Familia vs. Trabajo

Victoria Caparas

De donde provengo, el vasto continente asiático, la familia es sin duda una prioridad. En sociedades tan colectivistas como las nuestras, construir una familia es un deber para: en primer lugar, dar continuidad a la estirpe; y en segundo lugar, para asegurar el cuidado de los padres cuando estos envejezcan y lo requieran. La división del trabajo es tradicional: los hombres proporcionan el sostén económico, y las mujeres cuidan en casa de los hijos y el hogar.

Sin embargo, nuestras sociedades empiezan a aceptar poco a poco, lentamente, los patrones occidentales (si no ya globales). Por primera vez, las mujeres asiáticas se han instruido, son cultas y están lo suficientemente preparadas como para formar parte, dado el contexto económico actual –y la tendencia que apunta el devenir de los tiempos–, del mercado laboral. En consecuencia, cada vez mayor número de mujeres siente la presión de trabajar fuera de casa para procurar a los miembros de su familia –ya sea como sostén principal, secundario o único del hogar– una vida digna y próspera.

En América, las familias que cuentan con ingresos obtenidos por ambos miembros de la pareja son mayoría. En 2007, el 70% de las parejas de familias con niños en edades comprendidas entre los 0 y los 14 años eran padres que trabajaban fuera del hogar a tiempo completo. Las familias en las que padre y madre trabajan a cambio de una remuneración económica son también mayoría en gran parte de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a excepción de Japón, Turquía y, precisamente, México.

Así las cosas, parece obligado plantear la pregunta siguiente: ¿quién se preocupa de los niños y el hogar? Una cuestión que va directa al meollo de lo que quiero exponer hoy.

¿Es la familia un obstáculo para progresar en el trabajo? ¿Es el trabajo un impedimento para formar una familia? Los autores Stewart Friedman y Jeff Greenhaus plantearon con elocuencia el dilema en su libro *Trabajo y familia: ¿aliados o enemigos?* (En inglés, *Work and Family: Allies or Enemies?*)

A la vista de la realidad a la que se enfrentan muchas familias, la respuesta parece bastante obvia: familia y trabajo conviven muy difícilmente. Son más enemigos que aliados.

1. A menudo, los conflictos trabajo-proyecto de vida personal no se resuelven sino posponiendo el matrimonio o la paternidad. Según una encuesta internacional, es más probable que los ejecutivos asiáticos decidan no casarse por motivos de trabajo –tampoco iniciar una relación seria, de compromiso–, que sus pares en otras regiones del mundo. Economistas del Fondo Monetario Internacional (FMI) han señalado, por su parte, que existe una relación negativa entre fertilidad y participación de la mujer en el mercado laboral en 19 países de la OCDE[1]:

GRÁFICO

2. Las dificultades para compaginar convenientemente vida laboral y familiar lleva a muchas mujeres a renunciar a la primera cuando se casan y tienen hijos. Cito un solo país asiático. En el gráfico, la

[1] https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp1556.pdf

participación de las mujeres singapurenses en el mercado laboral alcanza su máximo cuando se encuentran en la horquilla de edad comprendida entre los 25 y los 29 años[2], del que luego van saliendo, presumiblemente, para cuidar de sus hijos y sus mayores.

GRÁFICO

En la siguiente gráfica[3], se observa que la participación de las mujeres malayas en el mercado laboral es similar a la de las singapurenses. Un estudio elaborado por el Banco Mundial, del año 2012, llama "carga doble" a las responsabilidades que las mujeres asumen al cuidar de sus hijos y sus mayores y, al tiempo, de sus hogares. En Japón y Corea del Sur, por su parte, se observa un doble pico, que da lugar a una M. Las mujeres de esos países abandonan el mercado laboral cuando se casan y tienen hijos, y sólo vuelven a él –por lo general, a tiempo parcial– cuando los niños crecen y pueden empezar a valerse por sí mismos. Siete de cada diez mujeres japoneses retoman su vida laboral una vez cumplidos los cuarenta[4].

GRÁFICO

La causa de la enemistad entre familia y trabajo parece ser el TIEMPO. Ambos lo requieren. El día tiene 24 horas para todo el mundo, independientemente de su edad, sexo o raza. Si un empleado está en la oficina, no puede educar e instruir a sus hijos; si una empleada está cuidando de un hijo enfermo, difícilmente puede atender –con la atención que exige– el correo del trabajo.

Pero muchos autores piensan que existe un problema entre familia y trabajo que va más allá del TIEMPO. Es la intromisión y el impacto psicológicos del trabajo en la familia, y de la familia en el trabajo. Dependiendo de la posición que cada cual ocupe en la compañía para la que trabaja, las fronteras del hogar pueden ser más penetrables que las fronteras del trabajo. Las personas que han promocionado dentro de su empresa seguro que se acuerdan de los tiempos en que, teniendo un cargo menor, se llevaban trabajo a casa y hacían frente a emergencias que les exigían una acción rápida. No es extraño que alguien se muestre preocupado por asuntos laborales incluso ya de vuelta en casa, lo que sugiere que dejar el puesto de trabajo, salir de la oficina, no reduce necesariamente el grado de implicación psicológica del empleado con respecto a su quehacer profesional.

El conflicto entre familia y trabajo acarrea de este modo consecuencias reales: menores tasas de productividad, estrés, síndrome de *burnout*, falta de motivación y moral baja, por nombrar sólo algunas. Para las mujeres, tal conflicto puede penalizar sus carreras profesionales, reducir en gran medida sus posibilidades de promoción. A menudo, el trabajo a tiempo completo implica dedicación total y plena disponibilidad de horarios, tanto de oficina como para viajar (lo que es ciertamente incompatible con los compromisos a los que obliga la vida familiar).

