



# TRABAJO Y FAMILIA: ¿SON RECONCILIABLES?

"Si el siglo XXI funciona -son palabras del que fuere decano del IESE, Juan Antonio Pérez López-, será porque la mujer tendrá una participación cada vez mayor en la organización de la sociedad, la cual se halla en un estado deplorable, está mal concebida y soporta las consecuencias de un racionalismo decadente y absurdo. Pero esta misión solo puede ser aceptada por la mujer, si nó conduce a su deshumanización, si nó pierde su feminidad. Porque la mujer es el núcleo de la familia y, ésta, la base de la sociedad".

El modelo de empresa que la mujer puede ayudar a implantar desde una visión verdaderamente humanista de la realidad, es mucho más acorde con lo que exigen los tiempos actuales. Por ella, las empresas que quieran seguir siendo competitivas en el nuevo milenio, deberán fomentar una cultura basada en los sólidos valores inherentes al concepto femenino del humanismo. La ambición femenina consiste, precisamente, en querer y ser capaz de vivir el trabajo como un valor compartido con otros intereses de la vida, fundamentalmente la familia. En este sentido, la mujer puede desempeñar una cierta función educativa con los varones y crear una cultura laboral eficiente y productiva, pero alejada de la adicción al trabajo, evitando así algunos de los vicios modernos de la entrega al trabajo por encima de todo.

La mujer puede ser agente de cambio en la empresa, porque su aportación es específicamente necesaria y demandada en momentos como los actuales, que requieren mayor flexibilidad y capacidad de aprendizaje en un entorno empresarial, con estructuras más horizontales y planas. Por otra parte, entre las competencias direc-

tivas más valoradas por las empresas, se encuentran varias para las que la mujer parece estar especialmente dotada: Orientación al cliente, liderazgo, iniciativa, trabajo en equipo, comunicación, orientación interfuncional, gestión del tiempo. La mujer necesita que la dejen ser, favoreciendo y respetando fundamentalmente su maternidad, cuando sea el caso y, después -igual que en el caso del varón- respetando su tiempo después del trabajo, imprescindible y necesario para recuperarse y afrontar una nueva jornada laboral, para atender a sus obligaciones familiares y a su vida personal.

Las diez barreras que tiene la mujer para conseguirlo son, según encuestas, las siguientes:

**1. DIFICULTADES PARA CONCILIAR VIDA FAMILIAR Y LABORAL.** Tres de cada cuatro españoles demandan horario flexible, y nueve de cada diez estaría dispuesto a renunciar a una cantidad entre el 10% y el 40% de su sueldo, a cambio de incrementar su calidad de vida con medidas como la libre distribución de las horas de trabajo, la reducción de la jornada o la posibilidad de excedencia.

**2. AUSENCIA DE FLEXIBILIDAD LABORAL.** Los países en los que la incorporación de la mujer al mundo laboral ha sido mayor, son lo menos partidarios de que ésta se dedique plenamente a su carrera profesional y defienden, además, que debería poder permanecer en casa, mientras los niños son pequeños, con mejores condiciones laborales. España, sin embargo, muestra porcentajes inversos -quizá porque aún no estamos de vuelta como los países de los que habla la encuesta- y es uno de los países con menos tasa de ocupación femenina.





**3. EL ESTRÉS.** Las mujeres no toman excedencias, pero acaban enfermando. Ésta es la paradoja. La encuesta revela que hay un 65% de bajas por esta causa entre las directivas, lo que contrasta con el resto de la población laboral femenina.

**4. Largas jornadas y dobles jornadas.** Casi todas las directivas trabajan fuera de casa 8 horas o más, y a la vez se sienten muy satisfechas (85%) de su vida familiar, sin embargo, dos terceras parte de ellas afirman sentirse "divididas por una doble jornada".

