

LA HISTORIA DE LAS MUJERES

Una aproximación a las grandes cuestiones:
Familia, trabajo, corresponsabilidad, cuidados

Mujer, cultura, ciencia, trabajo y sociedad

Descripción de la asignatura:

La asignatura tiene como objetivo examinar el papel de la mujer a lo largo de la Historia, analizar las razones de su invisibilidad y descubrir la riqueza de su aportación al desarrollo de la civilización. En este sentido una perspectiva de género puede ayudar a comprender los acontecimientos históricos y enriquecer el conocimiento del pasado. Para ello y a través del manejo de diferentes fuentes bibliográficas y textos comparados se examinarán los movimientos feministas de los últimos dos siglos.

Si bien es cierto que en nuestro mundo se han dado avances importantes en educación y derechos, persisten también desigualdades en el desarrollo profesional (selección, promoción y diferencia salarial), socio-familiar (emparejamientos tardíos y retraso de la primera maternidad), violencia (física, psicológica, vicaria, digital o por razón de diferente credo, ideología, nacionalidad o discapacidad). Todas estas cuestiones no resueltas hacen aún más patente la invisibilidad femenina por ello esta asignatura pretende ofrecer recursos y formación suficiente para dar respuesta y entender todas estas cuestiones en un mundo globalizado.

El diferente acceso a los recursos y al desarrollo por parte de hombres y mujeres es un signo de la doble desigualdad sufrida especialmente en los países en vías de desarrollo y en este sentido la asignatura entroncaría con los ODS de la Agenda 2030.

En UIC Barcelona impartiría esta asignatura de carácter transversal como respuesta al debate social sobre la cuestión femenina y a la transformación que este tema ha producido en nuestra sociedad. La aproximación a estos grandes temas será multidisciplinar participando para ello en la docencia profesorado de diversas áreas de conocimiento.

Objetivos:

Resultados de aprendizaje:

- ✓ Conocer, entender y enjuiciar críticamente las estructuras en las que ha existido y/o existen desigualdades sociales, políticas, económicas y culturales.
- ✓ Adquirir un conocimiento profundo sobre la Historia en general pero también de la intrahistoria, del mundo privado del cuidado y de las relaciones familiares en las diferentes culturas y a lo largo del tiempo.
- ✓ Ser capaces de identificar los diferentes debates presentes en el feminismo contemporáneo hasta configurar el mapa actual.
- ✓ Evaluar el avance de la participación de las mujeres en el ámbito de la política, el trabajo, la economía y los diferentes ámbitos del conocimiento.
- ✓ Conocer los dilemas producidos por la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral: políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas, baja nupcialidad y/o emparejamiento y retraso de la fecundidad.

Competencias:

- ✓ Ser capaz de integrar conocimientos procedentes de diferentes disciplinas -Historia, Economía, Sociología, Antropología, Religión, etc.- e incorporar diferentes variables en el análisis de los diferentes casos.
- ✓ Desarrollar una cultura enfocada al fomento de relaciones sostenibles y saludables en el marco general de la construcción de una cultura de la paz..

- ✓ Considerar la inclusión como un valor democrático más, un derecho humano garante de la igualdad y equidad entre los seres humanos. Igualdad de oportunidades, de trato y de oportunidades de desarrollo fomentando para ello el diálogo, la corresponsabilidad familiar y la complementariedad hombre-mujer en el ámbito público-social.
- ✓ Ofrecer la formación en derechos humanos como marco de los valores característicos de una sociedad democrática que se apoya en el respeto y la no discriminación por razón de sexo, maternidad actual o potencial, raza, nacionalidad, creencias y origen.

Asignatura optativa que podría ofertarse en los siguientes grados. Justificación:

Medicina y Psicología: La atención integral del paciente requiere un conocimiento claro de su entorno vital más cercano -personal, familiar, social- y de los dilemas cotidianos que inciden en su salud. Además, dado que existen claras diferencias de género en la evolución de algunas enfermedades y tratamientos se recomienda una atención médica y farmacológica personalizada tal como recomienda la investigación más científica reciente.

Fisioterapia: Las diferentes etapas de la vida están asociadas a determinadas patologías relacionadas con los cambios hormonales y el envejecimiento. También la práctica del deporte presenta diferencias en las lesiones y en su tratamiento en hombres y en mujeres.

Enfermería: El entorno familiar y la situación laboral es un contexto básico para una adecuada atención personalizada y el seguimiento del paciente por parte del personal de enfermería.

ADE: El mundo laboral es uno de los escenarios clave en el que se desarrolla esta asignatura. En muchas empresas las dificultades en la selección de personal es ya una prioridad. Por otra parte las nuevas generaciones, más escasas en números absolutos debido a la contracción demográfica, viven el trabajo de otra forma y sus prioridades han cambiado, poniendo en primer lugar el seguir aprendiendo y la flexibilidad. Otra cuestión clave son las políticas de empresa y su incidencia en la maternidad de las jóvenes trabajadoras.

Educación: La enseñanza primaria e Infantil constituye junto con la familia, el contexto básico en el que se forma la identidad del niño como futuro adulto. Por ello todas las cuestiones relacionadas la formación de la identidad resultan esenciales en el planteamiento pedagógico.

Comunicación y Humanidades: Las investigaciones sobre género han supuesto un cambio terminológico, morfológico y sintáctico que hace necesario un análisis del discurso capaz de hacer frente no sólo a los discursos del odio y homófobos, sino también a la mayoría silenciosa formada por los ancianos, los niños, los jóvenes y las familias. Los medios de comunicación tiene en su mano el desarrollo de un relato muchas veces invisible sobre la maternidad, las expectativas de autorrealización y la felicidad, la soledad de los ancianos y la negligencia sufrida por los niños así como el la creciente importancia del rol del padre y la parentalidad positiva.

Derecho: El contexto legal de temas como género, familia, igualdad de oportunidades y derechos de las mujeres supone una mirada diferente que en si misma ya es un contexto para determinadas disciplinas del mundo del Derecho ampliando el punto de vista del futuro profesional.

Datos básicos:

Créditos ECTS: 3

Tipo de asignatura: Optativa

Organización temporal: Semestral

Idioma en que se imparte: castellano

PROGRAMA

Tema 1: La invisibilidad de la mujer a lo largo de la Historia

1. Las razones y los historiadores.
2. Los primeros estudios feministas.
3. Mapa de los estudios sobre la mujer en la actualidad.

Tema 2: ¿Feminismo o feminismos?

1. Precedentes del feminismo contemporáneo.
2. El sufragismo británico y estadounidense.
3. El caso español.
3. Las diferentes olas feministas y la situación actual.

Tema 3: La educación de las mujeres

1. La educación de la mujer en la Edad Media.
2. ¿Tuvieron las mujeres Renacimiento?
3. El acceso a la Universidad.
4. Los estereotipos (siglos XX-XXI).

Tema 4: Economía, trabajo e igualdad

1. El trabajo informal femenino: su importancia económica y familiar.
2. Nace la dicotomía familia -trabajo (siglo XVIII-XIX)
3. El impacto de las dos guerras mundiales en el trabajo femenino y en la situación de la mujer.
4. Brecha salarial, techos de cristal, desarrollo profesional versus maternidad ¿Cómo y en base a qué deciden las nuevas generaciones? ¿Cómo se producen y qué naturaleza tienen los emparejamientos?
5. Nuevas formas de la violencia de género: vicaria (en los hijos), económica, digital, obstétrica, explotación sexual (prostitución) y mercantilización del cuerpo femenino (maternidad subrogada).

Tema 5: El espacio del poder y la política

1. Mujeres gobernantes en la Edad Media.

2. Las mujeres de la dinastía Habsburgo: un ejemplo de gobierno en femenino.
3. Otras formas de poder: mujeres en la sombra.
4. Mujeres y política en el mundo occidental (siglos XX-XXI).
5. Mujer y poder en países en vías de desarrollo.

Tema 6: La mujer en el mensaje de las diferentes religiones

1. Mahoma y las mujeres
2. El cristianismo y la situación de la mujer en los primeros siglos del cristianismo.
3. Mujer y familia en el judaísmo.

Tema 7: La mujer y el arte

1. Grandes escritoras (siglos XIX-XX).
2. La perspectiva femenina en el cine: guionistas y directoras.
3. Pintura y escultura: musas y autoras.
4. Música en femenino.

Tema 8: Mujer y ciencia

1. Las precursoras: Ada Byron Lovelace, Grace Murray Hopper, Vera Rubin , Margareth Burbidge, Jocelyn Bell, Henrietta Swan Leavitt, Florence Nightingale, Lise Meitner, Hedy Lamarr , Stephanie Kwolek, Rosalind Franklin
2. La ciencia en Europa en el siglo XX.
3. Mujeres inventoras.

Bibliografía básica

- Georges Duby (dir.), *Historia de las mujeres en Occidente*, Madrid: Taurus, 1991-1993, 5 tomos.
- Bonnie S. Anderson – Judith Zinsser, *Historia de las mujeres: una historia propia*, Barcelona: Crítica, 2007.
- Gisela Bock, *La mujer en la historia de Europa*, Barcelona: Crítica, 2001.
- Josefina Cuesta (dir.), *Historia de las mujeres en España. Siglo XX.*, Madrid: Instituto de la mujer, 2 Tomos.
- Regine Pernoud, *La mujer en la época de las catedrales*, Barcelona: Granica, 1987.
- Joan W. Scott, “El género: Una categoría útil para el análisis histórico” en Amelang, J. S. et al. (eds.), *Historia y género: las mujeres en la Historia moderna y contemporánea*, Valencia: Alfons el Magnanim, 1990.

Bibliografía específica

- Nuria Chinchilla, Consuelo León (2003) “La Ambición femenina: cómo reconciliar familia y trabajo”: Aguilar, 2003.
- Nancy Houston, *Reflejos en el ojo de un hombre*, Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2013.
- Ritxar Bacete, *Nuevos hombres buenos. La masculinidad en la era del feminismo*, Barcelona: Península, 2017.
- Judith Butler, *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*, Barcelona: Paidós, 1999
- Camille Paglia, *Feminismo. Presente y Futuro*. Madrid: Turner, 2018.

- Betty Friedan, *La mística de la feminidad*, Barcelona, Sagitario, 1975.
- Regine Pernoud, *Cristina de Pizan*, Madrid: José J. de Olañeta, 2000.
- Amelia Valcárcel, *Feminismo en el mundo global*, Madrid, Cátedra, 2013.
- Chimamanda Ngozi Adichie, *Todos deberíamos ser feministas*, Barcelona: Penguin Random.
- Chimamanda Ngozi Adichie. *El peligro de la historia única*, 2018
- Régine Pernoud, *Leonor de Aquitania*, Barcelona: Acantilado, 2009.
- Cristine Fauré (dir.), *Enciclopedia histórica y política de las mujeres*, Madrid: Akal, 2010.
- Golda Meir, *Mi vida*, Barcelona: Plaza & Janés, 1977
- Margareth Thatcher, *Los años de Downing Street*, Madrid: Aguilar, 1993.
- Elisa García Prieto, *Una corte en femenino*, Madrid: Marcial Pons, 2018.
- Regine Pernoud, *Hildegarda de Bingen. Una conciencia inspirada del siglo XII*, Barcelona: Paidós, 1998.
- Montserrat Cabré -Teresa Ortiz (eds.), *Sanadoras, matronas y médicas en Europa, siglos XII-XX*, Barcelona: Icaria, 2001
- Eve Curie, *La vida heroica de Marie Curie: descubridora del radio contada por su hija Eva Curie*, Madrid: Espasa Calpe, 1973.
- E. Ann Kaplan, *Las mujeres y el cine. A ambos lados de la cámara*, Madrid: Cátedra, 1998.
- Lizzie Francke, *Mujeres guionistas en Hollywood*, Barcelona: Laertes, 1996.
- Mónica Codina – Roberta Bueso, *La democratización de la moda en España. Telva, 1963-1975*, Pamplona: Eunsa, 2020

MATERIALES PRELIMINARES

CAPÍTULO 1: LA INTRAHISTORIA

LA EVOLUCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

Nuestro tiempo es, sin duda alguna, *el tiempo de las mujeres*¹. Tres son los hechos fundamentales que han tenido lugar en torno al estatus femenino en este siglo: el derecho al voto con la consiguiente autonomía legal en lo que respecta a los derechos civiles, la mayor igualdad en el acceso a la educación, y la entrada masiva de las mujeres en el mercado laboral.

En los tiempos feudales (s. X-XIII), las mujeres **de las clases más altas** podían tener y administrar feudos, iban a las cruzadas, gobernaban y algunas llegaron a tener un alto poder político, económico y social, por su cargo, tierras, parentesco o negocios². Esta situación cambia a partir de los últimos siglos, **sobre todo en la edad moderna y contemporánea**, con el desarrollo de la mentalidad burguesa y **la influencia del Código Napoleónico de 1804**, que copiarán otros países³ y que supuso un claro retroceso.

Hegel justificó las causas de esta marginación, afirmando que el varón debía alcanzar su realización en el servicio de las tres actividades sociales hegemónicas: ciencia, Estado y economía, precisamente aquellas que Weber consideraba patrimonio de la civilización occidental.

De hecho, a principios del siglo XIX, las mujeres no votaban ni ocupaban cargos públicos; tampoco tenían propiedades, ya que transferían al marido los bienes heredados y, por supuesto, no les estaba permitido dedicarse al comercio, tener un negocio propio, ejercer muchas profesiones, abrir una cuenta corriente u obtener un crédito. Los códigos civiles y penales las consideraban menores de edad ante la ley.

El derecho al voto femenino se fue consiguiendo poco a poco a lo largo del siglo XX: **primero en** Australia (1901), Dinamarca, (1905), Finlandia (1906), Noruega (1913), Holanda y Rusia (1917), Inglaterra y Alemania (1918), Suecia (1919) y Estados Unidos (1920). En otros países europeos se conseguirá más tarde: por ejemplo, en España (1931), en Francia e Italia (1945) y en Suiza (1975).⁴

Por otra parte, la entrada de las mujeres en las Universidades tuvo lugar primero en los EE UU y después en Europa. En 1837 se fundó el primer *college* femenino, Mount Holyoke, en Massachussets, al que siguieron otros. Respecto a la admisión de las mujeres en las Universidades de hombres, en Europa **se permitió primero** en Inglaterra (Queen's, 1848) y después se extendió a Francia (1880) y Alemania (1894).

Respecto al mercado laboral –a excepción del trabajo en las fábricas, en plena revolución industrial- la presencia femenina era débil hasta la Primera Guerra Mundial lo que cambió en gran parte el curso de la Historia. Fue entonces cuando muchas mujeres tuvieron que incorporarse a los puestos de trabajo que los hombres dejaban para ir a la guerra. Ellas entraron entonces en sectores como la sanidad y la enseñanza.

¹ Janne Haaland Matry. “*El tiempo de las mujeres. Notas para un nuevo feminismo*”. Rialp. 2000

² D. Herlihy, “Land, Family and Women in Continental Europe 701-1200”, *Traditio*, 1962.

³ R. Pernoud, *La mujer en el tiempo de las catedrales*. Granica, Barcelona, 1982 (pp. 191-193).

⁴ Gloria Solé Romeo, *Historia del feminismo*. Eunsa, 1995 (p. 43).

Este cambio social ha hecho correr ríos de tinta. Sin embargo, está todavía pendiente escribir la historia anterior, cuando las mujeres no figuraban en foros públicos y visibles, protagonizando hechos que no recogen las fuentes historiográficas, siendo el soporte de las familias y configurando la vida privada de los pueblos. También entonces estábamos presentes, aunque de otro modo.