No obstante, la gestión del conflicto familia-trabajo no es sólo asunto de mujeres. Los hombres también están preocupados por sus familias, y por las exigencias que lleva aparejada la conciliación de la vida familiar y laboral, aunque lo demuestren de manera distinta. Los hombres pueden también

[2] http://thehearttruths.com/2013/01/15/mnd-if-you-want-to-buy-a-house-get-married-a-flawed-solution/
[3] https://www.talentcorp.com.my/facts-and-figures/advancing-women-in-workplace
[4] Yoko Hirose, Japón: equilibrando oportunidades en *Mujeres asiáticas en la era de la información*, editado por Ila Joshi. Singapur: Centro de Medios de Información y Comunicación de los Países Asiáticos (2000).

atravesar periodos de bajo rendimiento en el trabajo cuando discuten con sus esposas o se enfrentan a problemas financieros, y, en definitiva, cuando se encuentra en peligro la estabilidad familiar.

Los hombres, como las mujeres, también se enfrentan a la presión social. Un vicepresidente de la industria de las telecomunicaciones al que entrevisté, señalaba lo siguiente: "En un país donde hay tantas mujeres trabajadoras emigrantes, los maridos prefieren dejar el cuidado de sus hijos a los parientes. No quieren oír a la gente decir: 'mira ese hombre, está en casa mientras su mujer trabaja a destajo en el extranjero' o comentarios de ese tipo".

A una reprobación parecida está expuesto el trabajador preocupado por sus asuntos familiares en horas de oficina. Una mujer soltera, empleada en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación, observa que muchas de sus compañeras de trabajo, casadas y con niños, llaman a casa para hablar con sus hijos a la hora a la que presumiblemente ya han vuelto del colegio. Y añade: "No veo a mis colegas varones hacer lo mismo. Si alguna vez escuchara la conversación telefónica de alguno de ellos con sus hijos, creo que pensaría: '¿Dónde está su mujer?'".

Quizás el caso más terrible del choque entre familia y trabajo sea el llamado *karo-jisatsu* –esto es, el "suicidio por sobrecarga de trabajo" en Japón–, cuando los empleados trabajan hasta la extenuación, hasta el punto de autodestruirse.

En cualquier caso, no es ahora el momento de lamentarse. Existe una llama de esperanza, la posibilidad de escapar de la emboscada que tiende el conflicto familia-trabajo.

Esperanza desde la investigación en torno al conflicto familia-trabajo

Seis años después de la publicación del libro *Trabajo y familia: ¿aliados o enemigos?*, uno de sus autores, Jeff Greenhouse, publicó junto al profesor Gary Powell un artículo titulado *Cuando el trabajo y la familia son aliados: una teoría del mutuo enriquecimiento trabajo-familia* (En inglés, *When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment*).

Ambos investigadores argumentaban que la literatura existente en torno al binomio trabajo-familia había sido elaborada, tradicionalmente, en términos de conflicto, desde ese punto de vista. Los partidarios de esta 'perspectiva del conflicto' defienden que las personas que desempeñan varios roles –como los que asumen quienes tienen trabajo y familia– experimentan inevitablemente estrés y conflicto –los seres humanos cuentan con escasos recursos de tiempo y energía–, y eso empeora su calidad de vida.

Existe sin embargo una aproximación distinta, 'expansionista', que una serie de investigaciones ha contemplado. Defiende esta postura que el espíritu humano tiene la capacidad de asumir más trabajo del que en principio puede, por un motivo –eso sí– que valga la pena. Y el amor a la familia es un noble motivo que empuja a la persona a trabajar. Estas investigaciones han estudiado las recompensas y los beneficios que las personas reciben cuando concilian familia y trabajo, lo que ha propiciado la puesta en circulación de conceptos valiosos como los de enriquecimiento, efecto secundario o colateral positivo, mejora y facilitación.

En términos sencillos, ¿de qué modo puede ser beneficiosa la multiplicidad de roles? Los investigadores han sugerido lo siguiente, en tres áreas bien definidas:

En primer lugar, la asunción y satisfacción de múltiples roles puede traer consigo mayor bienestar que la que produce uno solo, o mayor bienestar que la insatisfacción que provoca uno de ellos. Disfrutar por ejemplo de un trabajo cuyo contrato incluya una cobertura sanitaria, proporciona mayor tranquilidad y bienestar a las madres trabajadoras, como satisfacciones a un padre, en casa y en el trabajo, percibir un buen salario y poder así sustentar a su familia.

En segundo lugar, la asunción de los roles familiar y laboral puede amortiguar el impacto negativo que provoque en las personas cualquiera de sus múltiples roles. Por ejemplo, el inestimable apoyo emocional que se proporciona dentro de la familia puede ayudar a un padre a que recupere salud y ánimos durante un periodo de baja por enfermedad. ¿Cuántas veces hemos escuchado a alguien que atraviesa dificultades en el trabajo decir: "qué afortunado soy al volver a casa y ver de nuevo a mi maravillosa familia"? Se trata de un efecto amortiguador similar –salvando las distancias– al que se produce cuando se gestiona una cartera de acciones: la pérdida de valor de una puede ser compensada por la ganancia de valor de otra.

Por último, las experiencias vividas en un rol pueden dar origen a experiencias en el otro. Existe de hecho una transferencia de experiencias positivas de una esfera a la otra.

El trabajo enriquece la vida familiar: las mujeres trabajadoras pueden gestionar sus hogares profesionalmente; valerse de las capacidades y habilidades que las hacen efectivas y competentes en el mundo laboral. Por ejemplo, el mantenimiento cuidadoso y activo de una red de contactos es una habilidad de gestión muy apreciada. Las mujeres pueden utilizar la amplia red social que han tejido a lo largo del tiempo, o las estrechas relaciones profesionales que han establecido, para administrar tan bien como sea posible sus propios hogares. Por ejemplo, algunas de las empleadas de la oficina contratan al hombre de mantenimiento que tan buenos resultados ha ofrecido para que instale en sus casas los equipos de aire acondicionado.

