y es miembro de la AOCFI (Association of Outplacement Consulting Firms International). www.e-creade.com

Más información para Prensa:

Barcelona:

Gemma Martín/Isabel Navarro: 679 43 07 68/93 495 20 99

Núria Rambla/Glòria Díaz: 666 07 78 83/93 241 91 50

Madrid:

Enrique Jurado: 91 522 75 87