INCLUIR FRAGMENTOS DE TEXTOS:

- ✓ El protagonismo masculino en la construcción de la Historia y su relato sobre las mujeres.
Consuelo Flecha <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=180896>
Inmaculada Blasco:
<https://scholar.google.es/citations?user=G1iA1s0AAAAJ&hl=es&oi=ao>
- ✓ Joseba Louzau
https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=d4BVTjYAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate
- ✓ La invisibilidad de la mujer en la Historia:
Jean Bethke Elshtain
<https://www.jstor.org/stable/j.ctv131bvkg>
- ✓ La mujer y la Iglesia.
Jane F. Adolphe
<https://www.avemarialaw.edu/faculty/jane-adolphe/>

DEL FEMINISMO A LA SOCIEDAD DE LOS CUIDADOS EN CORRESPONSABILIDAD

No es extraño que **sobre todo a partir de entonces** las mujeres hayan constituido movimientos específicos de tono reivindicativo político y de pensamiento, con amplia repercusión en la cultura y en los modos de vida.

Una vez logrados estos avances, inmersos dentro de lo que podríamos llamar un “feminismo reformista”, se **produce** un paréntesis, hasta los años sesenta. En el mundo anglosajón, una vez obtenidas las principales reivindicaciones feministas –el voto, el acceso a la enseñanza superior o el divorcio- muchos grupos feministas desaparecen o reducen su actividad. En España tuvo gran importancia la modificación del Código Civil en 1958, sustituyéndose el concepto de “casa del marido” con el que se definía la vivienda común del matrimonio, por el término “hogar conyugal”.

Antes de esta fecha, como el marido era el administrador exclusivo de los bienes gananciales, la mujer tras la separación, además de perder su hogar, se quedaba sin dinero. Tras la reforma –inducida por la escritora y jurista Mercedes Formica- cabía el que la mujer pudiese disfrutar de la vivienda conyugal tras la separación.

Más tarde, asistimos a una segunda oleada que podemos denominar “feminismo revolucionario”. El filósofo existencialista Marcuse⁵ reconoce que este movimiento era el más importante y radical de los que existían entonces, incluido el marxismo. Son años en los que el número de las mujeres en la universidad y en los diversos trabajos aumenta considerablemente. Se vive el auge del movimiento contestatario radical en pro de los derechos civiles de los negros en EE UU, revueltas estudiantiles y mayo del 68 francés, con

⁵ Herbert Marcuse, *Marxismus und Feminismus*. Jahrbuch Politik 6, Berlín, 1974 (p.86).

la cultura *hippie*. En este contexto se aboga por una “nueva ética” que rompa con la sociedad, con la familia convencional, y que “libere” a la mujer de las “cadenas de la naturaleza”, **tal y como lo formulaba Simone de Beauvoir**⁶. Su libro, *El Segundo Sexo* influyó sobre todo en EE UU: su tesis es que la mujer es siempre “la otra”, no “nace”, se “hace”.

En la actualidad la crisis social producida a raíz del descenso de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida ha obligado a un cambio en el relato poniendo los cuidados en el centro del debate social en un contexto de corresponsabilidad hombre-mujer y también familia-Estado-Empresas.

INCLUIR FRAGMENTOS DE TEXTOS:

- ✓ El cuidado y la cuenta invisible del trabajo doméstico.
Belén Zárata Rivero: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3456919>
Cristina Brullet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=44484>

DE LA LUCHA DE CLASES A LA LUCHA DE SEXOS

Hasta ahora las revoluciones se habían dirigido sólo contra instituciones humanas: la Revolución Francesa de 1789 abolió la sociedad de clases; la Revolución Bolchevique de 1917, los medios de producción privados. Ahora se trata de eliminar las consecuencias de la sexualidad.

Los resultados de esta etapa tienen luces y sombras. Una muestra de ello es que, a partir de 1975, se percibe ya un cierto cansancio. Las mujeres no están tan satisfechas con los resultados de la segunda **fase** del feminismo -que reivindicaba sobre todo la liberación sexual- como de la primera -voto, enseñanza e independencia económica-. Precisamente ese año, en la Conferencia Mundial de la Mujer organizada por la ONU, y también en conferencias mundiales posteriores, como la de 1995, algunos movimientos feministas, empiezan a postular y a celebrar más la diferencia y la complementariedad que la igualdad radical. Hay una cierta revalorización de la maternidad y la familia. Es el Neofeminismo.

Elisabeth Badinter, por ejemplo -aunque participa de la postura de Beauvoir sobre la maternidad y el aborto-, llega a afirmar: “Para asemejarse a los varones, las mujeres se han visto obligadas a negar su esencia femenina y a ser un pálido calco de sus amos. Perdiendo su identidad, viven en la peor de las alienaciones y procuran, sin saberlo, la última victoria al imperialismo masculino”⁷.

Otras feministas famosas inician una etapa revisionista. Así Betty Friedan, autora de *La mística de la feminidad*⁸, escribe ya en la madurez otra obra, *La fuente de la edad*⁹, en la

⁶ En 1949 aparece su libro *El segundo sexo*. Veinte años más tarde la escritora revisó sus propias tesis en *La mujer rota*. La americana Betty Friedan escribió en 1963 un *best seller*, *La ilusión femenina*, en el que exigía la liberalización del aborto como puerta de liberación personal.

⁷ E. Badinter, *La identidad masculina*. Alianza Editorial, Madrid, 1993.

⁸ Betty Friedan. “La mística de la feminidad”. Editorial Júcar, Gijón, 1974.

que denuncia la mística feminista como dogmática, y reivindica el derecho de la mujer a trascender el modelo masculino de éxito tradicional –profesional y público- y a redescubrir las satisfacciones de la intimidad de la familia.

Asimismo, Germaine Greer se enfrentó en 1984 a la mentalidad antinatalista occidental, tan contraria a los deseos de las mujeres. Su libro *Sexo y destino*¹⁰ tuvo una amplia repercusión en este sentido. Para ella, la mujer debe evitar no sólo ser absorbida por la sociedad mercantil, sino que debe procurar que el varón entre en la esfera privada. En definitiva, y según palabras de Jean Elshtain¹¹, se trata de acabar con la tendencia moderna de esquematizar el mundo llenándolo de disyuntivas, como por ejemplo la de familia o trabajo. Todos, hombres y mujeres, deben ser conscientes de que el servicio, el cuidado que se desarrolla en el ámbito doméstico, es asunto también del varón, a no ser que quiera terminar absorbido por dos únicas preocupaciones: el poder y la competencia.

Escritoras como Virginia Held¹² defienden que las relaciones existentes en el hogar y desarrolladas en la maternidad, pueden llegar a ser un modelo de relaciones sociales mejor que el contrato o el mercado. Y es que la sociedad civil heredera del individualismo liberal está necesitada de confianza y, como consecuencia, de cooperación y de solidaridad. En esto las mujeres pueden aportar mucho, ya que “la maternidad ha enseñado a las mujeres a no separar el corazón de la razón”¹³.

Finalmente aparece una antropología que redescubre la *riqueza de la alteridad*. No hay lucha entre sexos ni triunfo basado en la identidad entre ambos. Existen dos modos diferentes y complementarios de ser persona: ser varón y ser mujer. El sexo –a pesar de lo que se ha insistido en afirmar- no es sólo cultural o biográfico, aunque también. La identidad biológica es importante. Si queremos no echar por la borda todo lo obtenido hasta ahora, si pretendemos un nuevo orden entre varón y mujer y sobre sus respectivos roles y papeles en el mundo, no podemos ignorar la especificidad de la mujer: la maternidad y su modo de ver el mundo y organizar la vida, complementaria a la del varón: “En el feminismo igualitario, el motor principal del cambio era el legislador, que modificaba las leyes y permitía la igualdad con los hombres por medio de una legislación uniforme. En el feminismo de la diferencia, el centro de argumentación es la maternidad, es preciso proteger a las mujeres y reconocer su aportación familiar y social, y en esta tarea el legislador y los políticos también tendrán un papel importante”¹⁴.

Desde finales del siglo XIX y sobre todo en el siglo XX, la filosofía y la psiquiatría (Feuerbach, Freud, Jung) intuyeron la importancia que la condición sexuada tiene en la comprensión del ser humano. La personalidad nada es sin la diferencia sexual. No existe la persona neutra, de tal forma que la persona humana es constitutivamente masculina o femenina.

Varón y mujer como personas, en el orden del ser son iguales. Desde el punto de vista genético, la diferencia entre varón y mujer se limita a un tres por ciento, un porcentaje pequeño, pero que se halla presente en todas las células de nuestro cuerpo. La consecuencia está clara: somos más iguales que diferentes y, a la vez, somos iguales y diferentes en todo.

⁹ Betty Friedan. “La fuente de la edad”. **Editorial Planeta, Barcelona, 1994.**

¹⁰ Germaine Greer. “Sexo y destino”. **Plaza & Janés, Barcelona, 1985.**

¹¹ Elshtain, Jean. “Public Man, Private Woman”, **Princeton University Presss.** 1981

¹² Held, Virginia. “Maternidad frente a contrato”. *Revista Atlántida*, número 13. 1993.

¹³ Bochetti, Andrea. Directora del Centro Virginia Wolf de Roma. “Neofeminismo. La conquista de ser diferentes”. Bathia, 1985. pp 70-75

¹⁴ Solé, Gloria, *op. Cit* pág 24.

Ser varón o ser mujer supone un modo diferente de ver, entender, evaluar y, por lo tanto, de actuar en el mundo. En definitiva, nuestra biología marca también unas diferencias claras en la psicología masculina y femenina, que son la base de la complementariedad.

Tener clara la igualdad en la diferencia nos hará capaces de una verdadera visión global que posibilite redefinir roles, reparto de tareas y rediseño del mundo laboral así como una nueva lectura de la Historia.

INCLUIR FRAGMENTOS DE TEXTOS:

- ✓ Cerebro de varón y cerebro de mujer
Natalia López Moratalla
https://es.wikipedia.org/wiki/Natalia_L%C3%B3pez-Moratalla
- ✓ Identidad sexual y contexto familiar:
Aquilino Polaino Lorente:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=206593>

LOS CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA FAMILIAR

La familia ha pasado por distintas etapas históricas. De un modelo inicial patriarcal, en el que la importancia del clan determinaba de algún modo la estructura social y económica de la sociedad se pasó más tarde a un modelo nuclear, formado por padres e hijos. En la actualidad, además de los nuevos modelos de convivencia se da un descenso de la natalidad y un aumento de matrimonios y de parejas sin hijos, además de familias monoparentales.

Por otra parte y en lo que respecta a las relaciones éstas ya no están marcadas por los roles establecidos tradicionalmente (ella se ocupa del “cuidado”, él de procurar los medios para la subsistencia) aunque esto no significa que la maternidad y la paternidad se han homogeneizado.

INCLUIR FRAGMENTOS DE TEXTOS:

- ✓ Los nuevos relatos de la masculinidad y la emergencia de los padres:
Marc Grau: <https://www.uic.es/ca/teacher/mgraug>
Gerardo Meil: https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=L1zUIQAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate
- ✓ Igualdad y complementariedad:
Attilio Danese y Giulia Paola di Nicola
<https://www.personalismo.org/attilio-danese-giulia-paola-di-nicola/>
- ✓ Relaciones familiares y sociedad líquida:

Pablo García Ruiz: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=187363>

- ✓ La familia y la educación para la ciudadanía desde la familia:

Aurora Bernal:

https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=toBO4nQAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate

MATERNIDAD Y MERCADO LABORAL

En el ámbito laboral, en parte debido a una asimilación **de la mujer con los roles masculinos** se ha dado una penalización de *la maternidad*¹⁵ dándose una clara discriminación en la selección de personal de las empresas no por razón de sexo, sino por el hecho de ser o poder llegar a ser madre. En la mayoría de los casos y ante candidatos con las mismas aptitudes, los seleccionadores han preferido a varones jóvenes. Sin embargo, cuando el puesto requería madurez y resiliencia haber sido madre ...o padre ha sido un punto a su favor.

En este sentido cabe hablar del derecho a la diferencia. Janne H. Matlary afirma que: “esa diferencia es la base de una nueva reestructuración de las condiciones de trabajo”¹⁶ y no precisamente como desigualdad sino verdadera atención a la diversidad. Una “discriminación positiva” que a medio y largo plazo redundará en favor de toda la sociedad.

La renuncia a ser madre ha dado, en principio, más disponibilidad a la mujer para asegurar su posición dentro del mundo laboral. Sin embargo, ahora la mujer no está tan segura de que éste sea el modo mejor de permanecer en él. Se dan casos de mujeres que retrasan su primer hijo cinco o seis años y cuando quedan embarazadas son despedidas a priori “por bajo rendimiento, desinterés por la empresa o escaso compromiso”. Esta práctica sigue existiendo “de facto” a pesar de la nueva ley de conciliación de la vida familiar y laboral, que considera nulo ese despido. Las difíciles condiciones de esa empleada readmitida dentro de la empresa se concretan en invitaciones a dejar la empresa a cambio de una indemnización. También es cierto que existen otras empresas, en cambio, que empiezan a considerar que la vida personal y familiar es importante, que merece políticas que la hagan conciliable con el trabajo y que además puede ser fuente de competencias y equilibrio para el empleado.

“Decidimos tener un hijo y aquello me costó un despido. A mí ya no me gustaba aquella empresa, el estilo, el modo de ascender no era claro y además se despedía sistemáticamente a las mujeres que se quedaban embarazadas y yo lo sabía. Fui a juicio, fui readmitida, pero nunca me reincorporé porque la empresa no quiso. Pero gané el juicio, y eso es lo que me importa. No he hablado nunca de esto por miedo a ser considerada conflictiva, pero esto forma parte de la historia”.

(Consultora, 40 años, una hija)

¹⁵ Estudio realizado por el IESE y la Fundación Addeco. “Criterios de decisión en los procesos de selección en España, ¿se discrimina a la mujer?”. Poelmans, Chinchilla y Martí (2003)

¹⁶ “Los derechos de la maternidad”. Revista Nuestro Tiempo. Febrero 1998.

INCLUIR FRAGMENTOS DE TEXTOS:

Las decisiones sobre la maternidad: retraso y motivaciones. Las políticas de conciliación trabajo-familia. Avances y retrocesos.

Pau Miret Gamundi:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=503559>

María Ángeles Durán:

https://es.wikipedia.org/wiki/Mar%C3%ADA_%C3%81ngeles_Dur%C3%A1n

FRENOS E IMPULSORES DE LAS CARRERAS PROFESIONALES

En EEUU el 49 por ciento de las altas ejecutivas no tienen hijos, frente al 19 por ciento de los hombres en su mismo nivel. La razón es muy sencilla: en la mayoría de las ocasiones ni tan siquiera tienen marido. Quizá esta visión de la maternidad como handicap influya en la actitud de la mujer en el mundo laboral, algo que queda reflejado en las obras del sociólogo Lipovetsky¹⁷, así como en diversos estudios sociológicos, como el encargado por la Universidad de Harvard en 1983 a Betty Friedan. En esta prestigiosa institución académica entraban los mejores expedientes, pero en un alto porcentaje las mujeres no lograban desarrollar allí todo su potencial, no llegaban a destacar. Una de las hipótesis de Friedan es que adoptaban el rol de los varones para adaptarse mejor a una estructura y estilo masculino. Tenían miedo a ser ellas mismas. Así lo expresaba uno de los decanos de esta institución: “Aquí entran, por supuesto, las mujeres más brillantes. Su expediente académico es impresionante, al igual que los resultados de sus tests de admisión. Sin embargo, por alguna razón, cuando están aquí no parecen desenvolverse tan bien. ¿Cómo puede explicarse esto?”¹⁸. Parece que nos encontramos ante un caso más en el que se da la estrategia de la asimilación. Quizá esta situación es el principal motivo por el que algunas corrientes del feminismo actual han redescubierto la feminidad y la maternidad precisamente como puntos de reivindicación afirmativa.