La vida familiar enriquece el trabajo: a la inversa, las habilidades desarrolladas en el ámbito doméstico también pueden trasladarse al lugar de trabajo. Oí de boca de dos presidentes de empresas manufactureras, a los que entrevisté por separado, que "las mujeres son buenas amas de casa y hacen uso de esas habilidades en la oficina", lo que me pareció un justo reconocimiento. Mientras hablaban, reparé en su gratitud hacia esas mujeres que a buen seguro colaboran en el devenir próspero de sus empresas.

Pero se habrá observado, en los dos ejemplos previos, que las habilidades fomentadas en uno de los dos ámbitos tenían carácter instrumental, para mejorar la actuación que se lleva a cabo en el otro. Esta es sólo la vía instrumental.

El mutuo enriquecimiento trabajo-familia puede también transitar una vía afectiva –un atajo indirecto– a lo largo de la cual se logra una mejor actuación a través de los sentimientos positivos, que incluyen las actitudes, los humores, las emociones y los estados mentales. Por ejemplo, una pareja trabajadora puede sentirse especialmente satisfecha y animada, y resultar más creativa, después de una semana de trabajo que ha sido gratificante. Y viceversa, después de un fin de semana de disfrute en familia, un empleado puede sentirse más comprometido, atento o motivado de vuelta a la oficina el lunes.

Los investigadores siguen estudiando el modo en que las iniciativas organizacionales pueden ayudar a equilibrar la balanza familia-trabajo. Centrémonos pues ahora en esas iniciativas.

Esperanzas desde las empresas familiarmente responsables

El mundo de la empresa está cambiando su manera de gestionar –y considerar– a las personas que emplea. ¿Cómo? Empezando a atender sus necesidades familiares. Se ha dado cuenta de que, de este modo –implementando programas favorables a la familia en su propio seno–, los empleados evalúan su trabajo más satisfactoriamente, gozan de mejor salud mental, están más comprometidos, son más productivos, y se ausentan menos.

Cuando las empresas observan la necesidad de crecer y revalorizar su capital humano, fomentan medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, una estrategia clave –a tenor de los beneficios que tales medidas traen consigo– para la competitividad empresarial. Ofrecen a los trabajadores la posibilidad de desarrollar sus carreras profesionales en función de sus necesidades individuales y sus circunstancias. Cambian de cultura empresarial repensando actitudes y, cuando el trabajo se ha hecho y los objetivos se han alcanzado, redefiniendo los conceptos de espacio y tiempo.

Randall Tobias, ex CEO de Eli Lilly –en la actualidad, presidente emérito–, insiste acertadamente en el principio por el que debe regirse el empleado del siglo XXI[5]:

> "Tales esfuerzos, que ayudan a los empleados a hacer de su vida un lugar habitable, no son más que el reconocimiento de una nueva realidad. Puedes pedirle a la gente que deje su vida personal en la puerta de la fábrica; en los viejos tiempos, esa era la cultura de la mayoría de empresas, incluida la nuestra. Pero te estás engañando a ti mismo si piensas que son capaces de acatar esa norma. No se puede contratar a una parte de la persona. No se puede separar el dolor de espalda de las manos diestras, ni un corazón inquieto de un cerebro inteligente y bien formado."

Me gustaría compartir con ustedes el estudio que ha elaborado el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (la escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra). Este estudio concibe un mundo en que las empresas ayuden a integrar, de forma efectiva, la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. Comparto completamente la visión de la directora del Centro, la profesora Nuria Chinchilla, quien ha sido fundamental para que haya participado en esta investigación desde el año 1999.

(La profesora Nuria Chinchilla fue, a raíz del fallecimiento en 1996 del que fuera decano del IESE, Juan Antonio Pérez-López, directora de mi tesis. Es posible que algunos de ustedes conozcan a estos dos profesores de Dirección de Personas en las Organizaciones.)

El equipo de la profesora Chinchilla creó el concepto de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), que es "una dimensión nuclear, esencial e interna de la Responsabilidad Social Corporativa". La RFC considera a las familias de los trabajadores como agentes importantes de las organizaciones empresariales. Las familias son, de hecho, los socios más importantes de las empresas, pues sustentan a toda una nueva generación de trabajadores comprometidos con su progreso, con la

[5] http://www.contemporaryfamilies.org/docs/chicagoconferencepowerpoints/CCFSymposium.ppt

mejora de su competitividad y sostenibilidad. Ayudar a los empleados a que equilibren armoniosamente su vida profesional y familiar es ya de por sí una inteligente inversión de negocio, toda vez que una persona satisfecha de su vida familiar es un empleado productivo.

La RFC depende de los rectores de las empresas, de la cultura que promuevan, y de las políticas que esta inspire para integrar familia y trabajo en los centros de trabajo. La empresa familiarmente responsable cuenta con gestores que:

- Tienen en cuenta a las personas a la hora de tomar decisiones.
- Impulsan prácticas flexibles y respetuosas con la igualdad de oportunidades.
- Fomentan la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.
- Aumentan la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

Las tres dimensiones de la RFC son las políticas de empresa, el apoyo del supervisor, y la cultura a nivel organizativo.

- **Las políticas de empresa** que facilitan la conciliación familia-trabajo incluyen medidas que favorecen la flexibilidad de tiempo tales como trabajo a distancia, horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, semana laboral comprimida y reducción de jornada. También ofrecen servicios de apoyo profesionales y beneficios familiares que van más allá de la mera compensación económica, incluyendo el asesoramiento profesional y personal, cursos de formación sobre conciliar trabajo y familia, servicio de guardería, excendencias para cuidar de un familiar, y bajas de maternidad/paternidad más prolongadas de lo que contempla el mínimo legal.

- **El supervisor** –directores generales, directores de personas, mánager– promueve la conciliación familia-trabajo en la medida en que sabe escuchar los problemas laborales y personales de los trabajadores, inspira confianza en ellos –para hablar y resolver los conflictos que surjan–, organiza el departamento de tal modo que ambas partes, empresa y trabajadores, se beneficien, y representa en definitiva un modelo de buen gobierno.