**5. ESCASO ACCESO A LA INFORMACIÓN Y RED DE CONTACTOS MASCULINA.** Al moverse por un mundo dirigido por hombres, las mujeres se encuentran excluidas de las redes informales de poder, privadas de informaciones privilegiadas, mal preparadas para los juegos y estrategias de las políticas de empresa, que condicionan el acceso a los puestos de dirección. Las mujeres se benefician, con mayor dificultad que los hombres, del apoyo de mentores o patrocinadores, en su mayoría masculinos.

**6. ESCASEZ DE APOYOS.** Cuando se trata de evaluar los factores que han influido en el éxito profesional, solo un 10% considera que algún mentor ha influido en su trayectoria. En líneas generales, los factores subjetivos que han influido en el éxito son: Dedicación (70%), formación (60%), personalidad (50%) y valores personales (48%). El marido, la estrategia profesional y la red de contactos, apenas rebasan el 10%.

**7. DIFERENCIAS EN LA REMUNERACIÓN.** Las trabajadoras españolas ganan entre un 27% y un 28% menos que los hombres, por realizar la misma actividad, mientras que en el resto de la UE éste porcentaje se reduce un 15%. La interpretación de estos datos hay que realizarla con cautela, ya que bajo estas cifras, hay diferencias importantes de antigüedad a favor de los hombres, y la retribución en variable también está en función del número de horas trabajadas.

**8. ESCASA FORMACIÓN EN GESTIÓN DEL TIEMPO.** Tan solo un 30% de

las encuestadas, da importancia a esta competencia, a pesar de ser una de las más relevantes a la hora de afrontar con éxito el conflicto trabajo-familia,

**9. DIFICULTADES PARA ENCONTRAR APOYO LOGÍSTICO EN EL HOGAR.** Ellas dedican una media de 4.2 horas diarias a estos quehaceres, mientras que la media de ellos está en 30 minutos. La importancia de los abuelos como infraestructura de estabilidad, es tal que ante un cambio de trabajo directivo, ellas no consultaban a su marido, sino a su madre, ya que necesitan saber su disponibilidad concreta en su apoyo doméstico para tareas, como recoger a los niños del colegio, acompañarles mientras hacen los deberes o, incluso, acostarles por la noche.

**10. MOVILIDAD GEOGRÁFICA:** Situación extrema de conciliación. Muchas veces, la promoción supone más viajes o, incluso, un cambio de ciudad o país. Ante esta realidad, la mujer piensa en su marido, en los colegios de los niños, en sus padres, en sus amistades.

## RECONCILIACIÓN TRABAJO FAMILIA

La vida familiar nos ayuda a ser felices, pero el concepto de lo que es el éxito sigue estando ligado a algo externo y visible. De ahí que se siga hablando de «carreras» en lugar de «trayectorias profesionales», o bien de «trayectorias vitales», concepto que entiende la vida como un todo en el que la persona se va desarrollando en diferentes ámbitos.

Si analizamos el problema solo bajo el prisma del uso y la disponibilidad del tiempo personal, es cierto que la familia puede ralentizar en ocasiones una trayectoria profesional concreta. Pero si analizamos los cuadros psicológicos de muchos profesionales, resultantes del desequilibrio entre estos dos aspectos, se pone de manifiesto que al ser humano no le basta la razón, ni siquiera tenerla toda, cuando se trata de ser feliz y tener una vida equilibrada. Va decayendo el tópico que definía al buen directivo, como aquel capaz de dejarlo todo por el trabajo. En su lugar, avanza con fuerza el que una persona sea capaz de equilibrar con éxito las dos esferas más importantes de la vida, familia y profesión: Ese es el directivo verdaderamente eficaz, con auténtico liderazgo.

En los últimos 25 años, en España, han sido 2 millones de mujeres las que han engrosado el mundo laboral frente a 300,000 hombres. Esta incorporación masiva de la mujer al trabajo, hace que aparezca una nueva realidad social: Las parejas de doble ingreso. En España, el 64% de las familias están formadas por cónyuges que trabajan fuera del hogar. Este hecho tiene, a su vez, repercusiones en tres ámbitos: Familiar, social y empresarial.