Autores contemporáneos como Guiddens señalan que el tema de la familia y, por tanto, también el de la maternidad, se ha enmarcado dentro de un nuevo pensamiento social y político denominado *cultura de la separación* o cultura dualista que funciona separando y dividiendo, en teoría, realidades vitales que se encuentran entrelazadas en la vida, tales como alma y cuerpo, ser humano y naturaleza, yo y el otro, mujer y varón, familia y trabajo, sexualidad y procreación, trabajo y maternidad.

En este sentido es interesante destacar la aportación del *Manifiesto Comunitarista* firmado en 1992 por Mary Anne Glendon, Etzioni y otros cincuenta intelectuales especialistas en el tema, afirmando la necesidad de los dos –padre y madre– en la correcta educación de los hijos. Es la cultura llamada familiarista cuyo objetivo es la integración –matrimonio de pares, matrimonio de iguales– frente a la cultura de la separación.

Únicamente desde este punto de vista cada uno será capaz de aportar modos específicos de ser y de actuar para enriquecimiento mutuo, sin ridículas asimilaciones al modo de ser del otro. Así como cualquier niño necesita de amor y la atención tanto de su

¹⁷ Gilles Lipovetsky, *La tercera mujer*. Anagrama, Barcelona, 2002.

¹⁸ Betty Friedan, “Twenty Years after the Feminine Mystique”, en *The New York Times Magazine*, 27 de febrero de 1983, pág. 56.

padre como de su madre, el mundo del trabajo y la vida social están esperando el “genio” femenino para hacerlos más habitables, para que se acomoden a las necesidades personales en cada etapa de la vida, para que cada persona pueda dar, en cada circunstancia, lo mejor de sí misma. El mundo laboral a su vez, reclama la presencia de la mujer-madre para estar en función de la persona y de la familia, y no al revés.

“Ser mujer y ser madre debería ser como una cápsula estéril, aislada, que los demás deberían respetar. Los efectos externos no pueden tocar esa realidad. Él que tiene esto claro llegará a conseguir lo que desee en la vida. *Tenemos que proteger la maternidad*. Conservar hoy en día la familia y lo que ésta comporta es más difícil; la libertad e independencia económica y la movilidad geográfica obligan a luchar mucho más a cada uno de los miembros de la pareja. Es necesario blindar tiempo para la familia, sabiendo cuándo y en qué momento son prioridad”.

(Empresaria, 70 años, tres hijos y cinco nietos)

Organismos públicos internacionales como la ONU han recordado en distintas ocasiones que sin familia vamos al caos. En el artículo 30 de la Plataforma de Acción o documento de Pekín (1995) se reconoce que “las mujeres hacen una gran contribución al bienestar de la familia y al desarrollo de la sociedad cuya importancia todavía no se reconoce ni se considera plenamente”; y sigue: “debe reconocerse la importancia social de la maternidad y de la función de ambos progenitores en la familia, así como la crianza de los hijos, que requiere que ambos –mujeres y hombres- así como la sociedad en su conjunto, compartan responsabilidades. La maternidad, la condición de progenitor y la función de la mujer en la procreación no debe ser motivo de discriminación ni limitar la plena participación de la mujer en la sociedad. Asimismo, se debe reconocer el importante papel que en muchos países suele desempeñar la mujer en el cuidado de otros miembros de la familia”.

Según un sondeo realizado por Radcliffe Public Policy Center, más del 80% de los hombres entre 21 y 39 años quisiera un puesto de trabajo abierto a los hijos. Quizá falta poco para oír con más frecuencia:

“He decidido que mis hijos se metan de verdad en mi vida, que molesten. Reconozco que no he sacado muy buenas notas como padre y como marido últimamente. Si de algo sirve, he rechazado un trabajo en el que las cosas en este sentido hubieran ido todavía peor”.

(Director de Marketing, 37 años, dos hijos).

En EEUU algunos ya han dado el “campanazo”. Danny O’Neil dimitió como consejero delegado de Britanic para convertirse en consultor a tiempo parcial de la firma. La razón fue que prefiere tener más tiempo para jugar al fútbol con sus trillizos de nueve años. Al principio nadie le aduló, ahora es un héroe nacional.

INCLUIR FRAGMENTOS DE TEXTOS:

Lluís Flaquer: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=134618>

Luis Ayuso Sánchez:

https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=IXP0Zn0AAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate

Julio Iglesias de Ussel: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=26647>

Relaciones líquidas y crisis de la familia:

Pablo García Ruiz: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=187363>

CAPITULO 2: LAS DEMANDAS DEL MERCADO LABORAL

¿UN NUEVO CONTRATO SOCIAL?

Como certeramente resume el profesor Lecaillon, de la Universidad Panteón-Assas, París II, “tener hoy una familia supone un auténtico desafío. Los padres y madres son auténticos “emprendedores”: deciden tener unos hijos y los educan aportando riqueza a la sociedad, muchas veces a pesar de las escasas ayudas. Por ello, “las sociedades modernas deberían establecer un contrato social para la familia de las mismas dimensiones que la contribución familiar al sistema económico...una pequeña revolución consistiría en que los sistemas de pensiones se conviertan en dividendos de paternidad. Por ejemplo, obligar a que los hijos paguen los impuestos que conforman el sistema nacional de pensiones, para que luego se conviertan en planes de pensión para sus padres”¹⁹.

Es de justicia reconocerle esta aportación y una llamada a la responsabilidad de todos el evitar que la fuente se agote. Europa hoy carece de un concepto común de lo que es familia, la familia es competencia de cada Estado y la concordancia entre las distintas políticas de los Estados es escasa. Sólo con un cambio de perspectiva en este sentido es posible hablar de un nuevo “desarrollo sostenible” aplicado a las personas. No basta con fomentar políticas natalistas, hay que dar apoyo a la educación de esos hijos en todas sus etapas. Únicamente de este modo cada país contará con una población sana, de ciudadanos capaces de convertirse en productores en todos los sentidos (económico, social...). Toda política familiar debería plantearse como una inversión a largo plazo con un claro “retorno sobre la inversión” y nunca como subsidio o apoyo. El contar con un marco general europeo sobre política familiar sería el punto de partida ideal. La familia como célula básica de la sociedad requiere para su desarrollo estar inmersa en comunidades de personas estables, con reconocimiento institucional a todos los niveles”²⁰.

¿Favorecen las políticas públicas la conciliación de la vida familiar y laboral? ¿Son un apoyo para las familias en las que trabajan fuera del hogar tanto el padre como la madre? Aunque hayamos hecho referencia en distintos momentos a dos indicadores: fecundidad y empleo femenino, el objetivo de estas políticas no debería ser procurar directamente y de modo exclusivo el aumento de ambos, sino más bien asegurar un marco de libertad favorable a que cada familia diseñe su modo de vida, en función de las capacidades, necesidades y expectativas de cada miembro de la misma, así como de las necesidades de la prole.

¹⁹ Intervención de la profesora Shirley Burgraff, del departamento de Económicas de la Florida A&M University (EE.UU) en el V Simposio Internacional Oikos Nemo organizado por la Universidad de Navarra.

²⁰ Jean-Didier Lecaillon (Profesor de Economía en la Universidad Pantheon-Assas, París II) en el I Congreso de Familias Numerosas de Cataluña el 20 de Septiembre del 2003.

El artículo 16 de la llamada Carta Social Revisada del Consejo de Europa concreta la responsabilidad de los Estados: “De cara a realizar las condiciones de vida indispensables para el pleno desarrollo de la familia, célula fundamental de la sociedad, las partes contratantes se comprometen a promover la protección económica, jurídica y social de la vida de familia, en particular por medio de prestaciones sociales y familiares, normas fiscales, incentivos a la construcción de viviendas adaptadas a las necesidades de las familias, ayuda a los nuevos hogares y toda otra medida apropiada”.

En junio de 2001, durante la XXVII sesión de la Conferencia de Ministros europeos encargados de asuntos familiares, se examinaron las distintas políticas y mecanismos existentes en los Estados miembros del Consejo de Europa relativos a los trabajadores con responsabilidades familiares. Del estudio comparado de los informes enviados por los Estados miembros, se desprende que sus políticas y mecanismos nacionales tienen por principales objetivos:

- 1) Flexibilizar los horarios de trabajo.
- 2) Ayudar a familias con hijos menores.
- 3) Ayudar a familias con personas dependientes, ya sea por incapacidades físicas o mentales, tercera edad o necesidades de la primera infancia.
- 4) Hacer un reparto equitativo de las responsabilidades familiares entre el hombre y la mujer.

EN ESPAÑA, ¿DÓNDE ESTAMOS?

El mundo laboral, especialmente en España desde el año 2000, había estado inmerso en una cultura en cierto modo *tóxica* caracterizada por largas jornadas laborales, *presencialismo* asociado a un escaso desarrollo del teletrabajo y un perfil de trabajador/a con hijos a cargo, que demandaba más flexibilidad como media paliativa de una colisión de horarios laborales y escolares que incidían en el desarrollo de la vida familiar (Chinchilla, León, 2011, Sánchez, 2012).

El denominado por los académicos *conflicto trabajo-familia* (Greenhaus, J. H y Beutell, 1985) planteaba una clara tensión de roles (Lüscher, 1988) especialmente para la mujer, con retrasos en la fecundidad debido a la presión de la cultura laboral (León, Marcaletti, 2019), y una incidencia negativa en la calidad de vida (Md-Sidin, 2008), la satisfacción vital (De Simone et al, 2014) y el bienestar en general (Voydanoff, 2005).

Las consecuencias de esta situación en la salud²¹ de las mujeres originaba nuevas formas de discriminación que se sumaban a las ya señaladas en la Ley de Igualdad en su preámbulo (Ley Orgánica 3/2007) y que iban más allá del género focalizándose en la maternidad o paternidad actual o potencial (León, C 2015, 2016 y 2019).

²¹ La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la calidad de vida como “la percepción del individuo sobre su posición en la vida en el contexto de la cultura y sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones” (WHOQOL group, 1995) Por tanto desde el punto de vista poblacional, la calidad de vida relacionada con la salud en un sentido amplio –condiciones laborales, horarios sociales, servicios sociales- es de gran utilidad para valorar y monitorizar la salud de una población y su satisfacción vital en general.

Desde el punto de vista sociológico podría afirmarse que se daba por primera vez una invasión de la lógica del mundo laboral en la esfera privada y familiar de los hogares en los que los dos progenitores trabajaban. El descenso de la fecundidad y el cambio en las estructuras de convivencia (Requena, Ayuso, 2022) podían contemplarse no sólo como el resultado de un cambio de valores sino como un reflejo del dilema -trabajo o familia- abriendo el camino a un replanteamiento de la responsabilidad social de las compañías (Argandoña, 2009) y a la inclusión de las políticas de conciliación trabajo y familia como una dimensión interna la responsabilidad social (Chinchilla, 2006) que configuraba los verdaderos valores en acción, la misión de la empresa (Cardona, P y Rey, 2006). El estilo directivo y la cultura *family friendly* se detectaron como factores clave en la toma de decisiones –tener hijos o no tenerlos, elegir una u otra modalidad de jornada, tomar o no un permiso y en definitiva plantearse con más o menos ambición la carrera profesional (León, C 2010).

La mujer española en esta etapa incrementó su tasa de incorporación al mundo laboral de un modo proporcionalmente mayor al resto de Europa (Eurostat Regional Yearbook 2010) pasando del 38.5 % en 1996 al 52.65 % en el 2010 frente a una tasa de actividad masculina que se mantenía estable desde el 66.1 % en 1996 al 67.7 % en el 2010 (Encuesta Población Activa, 2010). Estos resultados situaban a nuestro país muy cerca de los objetivos marcados por la estrategia de Lisboa: el 60% para el año 2010.

En una etapa de claro crecimiento de empleo femenino en España (2003-2010) se dio además un marco legal y laboral favorable al cambio sin embargo y analizando el desarrollo del marco legal, la cultura de las empresas y el estado de la opinión pública; esta etapa constituyó una oportunidad perdida en lo que se refiere al desarrollo de la conciliación, la paridad y corresponsabilidad (Martín Llaguno, León y Guirao Mirón, 2013).

Los posibles motivos de esta situación serían muchos y complejos, pero cabría destacar fundamentalmente uno: la resistencia al cambio de la cultura directiva y empresarial española aferrada a las largas jornadas laborales, el “presencialismo” y la baja flexibilidad espacio-temporal. Esta cultura fue más fuerte que dos normas de hondo calado: la ley 39/1999 y la ley Orgánica 3/2007 cuyo objetivo era fomentar la incorporación plena de la mujer en el mercado laboral en igualdad de condiciones con los varones y en plena corresponsabilidad familiar, social y laboral.

Como marco general cabe destacar también en esta etapa la importancia de diversas directivas europeas en materia de maternidad y paternidad, el desarrollo de programas EQUAL (The European Social Found), estudios sobre calidad de vida, empleo y sostenibilidad (European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions. European Foundation), la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a la Dependencia (Ley 39/2006) y la creación de un Ministerio de Igualdad en el año 2008, con especial atención a la violencia doméstica e intrafamiliar. Sin embargo, respecto a las políticas familiares, España seguía manteniéndose a la cola de Europa (Escobedo, A y Navarro, L, 2007) así como en programas de conciliación e igualdad

efectivamente implementados en las empresas (Chinchilla, N, Mayo, M y Sánchez, E, 2007)

Sociológicamente cabe señalar que, a una sensibilización inicial respecto a estos temas - igualdad y conciliación, paridad, corresponsabilidad- favorecido por el fomento institucional de planes de igualdad y conciliación, siguió una etapa de escasa flexibilidad horaria y espacial a pesar de la creciente demanda de estas medidas, consideradas por el trabajador/ español/a como “estrellas” dentro de las políticas de conciliación (permisos, formación, desarrollo profesional etc). La flexibilidad espacio-temporal, favorecida por el uso intensivo y generalizado de la tecnología en la vida cotidiana se veía como inmediato en los mercados y compañías globales (Goff, S.J, Mount, M.K y Jamison, R.L, 1990). Sin embargo, el porcentaje de empresas con una cultura flexible y conciliadora en España durante esta etapa (2003-2010) fue muy bajo. Del 7% de empresas inicial en el año 2003 (Poelmans, S.A, Chinchilla, N y Cardona, P, 2003) se llegó al 12% en el 2009 (León, C 2010). Este gap entre el marco legal y la cultura de las compañías es todavía hoy uno de las cuestiones más debatidas, pero menos estudiadas de la literatura académica.

En este contexto siguen creciendo los estudios sobre usos del tiempo en el hogar y fuera del mismo así como la doble jornada trabajo/familia especialmente de las mujeres y la necesidad de armonizar horarios escolares, laborales y comerciales (Khodorovska, A 2015, ARHOE). El final de esta etapa, marcada por la crisis económica del 2009, añadió un nuevo aspecto a tener en cuenta: la importancia femenina en el mercado laboral, en la vida social y familiar. Ellas asumieron durante esta etapa de modo mayoritario el rol de principal mantenedor de una familia con todos los demás miembros en paro (Lombardo, E y León, M, 2015), siendo además sus contratos más precarios al estar tradicionalmente más afectados por la temporalidad (Martín, M.T, 1995) y la desigualdad salarial (Pérez, H.J, 2006). Es también en esta etapa cuando se da un claro descenso de la natalidad (Miret Gamundi, P y Cabré Pla, A, 2005) y un aumento de las tasas de estrés femenino (Requena et al, 2013).