- **La cultura organizativa** se refiere a la percepción que la empresa tiene de los empleados que se acogen a las medidas de conciliación implantadas. La empresa familiarmente responsable fomenta una cultura que pone en valor el uso por parte de los padres trabajadores de los recursos y soluciones que se ponen a su disposición sin penalizar sus carreras, y que respeta las cargas de trabajo de las personas sin inducirlas a tener que hacer horas extra (y robar así tiempo a sus familias).

Para medir la Responsabilidad Familiar Corporativa se emplea el Índice de Empresas Familiarmente Responsable (IFREI), desarrollado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, que evalúa la implantación de políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Desde 1999, más de 3.800 empresas de 19 países han participado en este cuestionario.

Una nueva versión del mismo, el IFREI 1.5, fue desarrollada en 2010, esta vez dirigida a todos los empleados de la empresa. Con encuestados de 22 países, el IFREI 1.5 mide el impacto de las políticas, el supervisor y la cultura tienen en los resultados, tanto a nivel organizativo como individual.

El logo de la RFC muestra gráficamente la progresión deseada desde un entorno de trabajo D a un entorno de trabajo A. ¿Pero qué significan estos tipos de entorno A, B, C y D? Empecemos por el entorno de trabajo menos deseable para acabar con el más familiarmente responsable.

Contaminante. El entorno dificulta sistemáticamente la integración de trabajo, familia y vida personal. Esas áreas entran en conflicto sistemáticamente.

Desfavorable. El entorno dificulta ocasionalmente la integración de trabajo, familia y vida personal. Apenas se han implementado algunas políticas de conciliación.

Favorable. El entorno facilita ocasionalmente la integración de trabajo, familia y vida personal. Se han implementado políticas de conciliación que disfrutan de un grado de aceptación importante.

Enriquecedor. El entorno facilita sistemáticamente la integración de trabajo, familia y vida personal. Esas áreas se enriquecen mutuamente, y elevan el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores. La dirección de la empresa se muestra convencida de la necesidad de conciliar trabajo y familia, y se han implementado, entendido y aceptado políticas al respecto.

El uso de la palabra 'contaminante' requiere una explicación. El movimiento a favor de la protección del medio ambiente ha abogado durante los últimos 50 años por un medio ambiente más sostenible para todos los habitantes del planeta, así que hemos querido adherirnos a él centrando nuestra atención en las prácticas organizativas sostenibles, que protegen la ecología humana y preservan el entorno laboral, para que los empleados puedan cumplir sus deberes como esposos, padres y cuidadores.

El modo en que las empresas se vertebran y organizan tiene impacto en el ecosistema humano de personas, familias y sociedades[6]. Influye en la calidad de vida de los empleados y en su capacidad para desempeñar otros roles vitales. Las compañías que promueven la RFC crean entornos enriquecedores que facilitan la integración trabajo-familia. Los trabajadores tienen así tiempo para criar a sus hijos, y cuidar de sus mayores y otros dependientes. Por el contrario, un bajo nivel de RFC contamina el entorno, y provoca insatisfacción, estrés, pérdida de motivación y deseo de cambiar de trabajo.

En el último cuestionario, el IFREI 2.0, han sido encuestadas más de 17.000 personas alrededor del globo, de las que el 55% son hombres. Del total, el 64,5% (69% de hombres y 59% de mujeres) tiene hijos. Sólo el 42% ocupa un cargo directivo, y más de la mitad (60%) de los que no los ocupan son padres.

Los resultados de la encuesta muestran que el 15% de las personas entrevistadas percibe su entorno de trabajo como "enriquecedor", el 31% como "favorable", el 41% como "desfavorable", y el 13% como "contaminante".

Hablamos aquí de percepciones porque la sola presencia de políticas de apoyo a la familia en la empresa –tal y como apunta la investigación– no siempre se traduce en una actitud positiva del empleado hacia su trabajo. Un empleado puede percibir que la empresa no ve en realidad con buenos ojos las medidas de conciliación familia-trabajo y decidir finalmente –es bastante probable– no

[6] N. Chinchilla, M. Las Heras y E. Jimenez, "Responsabilidad Familiar Corporativa" *Family Futures* (2014): 165-168, http://digital.tudor-rose.co.uk/family-futures/

acogerse a ellas. De este modo, es difícil que las empresas puedan obtener los beneficios económicos que esperaban cuando implementaron tales medidas.

Nuestro estudio revela los muchos beneficios de la Responsabilidad Familiar Corporativa:

- La voluntad de abandonar la empresa disminuye. Sólo el 5% de los empleados que disfrutan de un entorno de trabajo enriquecedor tiene en mente abandonar la empresa, porcentaje que se multiplica por 10 –se dispara hasta el 50%– si el entorno de trabajo es contaminante.
- Mayor productividad. Los trabajadores son un 19% más productivos en un entorno propicio que en otro en que resulta imposible conciliar familia y trabajo.
- Mayor percepción de apoyo y acompañamiento. El 88% de los empleados que disfrutan de un entorno de trabajo enriquecedor percibe que la empresa les apoya, mientras que sólo un 26% de los que trabajan en un entorno contaminante piensa lo mismo.
- Mejor salud. El 78% de los entrevistados que trabajan en un entorno enriquecedor afirma que su salud es buena, lo que sólo asegura el 55% de los que lo hacen en un entorno contaminante.
    - Los empleados que han de cuidar de sus hijos y trabajan en un entorno enriquecedor se encuentran –en términos de salud– un 40% mejor que aquellos en las mismas circunstancias familiares y que trabajan en un entorno contaminante.
    - Los empleados que cuidan de sus padres dependientes y trabajan en un entorno enriquecedor que gozan de excelente salud son un 71% más que aquellos en las mismas circunstancias familiares y que trabajan en un entorno contaminante.
- Mayor dedicación a los niños pequeños. Las personas que trabajan en un entorno enriquecedor dedican, semanalmente, un 21% más de tiempo a cenar con sus hijos, un 32% más a jugar con ellos y un 37% más a leer juntos, que aquellos que trabajan en un entorno contaminante
- Mejor calidad de vida. El 78% de los que trabajan en un entorno contaminante considera que tiene una pobre calidad de vida, mientras que el 54% de los que trabajan en un entorno enriquecedor considera que su calidad de vida es alta.