Las características más destacadas de esta nueva realidad, se manifiestan en:

- Aumento de las fuentes de ingresos (mayor nivel de vida).
- Más independencia económica y jurídica de las partes en el matrimonio, sobre todo la mujer.
- Un cambio de valores y prioridades marcados por las nuevas obligaciones del trabajo.
- Mayor estrés debido a la dificultad de conciliar trabajo y familia, sobre todo en el caso de la mujer.
- Y, finalmente, descenso de la natalidad debido, en muchos casos, a la dificultad de asumir un embarazo y la educación de los hijos, a la vez que las responsabilidades de un trabajo profesional remunerado.

En la convivencia, la escasez de tiempo y la dificultad de cambiar de

rol (de ejecutiva a madre y esposa) obligan a las mujeres a "ir al grano" y esa actitud, sin duda muy práctica, puede resultar peligrosa cuando existen problemas por una u otra parte, ya que la atención pasa tan rápido que no es capaz de fijarse en ellos.

La familia afecta a nuestro trabajo de modo diferente, dependiendo de si planteamos la vida familiar como un recurso o como un problema. Cuando está planteada como recurso, puede suceder que el cónyuge ayude en la aportación de ingresos, en la realización profesional del otro y en la organización del horario familiar, dando un apoyo personal importante a su pareja y aumentando, así, el nivel de autoridad familiar; o bien, que los cónyuges se apoyen, además, mutuamente en sus carreras respectivas, de modo que aumentan la vida social y la red de contactos personales de ambos.

Prácticamente, todas estas competencias se desarrollan en el seno de la familia y revierten después en la vida profesional. La familia es ese ámbito en el que se da y se recibe, el lugar en el que cada uno aprende a dar y a darse. Una madre de familia está desarrollando, cada día, competencias y habilidades directivas: Capacidad de comunicación a todos los niveles (desde el bebé hasta el pediatra), o de negociación. Está constantemente negociando con el cónyuge, con la persona de servicio, con los hijos... Cuando corrige y apoya en la educación de sus hijos, está desarrollando su empatía y habilidad de *coaching*, además de estar delegando todo aquello que se puede delegar, poniendo objetivos y motivando su consecución en forma de encargos domésticos y trabajando constantemente en equipo.

La familia, al fin y al cabo, es eso: Un gran equipo en el que todos aprenden a compartir, desarrollando la capacidad de servicio y de hacer las cosas por los demás, hábito muy necesario para fortalecer los vínculos de cualquier organización humana, la empresa incluida. Pero, para que la familia pueda seguir siendo escuela de competencias para el trabajo y para la vida, hay que «estar», hay que «hacer familia», compartir tiempos juntos y aquí es, precisamente, donde las carencias son mayores.

El desarrollo de habilidades en la vida profesional también se traslada a la familia, ya que la persona es una sola y traslada allí donde está -trabajo o familia-, sus competencias, hábitos y aprendizajes. Entre las competencias profesionales que influyen en el hogar, destacan la gestión del tiempo, la iniciativa, la negociación, el trabajo en equipo, la delegación, la toma de decisiones, la gestión del estrés y la dirección de personas.

Hemos convertido las horas de presencia en el valor central de la empresa, y no a la persona que trabaja en ella y su capacidad de rendimiento. España es el país donde más horas se pasan "en el trabajo", que no quiere decir necesariamente «trabajando». Nuestra cultura laboral está marcada por las «horas muertas» ante el ordenador, en pasillos o en el despacho. Además, nuestra jornada laboral está dividida por una larga pausa al mediodía, dedicada al almuerzo. Dos horas en las que se cierran acuerdos profesionales en la mesa del restaurante o, simplemente, se corta con el ritmo de trabajo para retomar los temas por la tarde, sin límite claro de salida.

Las consecuencias de esta situación son bien conocidas: Bajas por estrés (más frecuentes que las bajas por maternidad en las mujeres), depresión, absentismo, síndrome del burnout (persona quemada laboralmente) y adicción al trabajo. ●