Quizás por este motivo desde el mundo académico estos temas - igualdad, conciliación, horarios y corresponsabilidad- se abordaron mayoritariamente desde trabajos circunscritos al ámbito intrafamiliar y femenino (Durán, M.A, 1997 y 2003). Se trata de trabajos importantes, tanto por las conclusiones, como por la formulación de ciertas cuestiones. Muchos de ellos (Meil, G, 1997) inciden en los sujetos pacientes de la conciliación: los hijos. Las encuestas y estudios estadísticos oficiales reflejaban estos enfoques y analizaban la situación como un problema limitado al ámbito privado y, por lo tanto, como una cuestión de uso y reparto del tiempo en el ámbito doméstico, de la distribución de roles y tareas en el hogar (The World Health Organization quality of life assessment, 1995: 1403-1409).

Por otra parte y en un contexto de digitalización intensiva, todos los autores coinciden en la importancia sociológica de estas transformaciones y las nuevas dinámicas originadas en los hogares en los que ambos progenitores trabajaban (Zedek, Sheldon Ed, 1992). El uso intensivo y creciente de la tecnología, la organización flexible del trabajo y el desdibujamiento de los límites entre los dos ámbitos: trabajo y la familia eran las cuestiones

más importantes que volverán a estar presentes en los debates del teletrabajo intensivo implantado durante la pandemia.

TIPOLOGÍA DE LOS PAÍSES EN FUNCIÓN DE LAS AYUDAS

Según Martin Spielauer,²² director del departamento de investigaciones socioeconómicas del Instituto Austriaco de Estudios Familiares, podrían establecerse cuatro tipos o modelos de políticas familiares en función de la combinación o proporción que exista entre estas dos variables: apoyo económico directo e infraestructuras (ver tabla II). Países como Francia, Suecia o Hungría son buenos ejemplos de cómo se puede estimular la natalidad y a la vez el empleo femenino respetando el estado del bienestar.

Dos variables son las que **comunican el éxito** de las políticas: la tasa de fecundidad y el índice de empleo femenino. *Francia* ha logrado el segundo lugar en el ranking de natalidad dentro de la UE con más de 1,8 hijos por mujer y una tasa de ocupación de las mujeres del 52 por ciento. Este país ofrece un permiso de maternidad de 16 semanas pagadas al 85 por ciento. Además el estado garantiza por ley el puesto de trabajo durante dos años y ofrece 3 años de beneficios financieros para familias con más de un hijo. Las plazas de guardería están garantizadas a partir de los dos años de edad del niño. No hay saltos en el tiempo ni vacíos asistenciales que hagan peligrar la carrera de las madres que son a la vez trabajadoras²³.

Alemania tiene un índice de natalidad claramente inferior: 1,3 hijos por mujer y un índice de ocupación del 55 por ciento. En este país, a las 14 semanas de baja maternal pagadas al 100 por cien se añade la remuneración de 307 euros durante 24 meses o bien 460 euros por 12 meses. Sin embargo, el problema es la insuficiente red de guarderías, especialmente para niños menores de tres años. Además, los colegios terminan al mediodía. En consecuencia, Alemania tiene un alto porcentaje de mujeres que no tienen hijos.

Suecia tiene un índice de natalidad de 1,5 niños por mujer, y uno de los porcentajes de incorporación de las féminas al mercado laboral más altos de la UE, casi igual al de los hombres (68 por ciento de mujeres y 70 por ciento de hombres). Las infraestructuras van en vanguardia, a lo que se añade un año de permiso con el 90 por ciento del sueldo, tres meses de beneficios financieros y cuidado infantil garantizado y cubierto por el Estado desde que el niño cumple 1 año.

El *Reino Unido*, país **donde se han implantado ambiciosos** programas para erradicar la pobreza y famoso por las garantías de su sistema público de salud y asistencial, no se define como directamente intervencionista en cuanto a infraestructuras y apoyo directo para las familias, a excepción de las que son pobres; pero obtiene resultados muy similares a Suecia, con un 63 por ciento de participación laboral de las mujeres y una tasa de natalidad de 1,6 hijos por mujer. Las 18 semanas de permiso maternal están pagadas sólo en un 46 por ciento y el cuidado infantil es obligatorio a partir de los tres años.

En España cada vez es más frecuente hablar entre expertos de la necesidad de un Pacto de la familia que unifique las distintas ayudas de las Comunidades autónomas y evite

²² “Estudio comparado sobre políticas familiares en Europa”. Junio 2003

²³ A partir de Enero del 2004, el Estado francés pagará 800 euros a las embarazadas antes del parto, además de un complemento especial de hasta 500 euros al mes al progenitor que renuncie a su trabajo para cuidar al bebé.

agravios comparativos entre las familias, no tanto por el número de hijos o la renta, como por el lugar donde viven.

INCLUIR FRAGMENTOS DE TEXTOS:

Lluís Flaquer: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=134618>

Luis Ayuso Sánchez:

https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=IXP0Zn0AAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate

Julio Iglesias de Ussel: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=26647>

CAPITULO 3: 2. POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD Y DIFERENCIAS DE GÉNERO EN ESPAÑA

Según la Encuesta Mujer y Salud del 2008 sólo el 60,7% de las mujeres (6 de cada 10) percibían su estado de salud como bueno o muy bueno frente a un 72,7% de los hombres (Artazcoz, L et al, 2006). En una encuesta posterior sobre usos del tiempo esta diferencia resultaba estadísticamente significativa quedando de nuevo corroborada la diferencia de género (Borrell, C, Artazcoz, L, 2008). La mujer española manifestaba en la etapa previa a la pandemia un claro déficit en dos dominios: salud percibida y tiempo libre, por encima de otros temas como relación con la pareja, la familia, la vivienda, las amistades, la educación y su situación económica.

Esta situación quedaba también reflejada en otra investigación realizada en torno a las demandas sociales en España respecto a los horarios. Más del 50% de los españoles consideraba que su trabajo no era flexible y en un 20% de los casos pensaba que tal como estaba organizado o del modo en que estaban distribuidas las cargas de trabajo, podían realmente realizarse en menos tiempo. El 70% de los que afirmaban tener calidad de vida laboral, reconocían tener a la vez flexibilidad en la distribución de la jornada. Respecto a la salud, un 30% afirmaba que el no tener flexibilidad horaria en el puesto de trabajo les provocaba problemas de salud. Si la respuesta procede de personas en turnos de noche este porcentaje subía al 40% (Sánchez, P.L, 2012).

Según el índice IFREI (Family Responsible Employer Index) desarrollado por el IESE Business School y realizado en una muestra de 4.700 empresas en el periodo 2002-2010, la escasez de flexibilidad y las largas jornadas laborales derivaron en altos índices de absentismo y bajas por estrés, los principales problemas de la empresa en esta etapa (Chinchilla, N y León, C, 2011). El cuestionario IFREI recogía treinta y una medidas o políticas de conciliación distribuidas en cuatro bloques -flexibilidad horaria/espacial, apoyo profesional, servicios familiares y beneficios extra salariales- y evaluaba también aspectos facilitadores de la implantación de los programas tales como la sensibilización y ejemplaridad directiva respecto al plan de igualdad y conciliación, presupuesto asignado, comunicación interna del programa y papel del equipo responsable encargado de impulsarlo, normalmente mandos intermedios. La encuesta abordaba la disponibilidad y

demanda de las políticas, pero también la cultura empresarial que las respaldaba (IESE, DPOQ-2, 2004).

Independiente de las frecuencias de uso y disponibilidad de las medidas (Chinchilla, N y León, C, 2011), se realizó un análisis más en profundidad de los datos de este periodo. Uno de los resultados más relevantes es que las correlaciones de las políticas entre sí eran más bajas que las correlaciones entre otros factores como el liderazgo y la cultura. En otras palabras, el mayor impulsor en la implantación de un programa no era el contexto legal, la presión institucional o la declaración formal de un programa por parte de la compañía; sino más bien el compromiso del directivo y la cultura, la vivencia diaria de los empleados respecto a los horarios, la percepción positiva o negativa del uso de medidas en la promoción y trayectoria profesional (León, C 2010). Este índice y los estudios posteriores señalaban que cuando la organización flexible del trabajo no estaba bien dirigida podía derivar en una cultura tóxica que incrementaba el estrés (León, C, 2015). Por tanto la implementación de políticas requería una cultura familiarmente responsable que de modo formal e informal animara los programas (Behson, S.J, 2005). No bastaba con la presión institucional, era preciso que el programa fuera realidad en las empresas y estuviera vivo en la agenda y las prioridades de la dirección (Cross, C, 2010).

Por otra parte, diferentes estudios planteaban que el rol maternal era el eje de la subjetividad femenina con una incidencia clara en la toma de decisiones profesionales y origen de diferentes frustraciones vitales dado este contexto. La concepción de la mujer-madre-cuidadora, promovía estereotipos de género al confiar a ella exclusivamente el cuidado en detrimento del desarrollo profesional especialmente en el periodo de los 30 a los 34 años (León, Marcaletti, 20219). La incorporación con desventaja de la mujer en el mundo laboral, la penalización de la maternidad - despidos improcedentes, sesgos en la selección, falta de flexibilidad espacio-temporal y penalización de las trayectorias profesionales de personas con “cargas familiares”- crecía como tema clave (Bonder, G, 1998). Investigaciones longitudinales señalaban que en España las mujeres no tenían los hijos que querían tener ni tampoco los tenían en el momento que querían tenerlos. El miedo a no ser seleccionada en un proceso de contratación, las bajas expectativas de promoción en el caso de ser madres o la posibilidad de perder el empleo actuaban como freno en su toma de decisiones (Delgado, M, 2006).

La evolución del crecimiento natural en España -diferencia entre los nacimientos y defunciones, sin tener en cuenta el saldo migratorio- había sufrido un descenso vertiginoso desde 1982. En el año 2002 España tenía, junto con Grecia, la tasa de fecundidad más baja de la UE, con una media de 1,26 hijos por mujer en edad fértil a pesar del sostenido incremento de los nacimientos en los últimos años. En el año 2004, las mujeres españolas tenían 1,33 hijos por mujer, mientras que las europeas tenían una media de 1,51 hijos (Idescat, 2002). Esta situación mejoró cuando remontó la crisis económica del 2009, de tal manera que las generaciones nacidas en 1980-84, en esa misma franja de edad, habían formado una familia en un 42% de los casos. Según un estudio del Consejo de Investigaciones Sociológicas, los motivos por los que las parejas retrasaban nacimientos o decidían no tener hijos eran: precariedad en el empleo, difícil acceso a la vivienda y dificultades para conciliar trabajo y familia (CIS, 2003). Ante una situación de esta naturaleza se hacía cada vez más urgente el diseño de políticas que fuesen fruto de un gran

pacto entre Estado, empresas y sociedad civil. Por ello una cultura de empresa que ante esta cuestión mira hacia otro lado, una empresa “cortoplacista”, podría obtener buenos resultados durante un periodo determinado de tiempo pero a largo plazo sólo ofrecería un mercado laboral en el que la temporalidad y la precariedad aumentarían y se concentrarían en la población femenina, abriendo aún más la brecha de género en el mercado laboral.

Como contraste cabe señalar que según diferentes investigaciones las políticas de flexibilidad, los beneficios extra salariales y los servicios tenían un elevado impacto en los empleados, pues facilitaban a las personas organizar mejor su tiempo y mejorar el rendimiento (Kossek, E.E, Ozeki, C, 1999) disminuyendo además la rotación de los empleados clave (Gover, S.L, Crooker, K.L, 1995) y atrayendo talento, especialmente de las mujeres que suelen anteponer flexibilidad a salario (Ingram, P, Simons, T, 1995). La flexibilidad por su parte produce un descenso de las bajas por estrés y de absentismo que encubre muchas veces necesidades de conciliación (Demerouti, E., et al, 2011) así como mejora la innovación (Balmforth, K, Gardner, D, 2006) hasta el punto de que puede hablarse de un retorno de la inversión realizada por estos programas.

En épocas de escasez de talento -y estos tiempos lo son debido al descenso de la natalidad que afecta también al mercado laboral- las empresas deberían plantearse en serio cómo ser atractivas para los perfiles que buscan y sin duda la flexibilidad puede ser un atractivo muy importante. En España, las formas de organización del trabajo y los estilos directivos antes de la pandemia estaban necesitados de una profunda transformación si no querían dejar de ser competitivos y globales respecto a otros países. Dada la cultura española, se hacía necesario apostar por un gran pacto social respecto a los horarios laborales, escolares, comerciales y familiares. Iniciativas como la Plataforma de la Racionalización de Horarios (ARHOE) proponían impulsar el horario europeo, armonizar comercialmente a España con Europa; favorecer jornadas continuadas con una gestión más productiva del tiempo de trabajo; sincronizar la jornada laboral de los padres con la jornada escolar de los hijos; adelantar el horario de los restaurantes y la programación televisiva, especialmente de los espacios de informativos; impulsar los servicios on line desde la administración pública, los bancos y los comercios; y finalmente incorporar en el sistema educativo la corresponsabilidad, una cuestión que va más allá del mero reparto de tareas asociadas a un rol. Esta postura fue suscrita por la International Labour Organization (ILO, 2015) que hizo recomendaciones muy específicas a las empresas animando a la adopción de programas trabajo-familia WLB (Work Life Balance) dando así un paso más en las políticas de igualdad y ampliando la perspectiva de estos programas excesivamente centrada en la cuestión de cuotas y salarios, añadiendo el fomento y la formación orientada al desarrollo de una corresponsabilidad familiar capaz de garantizar el cuidado y a la vez la integración plena de la mujer en el mundo laboral. Para ello era preciso normalizar la maternidad como hecho social, objeto de especial protección por los poderes públicos y privados: las empresas. El aumento del tiempo de la baja por paternidad y su homologación con la de la madre es un paso adelante en este sentido (Bowles, H. R., et al,2022).

EL CASO DE LAS MUJERES DIRECTIVAS

“No han cubierto mi baja de maternidad. Así es imposible que la cultura de mi empresa sea pro-familia”.

(PERIODISTA DE 28 AÑOS)

“Tengo cita en el colegio del niño y dos médicos pendientes. No sé cuándo voy a ir”.

(CONSULTORA, 33 AÑOS)

“Aunque estoy de baja maternal, trabajo desde casa”.

(DIRECTORA DE MARKETING, 30 AÑOS)

“Lo siento, comeré un bocata en la oficina, porque así saldré antes del trabajo...o al menos eso espero”.

(MADRE DE TRES HIJOS, 36 AÑOS)

La mujer necesita que le dejen serlo, 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. Según diversos estudios realizados entre directivas españolas a través de cuestionarios y entrevistas personales, podemos determinar con mayor conocimiento de causa cuáles son las *diez barreras* que tiene que superar la mujer para conseguirlo:

1. *Dificultades para conciliar vida familiar y laboral.* Ante la pregunta “¿Qué criterios son importantes para ti a la hora de tomar decisiones sobre tu carrera profesional?”, dos terceras partes de las mujeres afirmaron que **conseguir** el equilibrio entre vida personal/familiar y profesional. El nivel de interés del nuevo trabajo queda por detrás de la familia a la hora de decidir en más de la mitad de los casos. Sólo para una tercera parte son muy importantes las posibilidades de promoción. Incluso entre directivos varones, el primer criterio de elección ante varias ofertas de trabajo alternativas es seguir aprendiendo y, con el mismo peso, poder tener vida después del trabajo. Sólo en tercer lugar aparece la remuneración.