Políticas

Los resultados del estudio señalan que más de la mitad de los hombres y mujeres del planeta puede acogerse a un horario laboral flexible, si bien menos del 40% dice tener acceso al resto de medidas que favorecen la flexibilidad.

La preponderancia del horario laboral flexible sobre el trabajo a distancia, así como sobre otras fórmulas de flexibilidad laboral, quizás tenga su explicación en la cultura del *face time* o trabajo presencial, la cual defiende que estar en el puesto de trabajo equivale a ser productivo. Incluso la semana laboral comprimida despierta recelos, pues no se puede recurrir al empleado durante un día a la semana (aunque este haya cumplido con la tarea asignada para toda la semana).

Es también posible que el teletrabajo sea una opción más recurrente de lo que reflejan los datos. No obstante, incluso aquellos empleados que reconocen las ventajas del trabajo a distancia pueden optar por permanecer dentro de la empresa por miedo a perder contacto con la realidad del día a día, contactos, u oportunidades de promoción y desarrollo profesional. Esos inconvenientes son mucho menores para aquellos que disfrutan de flexibilidad de horarios pero acuden a la empresa en horario de oficina (van y vienen a discreción).

Resulta sorprendente que la mayoría de los teletrabajadores sean hombres. Así lo confirman los resultados de una encuesta telefónica publicados en un artículo del *New York Times*[7]. La investigación reveló que el 31% de los empleados a tiempo completo eligen –al menos parcialmente– trabajar a distancia, y que tres cuartas partes de ellos son hombres[8]. Troup y Rose (2012) citan estudios internacionales para concluir que los hombres están tan motivados como las mujeres para trabajar desde casa[9].

Trabajar a tiempo parcial no es tan frecuente. Sin embargo, se espera que más mujeres que hombres recurran a él, sobre todo porque las mujeres son la segunda fuente de ingresos familiar, por una parte, y siguen siendo las responsables principales del cuidado de los niños y las tareas domésticas, por otra.

Los resultados muestran también que el 23% de los hombres y el 25% de las mujeres se acogen a bajas de paternidad y maternidad, respectivamente, más allá del tiempo mínimo legal establecido. ¿Por qué acceden a ello las empresas? En un estudio realizado en el Reino Unido, la mitad (49%) de las empresas consultadas señala que ofrecer bajas de paternidad por tiempo más prolongado del que estipula la ley tiene un impacto positivo en la moral de los empleados[10]. Otro estudio observó que las trabajadoras de despachos de abogados que disfrutan de permisos generosos tienen mejor predisposición para volver al trabajo[11]. Retener el talento es efectivamente una razón de peso (conceder tan sólo el tiempo de baja que marca la ley puede desanimar a las mujeres con un buen porvenir profesional de conciliar familia y trabajo)[12].

Liderazgo

Sin el respaldo de los supervisores, ni siquiera las políticas de apoyo a la familia más favorables serán efectivas. El papel del supervisor es crucial, toda vez que es el responsable de los resultados del departamento, configura la plantilla, designa tareas, y aprueba el plan de trabajo (incluidas las bajas).

El mánager que fomenta la RFC es aquel que da al cuidado de la familia el valor que tiene. Respeta la libertad personal, y busca el modo de organizar su departamento –hallando, claro, las soluciones

---

[7] En http://www.nytimes.com/2014/03/08/your-money/when-working-in-your-pajamas-is-more-productive.html?_r=0 (Julio 2014). Una versión de este artículo aparece impreso el 8 de marzo de 2014 en la página 86 de la edición de Nueva York, bajo el título "It's Unclearly Defined, but Telecommuting Is Fast on the Rise".

[8] http://www.benefitspro.com/2014/05/05/men-dominate-telecommuting-crowd (Julio 2014).

[9] Carolyn Troup y Judy Rose, *Trabajando desde casa: ¿ofrece el teletrabajo formal o informal mejores resultados de conciliación trabajo-familia?* Community, *Work & Family* 15, número 4 (2012): 471-486.

[10] De *Benchmarking paternity leave... How do your arrangements compare? Personnel Today*, 9 de febrero de 2010.

[11] De *Parental Leave Policies help Law Firms Recruit and Retain Top Talent*, Compensation & Benefits for Law Offices, 7, Issue 9 (2007): 8.

[12] Rania Stewart, *La maneras correctas de retener a las mujeres en el mercado de trabajo*, *Forbes*, 29 de enero de 2013. http://www.forbes.com/sites/forbeswomanfiles/2013/01/29/the-right-ways-to-keep-mothers-in-the-workforce/

apropiadas– para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral de sus subordinados. No fomenta la RFC, sin embargo, quien motiva a su empleado para que haga un buen trabajo y pueda promocionar pero no para que se ocupe de sus responsabilidades familiares. Puede ofrecer por ejemplo un ascenso al trabajador, a condición de un traslado, sin considerar las consecuencias que este pueda acarrear para la familia de esa persona.

La actuación del supervisor que promueve la RFC se rige por hasta cuatro principios: apoyo emocional, apoyo instrumental, modelo de conciliación, y gestión creativa de políticas familia-trabajo.

- El apoyo emocional se percibe cuando el mánager es cercano, dedica tiempo a hablar con sus trabajadores, sabe escuchar los problemas, laborales o familiares, que estos tengan, y genera confianza en ellos. Los resultados del estudio sugieren que las jefas despiertan una impresión más favorable que los jefes; quizás a ellos les resulte más difícil abrirse paso por el terreno de las emociones de sus empleados.
- Con respecto al apoyo instrumental, el empleado confía en que su mánager le ayude a resolver sus conflictos profesionales o personales, bien aceptando la solicitud de una baja o de un horario laboral flexible, bien distribuyendo la carga de trabajo del departamento que dirige en función de las demandas –y los gustos– del trabajador. Los resultados muestran que, sea el mánager hombre o mujer, apenas varía la percepción de los empleados sobre este particular; ambos pueden ser competentes.
- La gestión de políticas se refiere al modo en que el mánager organiza el departamento para beneficiar tanto a los empleados como a la empresa. Esta gestión afecta al funcionamiento del departamento, prevé los problemas que puedan surgir del conflicto familia-trabajo de cada empleado –y del conjunto de todos ellos como uno–, e introduce cambios en busca de mejoras. Las mujeres aventajan ligeramente a los hombres en esta área; quizás ellas sean especialmente ecuánimes, imparciales.
- Por último, ser un modelo de conciliación inspira confianza en el observador, que se convence de que el equilibrio familia-trabajo es posible y da buenos resultados. Tanto los hombres como las mujeres consideran que son ellas quienes dan mejor ejemplo. De hecho, parece que hay menos modelos de conciliación entre los mánager que entre sus colegas femeninas.

Cultura

No es posible alcanzar la plena integración familia-trabajo sin la implantación de una verdadera cultura de Responsabilidad Familiar Corporativa en el seno de la empresa. Y esto es así porque independientemente de la relevancia y el número de políticas adoptadas, o del apoyo que se reciba por parte de los jefes superiores e intermedios, los empleados se sentirán indefensos si la cultura de empresa que prevalece considera que la vida personal y familiar es privada, que está separada de la vida laboral; y que es un obstáculo para progresar profesionalmente o una limitación para trabajar en equipo de forma eficiente.

Puede que algunas empresas hayan asimilado la cultura de implementar, por ejemplo, políticas de flexibilidad; pero los empleados que sacan luego provecho de ellas son considerados con demasiada

frecuencia poco profesionales. En el extremo opuesto, los empleados que hacen horas extra son alabados, y vistos como firmes candidatos a cargos de mayor responsabilidad y mejor remunerados. Existe también la cultura de anteponer el trabajo a todo lo demás, lo que desequilibra necesariamente la balanza familia-trabajo.

La percepción que el empleado tiene de las bajas de maternidad y paternidad puede variar en función del entorno de trabajo. Si se tienen compañeros y jefes que también intentan conciliar trabajo y familia, se crea una atmósfera propicia –más respirable– para solicitar sin miedo esos permisos. Si no es así, puede que las bajas familiares sean vistas como un impedimento para el trabajo en equipo o el cumplimiento de horarios, y también como un coste laboral demasiado alto.

Los resultados muestran, a nivel mundial, que la mitad de los hombres y las mujeres no se siente agraviada ni molesta cuando un compañero prorroga la baja para cuidar de su bebé recién nacido. Lo que implica, viéndolo al revés, que uno de cada dos trabajadores no guarda la mejor de las opiniones sobre ese compañero.

La cultura de la flexibilidad de horarios, el trabajo a tiempo parcial o el reparto de tareas, muestra un panorama sombrío: sólo el 21% de los hombres y el 26% de las mujeres creen que acogerse a esas medidas no perjudica sus carreras profesionales. Luego existe la opinión generalizada, muy arraigada, de que es imprescindible trabajar más tiempo del requerido para promocionar. En Filipinas, sólo el 36% de los hombres y el 41% de las mujeres piensan lo contrario, de lo que se deduce que más de la mitad de la población asume que debe trabajar más horas de las que estipula su contrato para destacar profesionalmente. Esta exigencia para con uno mismo adopta formas distintas, según el grado: desde la dedicación y el compromiso con la empresa, hasta la extenuación, el estrés laboral y el *burnouot* (síndrome del trabajador quemado).

Estas son las empresas que han participado en los cuestionarios del IFREI:

CUADRO DE EMPRESAS

Y estos son los países que han participado en la investigación:

CUADRO DE PAÍSES

Verán que Filipinas es el único país asiático participante en el estudio. Huelga decir que me hubiera gustado contar con la colaboración de algunos otros de este gran continente.

Esperanza desde la Comunidad

El IFREI es una manera de medir cuán positiva es la influencia que ejercen los entornos de trabajo en los empleados que concilian vida familiar y laboral. Si bien las empresas deben esforzarse en crear entornos de trabajo enriquecedores, conseguirlo no es tarea sencilla: los entornos enriquecedores no son sólo producto de políticas y prestaciones, sino también del apoyo que estas reciban de los supervisores y de la cultura organizacional.

¿Cómo pueden las empresas familiarmente responsables, que han creando un entorno de trabajo enriquecedor, ser conocidas y reconocidas como tales?

La *Work & Family Foundation Canada* (WFFC) colabora estrechamente con el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE para impulsar el cambio en los centros de trabajo. Se trata de una organización sin ánimo de lucro, creada en 2010 con la finalidad de estudiar y promover la conciliación de trabajo, familia y vida personal. La WFFC sensibiliza, a través de conferencias, seminarios y jornadas, sobre los efectos beneficiosos de la Responsabilidad Familiar Corporativa en empleados y empresas; analiza el nivel de implantación de las políticas de conciliación en los entornos empresariales; y reconoce a las compañías familiarmente responsables con una acreditación que ha creado a tal efecto.

Para conseguir esta acreditación, las empresas han de responder el cuestionario del IFREI 2.0 y obtener la nota mínima requerida: que al menos el 70% de sus empleados trabaje en un entorno 'enriquecedor' o 'favorable', de acuerdo con lo formulado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE que dirige la profesora Chinchilla. Una vez realizado el diagnóstico, las empresas pueden presentar, junto con el informe final del estudio del IFREI 2.0, una solicitud de acreditación al Comité Académico de la *Work & Family Foundation Canada*.

La acreditación, si se concede, tiene una validez de tres años a partir de la fecha de su entrega. La empresa podrá entonces emplear el certificado "*Accredited Menber*", que la reconoce dentro y fuera de sus fronteras como familiarmente responsable. Los miembros acreditados reciben además un diploma por parte de la WFFC, así como un trofeo para premiar los excelentes resultados que han obtenido en el IFREI.