“Este cambio de empresa ha estado impulsado por la necesidad de conciliar trabajo y familia. Ofrecían mayor flexibilidad y tengo muchas menos personas a mi cargo. A cambio puedo llevar los niños al colegio. Hace poco mi hijo, orgulloso de que le llevara, me presentó a su profesora diciéndole “mira, yo también tengo mamá”. Cuando trabajaba en la multinacional salía a las 8 de casa y cuando regresaba ya estaban dormidos”.

(DIRECTORA DE ÁREA, CASADA, 38 AÑOS, 3 HIJOS)

“Después de intentar hacer compatible un puesto directivo y mi familia y no lograrlo, fundamentalmente debido a la incomprensión de mi empresa, hablé con mi jefe y en cierto

modo, claudiqué. Ahora estoy como “experto”, que es el nivel más bajo, pero con jornada completa, aunque continuada y fuera de convenio, porque si me meto en convenio no me reconocen ni el título universitario, y eso es el colmo. Estoy muy contenta con el cambio en lo que respecta a mi vida familiar, pero el contenido de mi trabajo lo resuelvo con mucha facilidad y muy deprisa. Es demasiado fácil. Sigo dependiendo de un director de área y tengo proyectos de estrategia, pero tengo más capacidad de trabajo que la que asumo y, a la vez, lo que hago esta fuera del diseño de mi puesto de trabajo. Me querían poner un asistente, pero les he dicho por favor que no. Además, no quiero tener a nadie por debajo. Así estaré otros tres años, renovando el contrato cada año y luego ya veremos. Al final a la empresa le salgo cara. El trabajo ya no me motiva tanto, pero es lo que ha querido la empresa. Esto es lo que le daba miedo a mi marido, que yo me viniera abajo por tener un trabajo con poco contenido. Ahora me siento más equilibrada personalmente, aunque no satisfecha profesionalmente”.

(DIRECTIVA, CASADA, 35 AÑOS, DOS HIJOS)

2. *Ausencia de flexibilidad laboral.* Las mujeres, en general, sienten que dan más de lo que reciben en el mundo profesional. No **se advierte** falta de ambición profesional - pocas veces se abandona el ejercicio profesional-, ni de seguridad en sí mismas -el éxito se atribuye fundamentalmente al esfuerzo personal-, pero sí un cierto reproche implícito a la ausencia de ayudas por parte del Estado, de la empresa, y del superior jerárquico en su papel de mentor.

Conviene destacar que las mujeres también son creativas a la hora de resolver el conflicto trabajo-familia cuando éste existe y no es solucionable en la empresa en la que trabajan. El 60 por ciento reorienta su carrera profesional en otra empresa, un 27 por ciento crea la suya propia y, finalmente, un 12 por ciento se establece como autónoma²⁴.

Sólo el 3 por ciento toma una excedencia y el 5 por ciento reduce su jornada. Según el mismo estudio, el 15 por ciento deja de trabajar definitivamente por cuidar a sus hijos y un 22 por ciento lo hace temporalmente. Es deseable que estas cifras cambien en el futuro al amparo de los cambios legislativos. Debería ser normal que una mujer tomase la excedencia de su puesto laboral hasta los tres años de vida del niño, o que se acogiera a una jornada reducida hasta los seis años del pequeño, tal como prevé la ley, si éste es su deseo o necesidad.

En Gran Bretaña²⁵ dos tercios de las madres por debajo de los 35 años preferirían estar más tiempo en casa. Una cuarta parte de las mujeres entrevistadas afirmó que preferían no trabajar mientras el padre trabajara a tiempo completo; el 38 por ciento creían que la situación ideal es que el padre trabaje a tiempo completo y la madre a tiempo parcial.

De hecho, otro estudio, **en este caso** de la fundación Whirlpool, revela que los países en los que la incorporación de la mujer al mundo laboral ha sido mayor son los 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

²⁴ Del total de las compañías que se constituyen en España, más de la mitad son creadas por mujeres. Mayoritariamente se trata de pymes con menos de cinco empleados. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 47% de las sociedades sin asalariados están gestionadas por mujeres, un porcentaje que alcanza el 55% en el comercio.

²⁵ Estudio realizado por la Universidad de Bristol y publicado en el Sunday Times sobre una muestra de 1.100 personas.

países con menos tasa de ocupación femenina, por lo que las mujeres y la sociedad en general ven bien que ésta se incorpore al trabajo “extra-muros”. Sí, pero... ¿a qué precio y de qué modo?

Cuando llegan a un puesto de dirección, las mujeres saben valorar el futuro rendimiento de un buen perfil profesional, y apuestan por la persona, incluso si está embarazada:

“Las mujeres somos distintas. No vemos el sexo, sino el perfil. Recuerdo a una de las empleadas que contraté para dirigir un canal temático: estaba embarazada y había tenido un cáncer, pero era la mejor. Fue un éxito, a pesar de que a esta decisión se había opuesto decididamente el presidente”.

(Consejera delegada, madre de tres hijas)

Incluso ante las mayores oportunidades profesionales, la vivencia de la maternidad hace que cambien su punto de vista:

“¿Tengo que poner lo que se llama carrera profesional (eso tan rimbombante y tan etéreo) por encima de la construcción de una buena relación con mi hija o con mis amigos? ¿He de pensar antes en ascender profesionalmente que en vivir una vida con sentido? ¿He de poner los intereses de la empresa por encima de mis propios intereses? La verdad, creo que no tengo ganas. Si los hombres (algunos) están por la labor de recuperar la sensibilidad y los sentimientos, bienvenidos sean, porque todos saldremos ganando. Pero me asusta la superwoman de las revistas femeninas, tan eficiente y decidida, dispuesta a hacer mil cosas a la vez con tal de no perder el tren (¿qué tren, y a dónde la lleva?). Mi hija, que confía más en las mujeres que en los hombres (a veces pienso si no me he pasado en mi deseo de infundirle confianza en sí misma), está empeñada en que yo sea jefa, porque todavía cree que su mamá es la mejor. Yo le respondo que los jefes llegan tarde a casa, que los reúnen a última hora de la tarde porque se supone que no tienen vida privada, y que a menudo renuncian a sus propias opiniones para seguir directrices generales. No son libres para decir lo que piensan y a veces tienen que adular, etc. La verdad, yo no envidio su posición. Ya sé que no siempre es así, y que es posible hacer un trabajo responsable y creativo que resulte personalmente satisfactorio, también en puestos directivos. Pero es un panorama que he visto demasiadas veces. Y a este carro no me interesa apuntarme”.

(Directora regional de una empresa de servicios, una hija)

“Lo cierto es que cuando a una mujer no le importa ser mujer y sentirse mujer con todas sus consecuencias puede llegar a ser un verdadero agente de cambio. Los hombres nos temen porque cambiamos el poder formal por el informal...y porque preferimos la plenitud personal al éxito”²⁶.

Sin embargo, y como consecuencia de las circunstancias extremadamente competitivas del mundo laboral, en nuestro estudio casi ninguna **mujer** es partidaria de una reducción de jornada para una directiva.

²⁶ Intervención de la empresaria Mercedes Pániker en el Global Summit celebrado en Barcelona en Junio del 2002.

“Las medidas de flexibilidad son perjudiciales porque son para mujeres, y al final nos devalúan en el mercado laboral frente al empresario. Lo que hay que hacer es reforzar los servicios públicos y las políticas de ayuda. A mi me gustaría que el Estado obligara a los hombres a quedarse con sus hijos a partes iguales en tiempo con la mujer”.

(SOCIA DE UNA CONSULTORA, CASADA, 45 AÑOS, 1 HIJA)

Sin embargo, existen excepciones:

“Me contrató una mujer. Yo venía muy quemada de una empresa de nuevas tecnologías. Cuando nació mi segundo hijo pedí reducción de jornada a 6 horas diarias y ha funcionado. Ella marcó desde el principio los objetivos, no el horario. Pienso que si exigis flexibilidad, también debes darla. Yo estoy disponible a través del móvil y del correo electrónico”.

(Directora de RRHH para España y Portugal de una empresa de software)

3. *El estrés*. Las mujeres no toman excedencias, pero acaban enfermando. Esta es la paradoja. La encuesta revela que hay un 65 por ciento de bajas por esta causa **entre las directivas, lo que contrasta con** el resto de la población laboral femenina. Las primeras presentan índices más altos de estrés y, por lo tanto, de mayor riesgo de enfermedades cardiovasculares que el resto de las mujeres profesionales. Lo cierto es que el 80% de los españoles sufren estrés por motivos laborales, es decir, a causa de las tensiones sufridas en el trabajo. El primer colectivo afectado por ello son las mujeres. En España las mujeres padecen más depresión que los varones.

“Cuando estaba de baja planteé reducir jornada, me dijeron que de acuerdo. Yo para demostrar que tenía interés reduje mis vacaciones y también mi baja de maternidad. Logré mantener la reducción de jornada desde entonces. No me arrepiento, pero lo he pagado, en promoción y a veces en consideración. En la empresa no me aparcaron y seguí progresando. Me echaban carga encima, estaba muy cansada y pienso que eso repercutió en mi hijo que ha salido muy nervioso. De todas formas, pienso que allí me valoraban porque era una empresa pequeña. Por la noche trabajaba un rato y luego llamaba a la bolsa de Nueva York antes de que cerrara. En la empresa me pedían cada vez más, todo sin palabras, era duro y al final, cuando nació el tercero, me fui. De eso hace tres años. He sufrido estrés, en mi primer trabajo comía en un cuarto de hora y sentía que el corazón se desbocaba, pero era sobre todo por culpa de mi jefe. De todas formas, es muy bueno distanciarse del trabajo, verlo desde otro punto de vista”.

(GESTORA DE FONDOS DE INVERSIÓN, CASADA, 32 AÑOS, 1 HIJA)

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 de su vida familiar; sin embargo, dos terceras partes de ellas afirman sentirse “divididas por una doble jornada”. A pesar de ello, no hacen críticas formales de su situación, no creen estar sacando adelante a la familia ellas solas, ni acusan a sus maridos o a los compañeros de trabajo de apoyarles poco en esta

situación. Queda claro que las mujeres profesionales, asumen el logro de la armonía entre los dos mundos como un tema básicamente personal. Sólo un 20 por ciento declara sentir a su marido “como un lastre”.

Aunque valoran su vida privada, esta actitud no siempre va acompañada de una dedicación proporcional en cuanto a tiempo. El trabajo ocupa el tercer lugar en su tabla de prioridades y, sin embargo, en la práctica es lo primero. No hay más que ver el número de horas diarias dedicadas al trabajo en relación al ámbito familiar. La misma lectura puede hacerse con otros muchos conceptos: hijos, marido, amistades, etc. Es decir, se defienden unos valores, pero en la práctica se ocupa el tiempo en otras cosas.

Como veremos más adelante, el uso de nuestro tiempo nos define porque el uso del tiempo no es otra cosa que las prioridades de una persona hechas realidad. Gastamos el tiempo en lo que realmente nos importa. En la relación trabajo-familia, el mundo profesional sale ganando claramente, por lo menos en cuanto a horas invertidas entre semana. Aunque probablemente sean tiempos que se solapan, llama la atención la importancia en número de horas dedicadas diariamente a “mi compromiso con la empresa” (8 horas de promedio diario), “mi proyecto profesional” (4 horas), “la relación con mis compañeros” (2), y “la relación con mi jefe” (1), frente al número de horas dedicadas a los hijos (2) y al esposo (1). Los fines de semana parece que se compensa algo este desequilibrio, pero en muchas ocasiones termina siendo un espacio de convivencia traspasado por las prisas. De hecho, sería mucho mejor cumplir los horarios laborales entre semana que dejar de trabajar los viernes por la tarde, fundamentalmente por dos motivos: respetar el ciclo vital de convivencia con los niños todos los días y, además, habituarse a convivir en situaciones ordinarias, ya que de lo contrario, cuando los espacios de convivencia se concentran durante el fin de semana, la familia sólo comparte diversiones y no dificultades o deberes escolares, en los que sí están presentes los canguros o los abuelos. Debería estar en la sensibilidad de las empresas, cuidar la flexibilidad en este sentido. Un caso extremo dentro de este apartado lo constituyen los hijos de padres separados: al compartir con el padre o la madre los fines de semana de modo alternativo, la convivencia puede definirse más como tiempo “artificial” o “concedido”.

5. Escaso acceso a la información y red de contactos masculina. Tal y como subraya la investigadora norteamericana Mary Ann Devann, “al moverse en 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.

“Cuando empecé a trabajar incluso tenía ciertas ventajas, era la única mujer. Iba a las comisiones mixtas de la Compañía y me sentaba muchas veces al lado del Presidente. Al principio, quizá los tres primeros segundos de una reunión pueden pensar que eres una “mujer florero”, pero enseguida suelen cambiar de opinión, en cuanto te ven trabajar. Yo pensaba que era la gran oportunidad de conocer una empresa grande, pero después te das cuenta de que nunca sabes muy bien en base a qué se toman las decisiones y te da un poco de vértigo”.

(EMPRESARIA AUTÓNOMA, CASADA, 50 AÑOS, DOS HIJOS)

“El primer conflicto vino cuando me nombraron jefe de un compañero. Le dije que lo hablaríamos, pero él se marchó en cuanto pudo, al cabo de dos años. Quería mi puesto pero lo había conseguido yo, tengo que decir que sin optar a ello, sin luchar, me lo ofrecieron. ¿Por qué una mujer como yo, con una visión tan global y estratégica, propia de la dirección general, no se movió a instancias más altas? El motivo por el que no intrigué a niveles más altos es porque no soy amiga de luchas y enfrentamientos, sólo me he apoyado en mi profesionalidad ante la empresa. Cuando un directivo se va a otro país, es muy difícil la vuelta. Primero porque hay muchos otros que optan a ese puesto y luego porque, según el perfil que tengas, nadie te quiere por debajo porque eres percibido como un peligro, aunque no lo seas”.

(VICEPRESIDENTA DE MULTINACIONAL, 40 AÑOS, SOLTERA)

“Sí, los hombres tienen miedo a contratar a mujeres directivas. Te lo digo yo ahora que tengo 38 años, estoy embarazada de mi tercer hijo y he sido Directora Regional de una empresa donde dependían de mí 70 personas, teniendo a 6 directores hombres como subordinados. Quizá te dicen como excusa que temen que las mujeres no se impliquen (viajes, trabajar de 8 a 8) pero, en realidad, temen su estilo de dirección y que éste cree conflictos, no tanto porque tengan hombres por debajo o no, sino por los propios directivos colegas de esa mujer, que no la acepten. La situación más conflictiva de mi carrera fue cuando un compañero me intentó quitar el puesto sin estar preparado. Fue el mismo que luego me sustituyó cuatro años después cuando me marché a una consultora. Si estás en minoría y llegas a una reunión te piden que traigas los cafés o hagas el acta de la reunión”.

(DIRECTORA DE ÁREA, CASADA, 38 AÑOS, 3 HIJOS)

Marginadas de los contactos informales de comunicación, las mujeres se benefician con mayor dificultad que los hombres del apoyo de mentores o de patrocinadores en su mayoría masculinos. Ya hace tiempo que se puso de manifiesto el nexo existente entre éxito profesional y padrinazgo. En los años setenta, dos de cada tres dirigentes de grandes empresas estadounidenses reconocían haber sido apoyados al menos por un mentor, lo cual había tenido como resultado, sobre todo, conseguir un sueldo más elevado y en menos tiempo²⁷.