La acreditación de la WFFC permite identificar a aquellas compañías que facilitan la integración de la vida laboral, familiar y personal procurando entornos de trabajo enriquecedores y favorables, lo que de por sí es un reclamo para los trabajadores talentosos que buscan empleo; desde ese punto de vista, la acreditación ayuda a adquirir y retener el talento más fácilmente.

Las empresas acreditadas pueden hacer uso del logo de la RFC, que no sólo las distingue como modelos de conciliación familiar y laboral, sino del resto de empresas, lo que las prestigia. El logo de la RFC indica que la compañía, siempre a la búsqueda de soluciones innovadoras, promueve cambios positivos que influyen en la calidad de vida de sus empleados.

Este reconocimiento trae consigo muchos beneficios para la empresa:

- Mejora su posicionamiento en el sector, pues es un indicador verificable de cultura flexible, políticas y liderazgo;
- Le permite comparar sus políticas de conciliación –u otros factores que afectan a su entorno de trabajo– con las de otras compañías de su mismo país y del extranjero;
- Le permite contactar con otras empresas también acreditadas y compartir sus respectivas mejores prácticas;
- Recoge beneficios económicos; después de todo, la empresa que cultiva la RFC tiene más probabilidades de retener el talento, aumentar la productividad, y reducir los costes del absentismo.

Una sola empresa que cumpla los estándares de la RFC puede animar a muchas otras a que implanten políticas de conciliación, siquiera porque aspiran a obtener sus mismos beneficios económicos.

Presentaré aquí tres empresas que han sido acreditadas por la *Work & Family Foundation Canada*:

- **Walmart Argentina**. Adoptó el modelo de investigación IFREI desarrollado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE en el año 2012, siendo el único minorista de aquel país que ha recibido la acreditación. Entre otras medidas, permite a los empleados reducir la jornada laboral a seis horas durante el primes mes de vida de sus recién nacidos sin deducirlo de su sueldo.

- **Grupo Security**. Esta empresa dedicada a las finanzas, la inversión y los seguros, la primera en Chile en ser reconocida como familiarmente responsable, cree en "la importancia de la familia como fundamento de nuestra sociedad". De ahí que "las políticas adoptadas fortalezcan la unidad familiar". Las mejores prácticas de la empresa incluyen políticas de flexibilidad para las madres empleadas, a las que se les permite salir del trabajo a las cuatro de la tarde durante las cuatro semanas siguientes a su reincorporación, además de ayuda económica para contratar a una cuidadora por espacio de un mes. A los padres se les concede una baja pagada de cinco días extra, y la posibilidad de acogerse a un horario laboral flexible durante el primer mes de vida del bebé.

- **Transactel-TELUS**. Esta empresa salvadoreña consiguió su acreditación en 2013. Entre otras actuaciones, decidió abrir una guardería infantil para los niños de los empleados, así como organizar talleres de trabajo que ayudaran a las parejas a fortalecer sus vínculos afectivos y a aprender a ser mejores padres.

Colegios que ayudan a los padres trabajadores

Permítanme ahora que desvíe la atención hacia los colegios, que son otra variable de la ecuación familia-trabajo. Acertar con la guardería y el colegio de los hijos representa sin duda un desafío para cualquier padre.

En los Estados Unidos, casi una cuarta parte (23,4%) de los niños menores de cinco años acude a algún lugar donde se les cuida y atiende, ya sea una guardería, un jardín de infancia o un colegio de preescolar. A partir de esa edad, y hasta los 14 años, el 94% va al colegio.

Los colegios pueden reducir el grado de conflictividad y estrés de las situaciones difíciles a las que los padres trabajadores han de enfrentarse a diario. Si cumplen su labor de apoyo convenientemente, pueden convertirse en socios de los padres no sólo educando a sus hijos, sino ayudándolos a conciliar vida familiar y laboral.

Son muchas las investigaciones que relacionan de hecho los horarios escolares y los conflictos familia-trabajo: en qué medida afecta a los padres trabajadores el verano y algunos periodos de vacaciones especialmente prolongados; que las vacaciones del colegio y el trabajo no coincidan; que la jornada escolar se reduzca en determinadas fechas del calendario; o que lo que dure la jornada escolar y laboral difiera. Algunos padres, por ejemplo, al ser citados por los profesores a media mañana para hablar de sus hijos –cuando se encuentran en la oficina, dónde si no–, tienen la sensación de que se les considera sólo como padres a tiempo completo.

Más allá de los horarios, los servicios auxiliares que ofrece el colegio pueden ser de gran ayuda para los padres trabajadores. Estos servicios incluyen el cuidado de los niños después de la jornada lectiva y el transporte. Hay una línea de investigación que indaga en cómo la productividad y la calidad del trabajo de los padres se resienten cuando padecen lo que en inglés se conoce como PASS (siglas de *parental after-school stress*), que no es sino el malestar –y la frustración consiguiente– que sienten por no poder atender como querrían a sus hijos después de las clases.

Por último, el solo acceso a los profesores puede también convertirse en un problema para los padres trabajadores, bien cuando no tienen permiso para realizar llamadas personales desde la oficina, bien cuando, aun teniéndolo, les resulta comprometido interrumpir el trabajo para atender un asunto familiar. Los padres emplean el tiempo de la comida o un descanso, literalmente, para acudir a la reunión con el profesor.

Supervisar los deberes de los hijos puede ser una tarea particularmente difícil para los padres trabajadores (sobre todo para las madres trabajadoras). Las páginas web de los colegios son útiles como recordatorio de los deberes de los hijos, especialmente cuando estos los olvidan. Mandar a los niños más deberes de los que pueden hacer –esperando que padres o tutores les ayuden a hacerlos–, provoca estrés en los padres. Algunas madres tienen que ausentarse del trabajo –también esto es un caso de la vida real– para comprar el material escolar que sus hijos necesitan, o para acabar de hacerles algún trabajo.

> Provengo de una familia de clase media. Mis padres fueron funcionarios, y enviaron a sus cuatro hijos a colegios privados. Trabajaban ocho horas al día en la oficina, y luego en pequeños cometidos en paralelo –para poder hacer frente a las cargas familiares–, de tal modo que no podían ayudarnos a hacer las tareas escolares. En clase había compañeros que tampoco contaban con la ayuda de sus padres, y cuando comparábamos nuestros deberes con los del resto de alumnos que sí la tenían, nos sentíamos felices por ellos, por que tuvieran madres que los ayudaran, y también por nosotros, porque éramos autosuficientes. De eso hace 30 ó 40 años. Ahora, mi hermana es ama de casa y tiene dos niños, y un día me pidió que los ayudara con sus deberes. Su conexión a internet se había estropeado, y uno de mis sobrinos tenía que presentar un trabajo haciendo un listado de 100 clases de pájaros. Como mi hermana es miembro de la PTA (una asociación de padres que incluye también a los profesores), le dije que planteara allí la necesidad de promover una mayor igualdad de oportunidades (esto es, que los profesores manden deberes siendo conscientes de que no todos los alumnos tienen internet en casa, o padres que les ayuden). Estoy segura de que ella hizo los deberes de todos modos, aunque no sé bien cómo consiguió elaborar un listado de 100 tipos de pájaro sin ayuda del ordenador e internet.

Cursos de orientación familiar

Me referiré ahora a una última esperanza: sus cursos de orientación familiar sobre educación –atendiendo las diversas fases evolutivas de los hijos–, amor matrimonial y proyecto de vida personal. Asistí en mi país a unas sesiones de 'Family Visioning' dirigidas a los padres de mis alumnos

universitarios, y sé lo beneficiosos que son sus programas para padres y familias, así que espero que se implanten, al igual que en los colegios, en las empresas.

Si se tiene en cuenta que, en nuestro estudio del IFREI, sólo el 45% de los entrevistados tiene acceso a asesoramiento personal y profesional, y que sólo el 34% asiste a talleres, seminarios y sesiones informativas sobre la conciliación de la vida familiar y laboral, se puede señalar, sin miedo a equivocarse, que los cursos que imparte la IFFD serían una ayuda inestimable para hacer de las empresas entornos familiarmente responsables.

En la región del mundo de la que vengo, la mentalidad dominante sobre los roles familiares del hombre y la mujer tardará siglos en cambiar. Los hombres que pasan más tiempo en casa y comparten las tareas domésticas pueden no ser los que las mujeres quieren, sobre todo si estas aspiran a vivir más desahogadas económicamente. Pero los miembros de la pareja necesitan ayudarse entre sí para educar a sus hijos.

En una interesante investigación en la que participaron 300 parejas indias, se observó que las mujeres, trabajaran o no fuera del hogar, valoraban sobre todo que sus maridos fueran sus compañeros y no tanto que ayudaran en casa. Concienciar a las parejas sobre sus responsabilidades como padres y esposos es un objetivo al que no deberían renunciar las políticas de familia.

Breve resumen

Somos conscientes de que la sociedad está cambiando; cada vez más mujeres acceden al mercado laboral y ya no lo abandonan. De este modo, un gran número de trabajadores se enfrenta cada día al desafío de conciliar vida familiar y laboral. Pero este reto, si se asume de forma adecuada, puede beneficiar tanto a las familias como a las empresas. La investigación al respecto ha demostrado que familia y trabajo, enriqueciéndose mutuamente, pueden convertirse en aliados.

El índice *IESE Family-Responsible Employer Index* (IFREI), formulado por el Centro Internacional Trabajo y Familia, mide la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), que no es sino una dimensión interior de la Responsabilidad Social Corporativa. A través del IFREI, las empresas son clasificadas como entornos laborables 'enriquecedores', 'favorables', 'desfavorables' o 'contaminantes', de acuerdo con los tres niveles de la RFC: las políticas de empresa, el apoyo del supervisor y la cultura a nivel organizativo.

La acreditación que concede la *Work and Family Foundation Canada* a aquellas empresas familiarmente responsables –un sello que reconoce su buen hacer en lo que respecta a políticas de conciliación de la vida familiar y laboral–, las prestigia y ayuda a atraer y retener el talento. Ofrecí algunos ejemplos de empresas acreditadas, y luego hablé de los colegios, un socio importante, clave, para salir airoso de la encrucijada familia-trabajo.

Los cambios de escenario no tienen por qué ser una mala noticia. Estoy segura de que cualquiera de nosotros, como personas procedentes de sociedades distintas, puede seguir el curso –y hacerse una idea mientras tanto– de los progresos sociales que se han producido en los últimos cien, doscientos o incluso quinientos años. ¡Si bien no de forma presencial, claro!

Pero bromas aparte, quisiera decir que, a pesar de que algunos cambios no hayan sido siempre acertados, hay esperanza. Podemos hacer que esos cambios nos favorezcan, que procuren nuestro bien y el de las familias. Seguimos trabajando para lograrlo.

Unas palabras a modo de conclusión

Para terminar, me gustaría compartir con ustedes algunas de las respuestas que recibí de mis alumnos cuando planteé un ejercicio en clase. Imparto este semestre la asignatura Conciliación trabajo-familia a 65 estudiantes de Dirección de Empresas, a los que pedí, para que prepararan una redacción sobre su plan de vida, que visualizaran su tumba y escribieran la inscripción que iría en la lápida. Diez chicos adolescentes escribieron "marido y padre amoroso", y tres chicas "esposa amorosa y madre devota".

Pero elegí dos respuestas por ser distintas de las de años anteriores (y ciertamente memorables).

- De una estudiante: su tumba, con su marido y sus tres hijos visitándola.
- De un estudiante: dos tumbas pegadas, marido y mujer.

Me sentí conmovida al leer las palabras de estos dos estudiantes, tan jóvenes, que habían visualizado la unidad familiar de forma tan honda y penetrante, e imaginé que debía haber algo en sus padres que les sugiriera a ellos esa unión fuerte, sólida y duradera.

Hay esperanza para la familia en las generaciones venideras.

Muchas gracias.