La mentoría, tutoría o ayuda de un profesional que además de ser jefe dirige o acompaña la trayectoria profesional del empleado, aunque es escasa en España, tiene efectos muy positivos:

“Estudí Ingeniería agrónoma y al acabar me fui con una beca a Holanda sin una vocación clara. Entré después y por pura casualidad en un proceso de selección en una consultora. Estuve en período de formación en Estados Unidos, y después trabajando en bancos, metiendo muchas horas con un equipo muy joven, pero como me gustaba apenas me cansaba. El tiempo que estuve en Chicago comprobé lo que era trabajar en una empresa en la que estaban claros la misión, los fines y todo perfectamente comunicado. La promoción

²⁷ Mary Ann Devanna, *Male/Female Careers. The first Decade*, Columbia University, 1984, p.50.

fue rápida. Me casé a los 25 años, después de tres de noviazgo. Él es ingeniero técnico y trabajaba en una empresa de riego. Nos fuimos a vivir cerca del mar y después de tres años nació nuestro primer hijo. La empresa lo entendió bien.

Mi mejor mentor fue mi gerente de entonces: había tenido su primer hijo poco antes que yo, aunque era bastante más mayor. Me ayudó y me abrió camino. La ventaja es que en consultoría el trabajo es por proyectos. Yo intenté dejarlo todo encarrilado y delegado. La persona de contacto que tenía con el cliente también me entendía muy bien.

Después de los cuatro meses de baja maternal, pedí una reducción de jornada durante otros cuatro meses. Me buscaron un proyecto adaptado a mi realidad, pero era difícil dirigir un equipo en el que te vas a las 3 de la tarde. Me asignaron un proyecto de formación en una plataforma importante sobre un tema del que no tenía ni idea. Estudiaba mientras la niña estaba en el parque. Ahora me doy cuenta de que hubiera sido mejor trabajar a tiempo completo en un trabajo que hubiese sabido hacer. Superé la situación gracias a mi modo de afrontar el tema, ya que me importó más conocer a la gente y a los nombres que transmitir perfectamente todos los conocimientos. El error fue no saber decir que no. Dejé que otra persona decidiera por mí. Pasé una crisis y casi me planteo dejar de trabajar, hablé con mi marido y con un amigo suyo, lo reconsideré. Volví a trabajar, pero todos los horarios eran muy incompatibles con la vida familiar. Tenía ganas de tener hijos. Pasaron cuatro años y vino mi segundo hijo. Entonces estaba con otro proyecto, pero ni se me ocurrió pedir media jornada. El niño mayor estaba celoso. Yo llevaba ya siete años en la empresa; como tenía vacaciones acumuladas, pacté una incorporación gradual. Para entonces ya era gerente.

Tuve la suerte de encontrarme otro mentor, uno de los socios de la empresa. Tenía visión familiar: mujer y tres hijos. Me dejó claro que si mi ascensión y mi carrera no eran tan rápidas, pues que no pasaba nada”.

(DIRECTORA DE DEPARTAMENTO, 36 AÑOS, 2 HIJOS)

Teniendo en cuenta que el ser humano tiende a seleccionar personal semejante a sí mismo, resulta fácil deducir que el veto a ascender a determinados estratos de la empresa es un hecho, muchas veces inconsciente por parte de los varones y no tanto consecuencia de una clara voluntad *de estructurar el poder de ese modo*.

“El problema de las mujeres directivas no está con los subordinados, sino con los de su mismo nivel o con el Director General. En mi caso, mi director general tiene miedo a los grandes proyectos y he aprendido a enseñarle las cartas poco a poco. No nos gusta ser problemáticas, conflictivas, ni sobresalir por encima de los méritos del Director General, y mucho menos contradecirle. Huimos de los criterios extra-profesionales para subir. Nos da miedo”.

(DIRECTORA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS, 45 AÑOS, SEPARADA,
DOS HIJAS)

6. *Escasez de apoyos*. Cuando se trata de evaluar los factores que han influido en el éxito profesional, sólo un 10 por ciento considera que algún mentor ha influido en su trayectoria. Este porcentaje sube al 42 por ciento cuando hablamos de apoyo emocional y educativo por parte del jefe o de los compañeros. En líneas generales el estudio arroja porcentajes más altos en lo que se refiere a los factores subjetivos que han influido en ese mismo éxito: dedicación (70 por ciento), formación (60 por ciento), personalidad (50 por

ciento) y valores personales (48 por ciento). El marido, la estrategia profesional y la red de contactos apenas rebasan el 10 por ciento.

Está claro que la mujer vive su trayectoria y ascenso profesionales como una tarea en solitario. Aunque en general reconocen que hay pocas políticas de empresa y que el apoyo de los jefes es escaso en estos temas, **también** sienten cierto recelo ante el despliegue de servicios de algunos complejos industriales: “No sé si lo que quieren es que al tener al niño en una guardería abierta las 24 horas, pueda trabajar más tiempo...”.

7. Diferencias en la remuneración. Al hablar de remuneración se incluyen aspectos tan distintos como sueldo, promoción, estabilidad, condiciones y acceso a puestos de responsabilidad. Según una encuesta del CIS, el 45 por ciento de los españoles piensa que las desigualdades laborales entre hombres y mujeres son bastante grandes. Estos datos se confirman con otros estudios según los cuales la mujer cobra un 27 por ciento menos por el mismo trabajo, y cuanto mayor es la titulación universitaria de la mujer, más se acrecienta esa diferencia salarial. Otros organismos internacionales lo confirman: las trabajadoras españolas ganan entre un 27 y un 28 por ciento menos que los hombres por realizar la misma actividad, mientras que en el resto de la UE este porcentaje se reduce a un 15 por ciento.

De hecho, las opiniones sobre este tema son diversas: “España es un país de pymes y éste es un tema que se negocia individualmente, más aún en los niveles directivos”, afirman unas. “Las mujeres por menos sueldo se colocan”, explican resignadamente otras. “No se trata de igualitarismo, sino de equidad. Dar a cada uno lo suyo. Según lo que quieras o puedas dar, eso debes recibir. Esto supone a la vez ser capaz de asumir que la flexibilidad tiene un precio”, concluye la mayoría.

8. Escasa formación en gestión del tiempo. Ésta es una de las grandes asignaturas pendientes. Tan sólo un 30 por ciento 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 desde el punto de vista individual. Probablemente y aunque la mayoría de ellas prioriza y aprovecha su tiempo, no por eso se sienten satisfechas con los resultados. La sensación de no llegar a todo es lo habitual.

9. Dificultades para encontrar apoyo logístico en el hogar. La mayoría **de las entrevistadas** reconoce **también** que el mayor índice de estrés no proviene del volumen de trabajo, sino de la **presión** en este campo. Y es que las cosas cambian, pero siguen siendo las mujeres las que sienten de un modo más fuerte el peso y la responsabilidad del hogar. Sobre este punto el tanto por ciento se dispara. Para un 70 por ciento de las directivas contar con ayuda doméstica o tener este tema resuelto es fundamental

Es importante destacar que aunque emocionalmente sí, logísticamente los hombres no acaban de asumir su papel. Sólo un 32% de las parejas del Estado español se reparten las tareas domésticas a partes iguales. Ellas dedican una media de 4,20 horas diarias a estos quehaceres, mientras que la media de ellos está en 30 minutos.

“Ellos –afirma una de las entrevistadas- cuando ayudan suelen buscar el reconocimiento por lo que hacen. El reparto de tareas es muy difícil que sea efectivo. Lo ven como un favor, no como una responsabilidad suya”. En definitiva, piensan más que se

trata de *ayudar* a su mujer que de *compartir* con ella las tareas y responsabilidades de la casa así como el cuidado de los niños y mayores dependientes.

“En mi opinión, lo que necesitan las mujeres profesionales y en concreto las directivas que quieren ser madres y a la vez buenas profesionales y esposas felices, es un marido que las apoye al 100 por ciento, un hombre que sea capaz de entender la función desempeñada por su mujer, y que viva los éxitos de ella como propios. La mujer, igual que el hombre, necesita llegar a casa y ser feliz”.

(EMPRESARIA DEL SECTOR INDUSTRIAL, CASADA, SIN HIJOS).

“Ser autónoma me ha permitido atender mejor a mis hijos. La empleada no tiene un papel educador, sin embargo, a veces acaba desempeñándolo porque nosotras no estamos allí. Las abuelas sí logran en parte cubrir este hueco. Por otra parte, olvidamos a veces que es casi más importante estar en los años de la pre-adolescencia. Todas las buenas recetas sobre gestión del tiempo, tan útiles en el ámbito laboral, sirven sólo en parte cuando nos referimos a la relación con los hijos: ésta no siempre es “programable”. Los niños son impredecibles, los llevas al colegio 90 días y 87 no pasa nada, pero un día sí pasa y ése no es el día que a ti te viene bien hablar, porque los niños no convocan reuniones. Se habla mucho del “tiempo de calidad” como la solución de las madres que trabajan, pero yo no estoy de acuerdo, hace falta tiempo en cantidad. Además los niños -como es el caso de uno de mis hijos- necesitan más apoyo moral que otra cosa. Siempre digo que mi hijo y yo sacamos juntos muy buenas notas. Ana, sin embargo, es más independiente. Las cosas son como son”.

(EMPRESARIA AUTONOMA, 50 AÑOS, 2 HIJOS)

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, por lo general, la mujer piensa en su marido, en los colegios de los niños, en sus padres, en sus amistades. Otras veces nos encontramos con reacciones inesperadas. Es el caso de una directiva cuyo marido estaba trabajando en Alemania y ella en Madrid:

“Mi jefe me habló de una hipotética promoción en Londres. ‘No te lo he dicho, porque como tienes la niña...’, **empezó**. Yo le dije que me interesaba. Al fin y al cabo se trataba de algo que si hubiéramos estado juntos no hubiera podido hacer. Desde Londres nos seguimos viendo periódicamente, incluso con más frecuencia que en Madrid”.

INCLUIR FRAGMENTOS DE TEXTOS:

La diferencia salarial y el desarrollo de las carreras profesionales. Carrera profesional y trayectoria vital. Integrar la vida

Esther Jiménez: <https://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/claustro/esther-jimenez/>

La Igualdad de oportunidades. Concepto y evolución. Debates actuales. El derecho al voto de la mujer en el mundo y su presencia en la política

Amelia Valcárcel https://es.wikipedia.org/wiki/Amelia_Valc%C3%A1rcel

Ciudadanía, Agenda 2030 y nuevos derechos ciudadanos y personales

Paloma Durán Lalaguna: <https://agendapublica.es/analistas/pduran/>

Cómo se gestó la Ley de Igualdad

María Elósegui

https://es.wikipedia.org/wiki/Mar%C3%ADa_El%C3%B3segui

- ✓ Luchas de poder: Alessandra Bochetti

<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/cieg.2594066xe.1991.4.1519>

<https://vimeo.com/58538133>

<https://www.youtube.com/watch?v=MZywgjt9BTQ>

- ✓ La Agenda de Naciones Unidas sobre el género: Marguerite Peeters:

<https://www.religionenlibertad.com/personajes/593102399/marguerite-peeters-debemos-tomarnos-serio-senales-revolucionarias.html>

- ✓ Dale O'Leary:

<https://www.crisismagazine.com/author/dale>

EL TELETRABAJO VINO PARA QUEDARSE

La crisis sanitaria provocada por el COVID19 impuso un modo masivo, global e inmediato de trabajo a distancia, algo inédito en una sociedad en la que el teletrabajo representaba en el mejor de los casos a tan sólo un tercio de la población europea. En Europa según la encuesta de *Eurofound Living, working and COVID-19* (Bejaković, P, 2021) cuatro de cada diez personas trabajadoras (un 37%) empezaron a teletrabajar durante la pandemia.

En España según el Instituto Nacional de Estadística (2020), el 27% de las empresas españolas habían implantado alguna forma de teletrabajo en el 2017, y respecto a los empleados sólo el 7,4% de los empleados (alrededor de 1.430.000) teletrabajaban en el 2018, porcentaje en cierto modo engañoso ya que de éstos la mitad podían clasificarse como teletrabajadores ocasionales y solo el 4% trabajaban habitualmente desde casa antes de la crisis del coronavirus.

Un informe del Banco de España (Anghel, B. et al,2020). 2020) publicado en febrero, justo antes de la pandemia señalaba que un 13,5% de los trabajadores realizaban su actividad a distancia en la UE, mientras que en España la media de teletrabajadores se situaba en un 7,5%; pero, haciendo un análisis de los distintos sectores y tipos de trabajo, se concluía que potencialmente hasta un 30,6% de la actividad podría desarrollarse en un futuro próximo de forma no presencial en nuestro país.

Según las predicciones de la OIT del 2019, el ahorro de tiempo, la contribución a la sostenibilidad medioambiental gracias a la reducción de desplazamientos, la mejor combinación e integración de trabajo y vida personal/familiar, así como la transformación de las formas de trabajo debido al crecimiento del uso de las TIC en el trabajo en al menos un 75% harían recomendable la implantación del teletrabajo en una proporción mayor.

En este contexto el trabajo a distancia encontró un momento único y clave para su experimentación social real (Real Decreto-Ley 28/2020) . Su auge inesperado a raíz de la

crisis sanitaria y el confinamiento impuesto por la declaración del Estado de Alarma obligó a las empresas y a los trabajadores a adaptarse forzosamente a un modo de trabajar desconocido haciendo para ello un uso intensivo de la tecnología.

Aunque no existe una acepción universalmente aceptada de teletrabajo, podría definirse de modo general como aquella prestación de servicios realizados de forma remota, a distancia y en línea favorecida por la tecnología, de hecho, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el teletrabajo implica el uso de teléfonos móviles, tablets, laptops y/o computadoras de escritorio, fuera de las instalaciones del empleador y según los Indicadores Estadísticos Benchmarking de la Sociedad de la Información (SIBIS, 2003) en el teletrabajo, que presenta cuatro modalidades básicas: desde casa, teletrabajo móvil, freelance en casa y co-working, influyen factores individuales, laborales, organizacionales y familiares (Baruch y Nicholson, 2001) pero en todos los casos la tecnología es un aspecto clave y transversal para su implantación.

En España una de las primeras medidas laborales, derivadas del RD-L 8/2020, fue la de fijar con carácter preferente, el trabajo a distancia. Los hogares se convirtieron de este modo en un espacio multidisciplinar donde se educaba, se cuidaba y a la vez se llevaba a cabo la mayor parte del trabajo productivo, dándose nuevas formas de prestación laboral, nuevos derechos y obligaciones, así como riesgos laborales emergentes que requerían una nueva cultura laboral y una legislación que protegiera la intimidad, favoreciera la desconexión digital y desarrollara la prevención de riesgos laborales (ergonómicos, psicosociales, etc.).

El hecho es que, a pesar de las reticencias del pasado, el mundo empresarial reaccionó positivamente, se adaptó y también lo hicieron los trabajadores. Según el informe Adecco (Conejo-Navarro, F, 2020) para un 77% de los trabajadores españoles encuestados el modelo ideal es aquel que combina el teletrabajo con el trabajo presencial en la oficina, siendo esto compatible con el avance en el propio puesto de trabajo. Por ello y aun considerando el entorno excepcional en el que se ha desarrollado el teletrabajo especialmente en lo relativo a la paralización de la actividad educativa y la “conciliación” forzosa y permanente que ello ha conllevado, todo parecía indicar que el impulso que ha experimentado no es puramente coyuntural y que esta fórmula se consolidará en los próximos años.

Aun así, la vivencia del teletrabajo durante la pandemia ofrecía muchas incógnitas tanto a nivel global como más en particular en nuestro país. Si bien es cierto que la incertidumbre -sanitaria y económica- pudo modificar esa vivencia de la vida cotidiana -niños en casa siguiendo las clases on line, teletrabajo simultáneo de ambos progenitores- la experiencia en sí señaló el verdadero problema o al menos la cuestión clave sobre la flexibilidad: su verdadera naturaleza. Si antes el trabajo fagocitaba la vida privada, ahora el solapamiento de tiempo y espacio generaba otro tipo de estrés, diferente del producido por no llegar a todo, que se caracterizaba por no saber o no poder desconectar del trabajo y de la tecnología asociada a él perdiendo los límites entre familia/vida privada y trabajo.

Según el Informe *Teletrabajo en tiempos de COVID, un año después* (Masuda et al, 2020) el teletrabajo funcionó. El 68% valoraba la experiencia como buena o muy buena. La mitad de los encuestados considera que es más productivo trabajando desde casa frente a un 16% que opina lo contrario. Un tema diferente es la integración entre la vida familiar/personal la profesional. El 43% piensa que concilió peor porque los límites de tiempo y espacio eran difusos, los roles se superponían y el trabajo en ambos dominios se multiplicaba.

El trabajo, realizado en dos fases, en una muestra de 461 personas en el 2021 y 599 en el 2020, por la escuela de negocios EADA, señalaba además que el 53% de las personas presentaba síntomas de burnout y sentía que el teletrabajo había debilitado sus relaciones

profesionales con el resto del equipo. Además el 43% declaraba que tenía dificultades para separar su vida profesional de la personal.

En líneas generales aunque la corresponsabilidad mejoró, especialmente en las generaciones más jóvenes (Adame et al, 2020), hubo una división de tareas clara: los hombres dedicaron más tiempo a dar soporte a sus hijos con los deberes y a la compra de productos de alimentación (Farré et al., 2020) y las mujeres siguieron sin embargo realizando la mayor parte de las tareas domésticas y de cuidado, teniendo además que facilitar el que sus parejas pudieran teletrabajar (Benlloch, Aguado-Bloise, 2020). Algunas *sentían o percibían* que estaban todo el día trabajando convirtiéndose así la flexibilidad horaria en un arma de doble filo, en una situación de demostración continua respecto a la propia capacidad frente a sus superiores directos. Si a todo ello añadimos el importante avance de las pantallas digitales en la vida infantil con consecuencias en el rendimiento académico, socialización y equilibrio del menor; es fácil comprender que durante la pandemia muchas de estas madres declaraban que de cara al desempeño de tareas de máxima concentración y silencio, optaban por trabajar de madrugada, bien sea retrasando el momento de ir a la cama o levantándose antes que el resto de miembros de la familia.

Esta situación y las diferencias de género asociadas son recogidas en otra investigación (Adame et al, 2021) realizada durante los meses de marzo a junio del 2020. La muestra estaba compuesta de 600 personas que teletrabajaron durante el estado de alarma en todo el territorio del estado español. Las variables analizadas fueron: equilibrio trabajo-familia, equilibrio familia-trabajo, enriquecimiento trabajo-familia, enriquecimiento familia-trabajo, estrés trabajo-familia y estrés familia-trabajo. Para la medición de estos factores se utilizaron las escalas Likert de 5 puntos publicadas en diversas revistas científicas. En total se recogieron 600 cuestionarios correctamente cumplimentados.

Tabla 1: Descripción de la muestra

Su objetivo era analizar en qué medida se produjo un incremento de los conflictos a la hora de compatibilizar ambas esferas: familiar/profesional si esta situación particular, el hecho de teletrabajar, dio lugar a sinergias positivas entre estas dos esferas o por el contrario estrés.

Los encuestados no *percibieron* un mayor conflicto que en el pasado entre las dos esferas - laboral y familiar- existiendo consenso en este punto entre mujeres y hombres.

Sin embargo en el caso de darse alguna *intromisión* de una esfera sobre otra, la tendencia generalizada fue una *clara invasión del trabajo en la familia* y no al revés como sucedía en otros tiempos previos a la pandemia especialmente entre las mujeres. Al calcular las puntuaciones medias obtenidas por cada factor e ítem, todas ellas son inferiores a 2,86 puntos, por debajo de la media teórica que sería 3. La puntuación media más alta la obtuvo el ítem: “Mis responsabilidades laborales me han obligado a hacer cambios en mis actividades familiares” (2,86 puntos) y la más baja: “Mis obligaciones familiares han interferido negativamente en mi trabajo” (1,98 puntos). De hecho, sólo un 18% de los entrevistados afirma que las relaciones familiares han interferido en su trabajo y sólo el 32% confirma que sí ha existido conflicto entre las obligaciones laborales y las familiares. Respecto a las diferencias de género cabe señalar que *las mujeres percibieron un mayor grado de interferencia del trabajo sobre la familia* (2,652) que los hombres (2,434). Las

diferencias más significativas entre hombres y mujeres son referentes al tiempo dedicado al trabajo como impedimento del cumplimiento de sus responsabilidades familiares (2,634 vs 2,411) y a las tensiones generadas en el trabajo como freno a la armonía familiar (2,739 vs 2,384).

Dado que es habitual al hablar de conciliación hacer más hincapié en los *conflictos* que en las *sinergias* (Greenhaus & Powell, 2006) entendidas como transferencia de las experiencias, recursos, habilidades y capacidades aprendidas en un ámbito que ayudan al desarrollo en el otro, tuvimos en cuenta este último punto de vista. Para el análisis de la contribución del teletrabajo sobre las relaciones familiares y viceversa, se utilizó la escala desarrollada por Carlson et al. (2006), que mide las relaciones en ambos sentidos, cómo el teletrabajo puede ayudar en las relaciones familiares, la influencia del teletrabajo sobre la familia a nivel afectivo -estado emocional, actitud positiva, implicación- influencia del teletrabajo sobre el capital familiar: sensación de seguridad, confianza, realización o autorrealización. Los resultados indicaron que la *contribución de la familia al trabajo y viceversa fueron positivos* pero si comparamos las puntuaciones medias por razón de género (gráficos 3 y 4) comprobamos que los hombres percibieron mayores beneficios.

Gráfico 3: El estrés familiar afectó al trabajo. Dimensión de género (Adame et al, 2021)

Gráfico 4: El estrés laboral afectó a la familia. Dimensión de género (Adame et al, 2021)

En cualquier caso y respecto a los beneficios en general de teletrabajar y a sus *beneficios* para la vida familiar, hombres y mujeres reconocieron por igual que poder teletrabajar les proporcionó una sensación de logro, seguridad y confianza que repercutió positivamente sobre las relaciones familiares (ítems 6, 7 y 8 del gráfico 2) aunque a nivel afectivo *son los hombres los que se muestran más contentos, animados y de mejor humor que las mujeres* con esta situación (ítem 3 y 4, gráfico 2).

Gráfico 1: Grado enriquecimiento de la familia al trabajo (Adame et al, 2021)

Gráfico 2: Grado de enriquecimiento del trabajo a la familia (Adame et al, 2021)

Respecto al estrés, a pesar de que las puntuaciones son bajas para ambos sexos, son mucho menores en los hombres (gráficos 3 y 4); de hecho, las puntuaciones medias de *las mujeres sobre el grado de influencia del estrés en un ámbito sobre el otro son superiores*. En lo que respecta a la relación del estrés producido por la familia sobre trabajo, la puntuación es de 2,58 en el caso de las mujeres y de 2,33 en el caso de los hombres. Lo mismo sucede cuando se pregunta sobre la relación estrés producido por el trabajo sobre la familia donde las puntuaciones son 2,65 las mujeres y 2,43 los hombres.

Finalmente, en el ámbito empresarial tan sólo se realizaron estudios en empresas ya excelentes en flexibilidad antes de la pandemia. El trabajo llevado a cabo por el Instituto de la Mujer en colaboración con la Subdirección General para el Emprendimiento del Gobierno de España (2020) con la Red de empresas que contaban con el distintivo “Igualdad en la Empresa” (DIE) tuvo lugar en los meses de julio a septiembre de 2020. Su objeto era realizar un análisis comparado de las medidas de conciliación y corresponsabilidad antes y después de la pandemia. De las 73 empresas que respondieron (el 50% del total) el teletrabajo había

pasado del 35 al 68%, la videoconferencia había crecido del 47% al 87%, la formación on line pasó del 64% al 86%, el horario flexible se incrementó del 82% al 90%. Otras medidas se estancaron: las vacaciones flexibles (73%), los permisos no retribuidos (59%), las condiciones bancarias ventajosas (32%), el copago de los servicios sanitarios (29%), el seguro de accidentes (44%) y el plan de pensiones (26%).

EL RETO DE LA SOCIEDAD DE LOS CUIDADOS

Las penalizaciones en el ámbito laboral debido a la maternidad y a las tareas de cuidado constituyen uno de los obstáculos más relevantes para progresar hacia la igualdad de oportunidades en el empleo (Garrigues Giménez, 2019). Por este motivo resulta relevante analizar las relaciones entre teletrabajo y conciliación. Las distintas fórmulas de trabajo a distancia pueden ser un instrumento potente dentro de las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral. Actualmente el análisis de la transformación de las políticas de conciliación en un horizonte de teletrabajo intensivo y de digitalización adquiere una importancia fundamental (Wenham et al, 2020) con una mirada de atención ante la situación de las mujeres en una situación de confinamiento con claras consecuencias en la salud pública²⁸.

Si el teletrabajo se planteaba en el pasado como paradigma de la conciliación trabajo y familia en aras de la mejor gestión del tiempo y la reducción de gastos (transporte, alquileres de edificios etc) y emisiones medioambientales, estos meses han permitido que conozcamos de un modo global y completo las luces y sombras del teletrabajo.

Los resultados de los estudios referidos en este artículo permiten plantear algunas cuestiones cuya resolución será clave en un futuro inmediato. ¿Qué ocurrirá cuando la ciudadanía tenga que dar respuestas a la potencial crisis de cuidados que ya se deja entrever? ¿Cómo se resolverá la situación tras el confinamiento sin los servicios educativos esenciales que permitan el desarrollo de las jornadas laborales presenciales? ¿Seguirán siendo las mujeres las que con mayor frecuencia se constituyan como el eslabón flexible cuándo el requerimiento en cuidados se vuelve rígido y exigente?

Durante la pandemia las mujeres, por su presencia mayoritaria en profesiones asistenciales y de servicios²⁹ han estado más expuestas al contagio de la enfermedad. Además, y dado que en situaciones de crisis son ellas las que suelen estar desempleadas en mayor proporción que los hombres y son más vulnerables económicamente, diferentes organismos internacionales alertan e insisten en la conveniencia de la integración transversal de la perspectiva de género en todas las políticas, programas o medidas para combatir el COVID-19 y sus consecuencias, ya que tal como señala Naciones Unidas el coronavirus golpea tres veces más a las mujeres.

Por otra parte, las ventajas asociadas al teletrabajo pueden convertirse en un mecanismo de gran utilidad tanto para la empresa como para los trabajadores. Así se ha demostrado durante el período de emergencia sanitaria; pero, en condiciones de normalidad, el

²⁸ Las mujeres son el 70% del personal sanitario. Asumen la mayor carga de trabajo doméstico y de cuidados tras el cierre de centros educativos y presentan una mayor vulnerabilidad ante la paralización de la actividad, así como mayor riesgo de violencia, abuso o acoso en tiempos de cuarentena y crisis. Informe de la OCDE, abril 2020. Disponible en: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=127_127000-awfnqj80me&title=Women-at-the-core-of-the-fight-against-COVID-19-crisis

²⁹ En España, las mujeres representan el 66% del personal sanitario, llegando al 84% en el caso de enfermería. Instituto de la Mujer (2020, mayo) *La perspectiva de género, esencial en la respuesta a la COVID-19*. [http://www.inmujer.gob.es/disenov/novedades/IMPACTO_DE_GENERO_DEL_COVID_19_\(uv\).pdf](http://www.inmujer.gob.es/disenov/novedades/IMPACTO_DE_GENERO_DEL_COVID_19_(uv).pdf)

teletrabajo constituye igualmente una baza para la modernización y eficiencia de la empresa y una oportunidad para los empleados en general. Desde esta perspectiva, en los últimos meses se ha criticado, para algunos, la excesiva atención que la propuesta normativa inicial para regular el trabajo a distancia prestaba a la conciliación, y la conveniencia de adoptar una regulación más neutra, que no suponga una asociación directa entre teletrabajo y conciliación. Es cierto que reducir el teletrabajo a las necesidades de conciliación no ayudará a que aquél desarrolle todo su potencial y seguramente suscitará reservas en las empresas a la hora de implantarlo, convirtiéndolo a la larga en una práctica marginal y alimentando los estereotipos en torno al mismo: “los teletrabajadores son los que pierden oportunidades profesionales”, “el teletrabajo obliga a los compañeros a asumir carga de trabajo adicional”, entre otros. En ese sentido, es positivo que el teletrabajo se plantee como una alternativa abierta a todo tipo de trabajadores, que no cuestione los motivos o causas del mismo. Y, por tanto, puede ser conveniente evitar aquellas referencias legales que sugieran una aplicación reduccionista del teletrabajo para fines conciliadores, especialmente si conllevan sesgos de género, como la prioridad que recogía el borrador inicial del Anteproyecto de ley para aquellas trabajadoras que precisen el teletrabajo para el ejercicio de su “derecho a la lactancia natural” (art. 34.8 ET). Sin embargo, tampoco se puede obviar que el trabajo a distancia es un mecanismo relevante para la conciliación laboral y familiar, que, a su vez, está vinculada a derechos e intereses constitucionalmente protegidos³⁰.

En líneas generales el teletrabajo reporta flexibilidad y beneficios para el individuo que puede así dedicar más tiempo a la familia. Además, puede darse un enriquecimiento mutuo, sinérgico entre los dos ámbitos. También como contraste a esta disociación de tiempo-espacio puede incrementarse el grado de conflicto y las tensiones (Baruch, 2001; Bloom et al. 2015; Buffer 2021; Real Decreto 28/2020, de 22 de septiembre). Durante el confinamiento esta situación se agravó porque se agudizó la necesidad de una mayor corresponsabilidad en lo que respecta al cuidado de menores y dependientes. Tras una inicial mirada positiva hacia una ‘hipotética’ conciliación familiar y laboral se pasó a la sobrecarga característica cuando confluyen y transcurren ambos acontecimientos en el mismo espacio y tiempo.

Previamente a la declaración de la pandemia era patente el interés creciente por parte de las empresas por tratar de diseñar políticas de recursos humanos que facilitaran la conciliación, entre las que destacaba la instauración de políticas de flexibilidad laboral. Dentro de las políticas de flexibilidad laboral se enmarcaba la organización del trabajo y la adopción de prácticas más flexibles en el lugar de trabajo, entre estas últimas, destaca el teletrabajo. Hoy esta medida es una realidad pero por ello es preciso tener en cuenta que la gestión del tiempo de trabajo resulta particularmente compleja en el trabajo a distancia. Parece lógico que el teletrabajador pueda disponer de cierta autonomía en la organización del horario para lograr un encaje adecuado entre sus obligaciones profesionales y las familiares. No obstante, es razonable igualmente que la empresa exija una cierta disponibilidad en momentos concretos (reuniones, presentaciones ante clientes...), para asegurar el

³⁰ La STC 3/2007, 18 enero recuerda que la aplicación e interpretación de las previsiones legales y convencionales sobre conciliación ha de realizarse a la luz del derecho a la no discriminación por razón de sexo de las mujeres trabajadoras (art. 14 Constitución Española, CE) y del mandato de protección a la familia y a la infancia que establece el art. 39 CE.

funcionamiento ordinario de la actividad. Es preciso, pues, fijar límites para esta disponibilidad, de forma que el trabajador conozca a priori su alcance y esté en condiciones de acomodar sus obligaciones familiares. Lo contrario, impide el ejercicio del derecho a la desconexión del trabajador y provoca que los tiempos de cuidado y de trabajo se solapen, con las consecuencias negativas que, como ya se ha señalado, ello produce especialmente en el caso de las mujeres.

INCLUIR FRAGMENTOS DE TEXTOS:

LA CUESTIÓN DEL PODER Y LA VISIBILIDAD

El llamado “techo de cristal” es ese conjunto de normas no escritas o que están en la cultura de empresa que impide el acceso de las mujeres a la cúspide. Hasta ahora hemos visto las circunstancias familiares, personales y conyugales que influyen en la trayectoria **de una ejecutiva**. Pero ¿y la estructura empresarial? ¿Hasta qué punto permite que la mujer esté presente en los puntos neurálgicos?

La instauración de políticas y el apoyo institucional que propicie un cambio de clima laboral y de cultura empresarial llegarán siempre de los puestos directivos. Ahí deberían estar, por tanto, suficientes mujeres. Su posibilidad de ser agente de cambio existe, pero el número también cuenta, y mucho, y por desgracia, hoy por hoy son minoría en las cúpulas directivas. Según el estudio realizado por Women Directors International *sólo el 24 por ciento de las 300 empresas españolas con mayores ingresos tiene alguna mujer en sus consejos de administración*. En números absolutos, de los 2.486 consejeros de esas empresas, sólo 115 (el 4,6 por ciento) son mujeres. Concretando un poco más, en el IBEX 35, donde se encuentran las mayores empresas españolas que cotizan en bolsa, sólo hay 15 mujeres de un total de 400 consejeros. En cuanto a cargos directivos, incluyendo los de cierta responsabilidad técnica, sólo el 25% de ellos están ocupados por mujeres. ¿Qué suponen estas cifras? Pues que mientras esto siga así, el cambio deseado y deseable no es factible.

Sin masa crítica y sin participación en los centros de poder donde se toman las decisiones, el modo de hacer empresarial no cambiará. Es muy improbable que el punto de vista femenino y sus criterios de decisión lleguen a ser escuchados e incorporados en las políticas y estrategias de la compañía. Al poder en la empresa se accede, casi en el 50 por ciento de los casos, por méritos y red de contactos. En el resto del mundo laboral - administración pública, universidad, enseñanza media, profesiones liberales...- la balanza está más equilibrada, y la representación de la mujer es mayor y más equitativa en todos los niveles (quizás sobre todo porque las vías de acceso –concurso de méritos, oposiciones- son más “democráticas” y objetivas).

La escasa representatividad de la mujer en puestos de dirección es el principal *obstáculo* para su *desarrollo profesional*. Además, su **limitada** presencia en esos lugares clave es el origen de que le falten referentes en quien mirarse. El segundo obstáculo es el estilo de dirección rígido y jerárquico por parte de algunos jefes.

Y es que a pesar de la feminización de los títulos universitarios, del descrédito de la cultura machista, de la promoción de un cierto liderazgo femenino en algunos sectores, casi nada ha cambiado en lo que respecta a la presencia **de mujeres** en los centros de decisión empresarial. Las corporaciones, centros de poder económico, cámaras de comercio y patronales están en manos de hombres, así como las redes comerciales, oportunidades de negocio e información privilegiada sobre estos ámbitos, entre los que se incluye el fomento a la exportación.

Sabemos que existen *barreras de entrada* previas a la contratación³¹. Una mujer joven, recién licenciada, con un master, buena preparación y experiencia tendrá dificultades para ser contratada si declara tener intención de formar una familia y hacerla compatible con su vida profesional.

Y también puede suceder que una vez dentro sufra *barreras internas para la promoción*, especialmente si su carrera se inserta en el modelo tradicional: ascenso lineal e imparable, compitiendo consigo misma y con otros. Este intento de continuo progreso vertical va en contra del ciclo natural de la maternidad de una mujer: las estadísticas dicen que en el año 2001 la edad media para el primer **parto** eran los 31 años **por lo que suele coincidir en el tiempo el momento de máximo desarrollo profesional con el de máxima fertilidad. A la vista de este dato**, las empresas deberían contemplar la posible discontinuidad de **las trayectorias profesionales de las mujeres**, no tanto como un obstáculo o retraso, sino como una opción legítima. **¿Por qué no consideramos posible el desarrollo de una profesional a los 35, 40 años después de una excedencia o meseta profesional?** Quedarse unos años en una meseta profesional o tomarse una excedencia no significa un adiós a la vida laboral, y mucho menos ahora con las nuevas tecnologías que permiten estar en constante contacto con los temas que interesan de dentro y fuera de la empresa.

“En cualquier caso, constituye un fracaso social que una mujer renuncie a ser madre por motivos laborales”.³²

“Para mí la opción más válida es formarte, después formar una familia y después dedicarte más intensamente a lo profesional. Yo hice un paréntesis de cinco años para cuidar a mis hijos y eso que tenía un marido extraordinario. La persona que retrasa el matrimonio por situarse profesionalmente luego sufre el problema de modo más agudizado, porque está más arriba en la empresa y se siente con menos fuerzas para renunciar si tiene que hacerlo. Se debe ser capaz de tomar decisiones libres y responsables al inicio de la carrera. Diseñar la carrera no es suficiente, hay que intentar prever nuestra vida, de lo contrario los problemas aparecen de repente, de un modo a veces dramático en mujeres inteligentes y competentes pues, a pesar de haber superado todas las demás barreras de su vida profesional, su vida familiar se les va de las manos”.

(Jefa de equipo de diseño gráfico, tres hijos)

En cualquier caso necesita para ello la complicidad y el apoyo del marido. Decidir como un verdadero equipo, también en lo profesional. Yo avanzo ahora, tú ralentizas...:

“Sólo me tomé cuatro días de baja maternal. Era imposible hacer otra cosa. En aquel momento mi marido podía dedicar más tiempo a nuestra hija y así lo hizo. Cuando tuve las gemelas, unos años después, fue al revés”.

(DIRECTORA FINANCIERA, CASADA, 35 AÑOS, TRES HIJOS)

³¹ Nuria Chinchilla, Pilar García y Anna Mercadé. “*Emprendiendo en femenino*”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1999.

³² M^a Victoria Camps. Conferencia pronunciada el 24 de Abril del 2003 en la Residencia de Estudiantes, (Madrid).

... Y TECHO DE CEMENTO

“Pero no será la buena voluntad de los gerentes la que lance por los aires el techo de cristal, sino la determinación de las mujeres de asaltar la cúspide de la pirámide”, recuerda Candy Deemer³³: además del techo de cristal que algunas han podido romper en su “asalto a la cumbre” existen barreras en el interior de la mujer. Es lo que denominamos el “techo de cemento”, que nada ni nadie puede romper, porque ha sido autoimpuesto por ella misma deliberadamente. En estos casos, la mujer rechaza todo tipo de promoción, en previsión de las dificultades que pueda encontrar en su nuevo puesto para conciliar **el trabajo** con su vida familiar, o **para huir** de las luchas y manejos de un mundo mayoritariamente masculino, en el que en ocasiones puede sentirse muy sola. Esta situación se da especialmente en las mujeres inmersas en empresas mecanicistas, controladoras, de visión cortoplazista y marcadas por largas jornadas de presencia en la oficina.

La reacción entonces es evitar el poder formal que se le ofrece, por el coste personal y familiar que supone en tiempo y en calidad de vida. Prefiere así seguir trabajando desde la influencia o el poder informal, un modo distinto **en definitiva** de dar cauce a su ambición.

En el caso de las mujeres con hijos, éstas ven cómo se ralentiza su carrera no ya por pedir excedencias, sino simplemente por tomar entera la baja por maternidad. Una decisión que puede llegar a **convertirse en** todo un pulso con sus jefes y suponer el principio de represalias laborales, injustas, tácitas, invisibles a veces, pero reales. En los casos que citamos a continuación se da una combinación entre el techo de cristal y el techo de cemento, **de modo que la mujer se anticipa** así a las consecuencias.

“En septiembre, pasados seis meses [del parto], me incorporé con contrato indefinido. Yo sé que profesionalmente la decisión no fue la mejor. Estaba en una posición en la que podía subir, era el momento en que iba a estar en un proyecto mucho mejor, era como ir hacia arriba dentro de la empresa, pero opté por renunciar al avance rápido y dedicar los primeros años **de mi hijo** a la familia. Estoy muy contenta, pero el trabajo no es el mismo. No haces cosas tan interesantes como podrías hacer, porque no te dan grandes proyectos. Pero yo no soy la típica chica que tiene aspiraciones altísimas. Otra mujer, en mi misma situación estaría descontenta. Yo lo que quiero es que mi trabajo sea mi segundo mundo”.

(DIRECTORA DE DEPARTAMENTO, CASADA CON DOS HIJOS).

En este caso la decisión fue premeditada, antes de que se pudiera presentar el hipotético ascenso, la decisión ya estaba tomada. En otras ocasiones, la decisión es fruto de una ponderación entre lo que se tiene, lo que se puede llegar a ser y lo que se puede perder:

“Estudí Ciencias Económicas y Empresariales, después cursé un master. Allí conocí al que luego sería mi marido. Decidí buscar trabajo en Barcelona y empecé a trabajar en una empresa de servicios financieros. A los tres años de estar allí y al cabo de dos de estar casada, vino mi primera hija. Nada más casarme tuve una crisis. El trabajo no me motivaba y me planteé dejar de trabajar. Me parece que el motivo de fondo fue la persona que tenía como jefe. Las mujeres necesitamos trabajar con gente que nos caiga bien. Los hombres pasan por encima de eso. Todo cambió cuando me fui a otro

³³ Autora del libro *Dancing on the glass ceiling*. Contemporary Books, 2003.

departamento que era más de servicios a empresas, valoraciones, análisis de fondos de inversión. Allí estuve 12 años.

“Cuando nació mi segundo hijo y la mayor tenía cuatro años, me ofrecieron una promoción muy importante, pero suponía incorporarme a jornada completa. Lo hablé con mi marido y él me apoyaba. Hablé con mi suegro y él lo veía todo fácil con una ayuda adecuada en casa. Yo temía por mi matrimonio y él me dijo que en ese caso lo primero era lo primero. Dije que no a la promoción”.

(ANALISTA DE MERCADO, 2 HIJOS)

En otras ocasiones no es la vida familiar el motivo de la decisión, sino una decisión premeditada de no luchar por el poder formal:

“Al poco tiempo, mi jefe tuvo un cáncer de pulmón. Fue un año duro, no sólo porque él estuvo a medio gas y finalmente murió, sino porque se desencadenaron luchas internas en la compañía, y aunque ese puesto de manera natural me correspondía a mí, yo no luché por él. Otra persona de fuera de España lo quería y lo consiguió. Era una mujer con afán de poder. No conocía el castellano, no conocía el mercado y, por lo tanto, de cara hacia fuera, yo tenía todas las de ganar: relaciones con las entidades empresariales, ministerio, proveedores, etc. Antes ella había ignorado constantemente mis funciones. Además, sentía celos del poder informal que yo tenía sobre la gente, ya que yo había contratado y formado a la mayoría en los ocho años anteriores. Finalmente, esta persona se enfrentó con mi jefe, el vicepresidente de la compañía para Europa y se fue. Ella fracasa, pero a mí me perjudica, porque pierdo la oportunidad de acceder a su puesto. Yo en aquel momento estaba trabajando en Francia y querían que fuese a otra ciudad. España ya lo había pedido otro *controller*.

(VICEPRESIDENTA DE MULTINACIONAL, 40 AÑOS, SOLTERA)

La mayoría de las mil mujeres encuestadas admitió que las presiones entre familia y trabajo son intensas. Muchas de ellas declaraban su desesperación al constatar que necesitarían una jornada de 26 horas para poder cumplir todos sus compromisos. Cerca del 60 por ciento de las mujeres entre 30 y 55 años contestaron que la relación con su pareja y sus hijos mejoraría con esas dos horas extras al día. Más de la mitad añadieron que su felicidad personal también sería mayor con dos horas más de tiempo libre.

En un ambiente laboral en el que las mujeres directivas son minoría, los empresarios se comportan como si estuviéramos en los años cincuenta, cuando la mayoría de los trabajadores eran hombres y sus responsabilidades familiares quedaban cubiertas por unas esposas que permanecían en el hogar. Con esta actitud inmovilista, se perjudican a sí mismos y a la empresa porque ignoran la realidad, lo cual es una forma muy poco adecuada de dirigirla.

Algunas mujeres llegan, pero no permanecen en la cima mucho tiempo. Según el sociólogo y escritor francés Gilles Lipovetsky³⁴, los motivos podrían estar asociados a la

³⁴ Gilles Lipovetsky: *La tercera mujer*. Anagrama, Barcelona, 1999.

soledad de estas mujeres en un mundo de hombres. Ellos **defienden** que el poder es privativo del sexo masculino y asocian los estereotipos del éxito profesional a las cualidades habitualmente atribuidas a los hombres. Se sigue considerando a las mujeres demasiado emocionales, menos luchadoras, mal adaptadas a la gestión de unidades de producción, menos capaces de tener espíritu de iniciativa y menos implicadas en la empresa. Además, suelen recibir menos *feedback* sobre el desarrollo de su trabajo, dado que a los hombres les resulta más difícil juzgar su desempeño.

Esta puede ser una explicación al hecho de que las mujeres estén presentes sobre todo en departamentos de apoyo en la empresa (recursos humanos, comunicación, informática, planificación, marketing, finanzas) y mucho menos en funciones operativas (producción, comercial) más asociadas a cualidades masculinas (energía, combatividad, decisión, implicación máxima).

En algunas mujeres parece existir **también** un cierto miedo a la visibilidad. Esta es la actitud típica de las minorías. Se da en ellas una tendencia a retirarse, a desdibujarse, una tendencia que no es miedo al éxito, sino a ser juzgadas por ello, algo tan grave para un directivo como el miedo escénico en un político. Por muy bueno que sea, estará condenado a ocupar siempre un segundo plano.

ALGUNOS TEXTOS

CAPITULO 5. TRAYECTORIA VITAL FRENTE A CARRERA PROFESIONAL

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.

Hablar de “trayectoria” en lugar de “carrera” supone mirar la propia vida como algo más que un proyecto profesional realizado con la mentalidad de correr siempre más y más deprisa contra alguien. Pero la realidad es que nos resistimos al cambio, también a nivel individual. Muchos afirman que añoran la familia o los hijos a los que renunciaron o que dejaron como precio en el camino de ascenso. Renuncias y precios aceptados, decisiones tomadas un día cuando un hombre o una mujer sintió que el arco se tensaba y se rompía: trabajo o familia. Años o etapas profesionales absorbentes que impiden atender cuantitativa y cualitativamente al cónyuge y a la familia, ausencia de hijos por parte de mujeres que se sienten incapaces de perder su lugar en el ranking o el sillón en el comité de dirección, posturas que ponen sobre el tapete la gran pregunta: la familia, ¿bonus o penalización profesional?

Si analizamos el problema sólo bajo el prisma del uso y 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.

La vida personal que comprende no sólo la familia, sino también el mundo de las relaciones, las amistades, las motivaciones y el nivel de satisfacción individual, es lo que determina y da estabilidad a todo un proyecto de vida. Los responsables de **los departamentos de Personal** perciben que la calidad de los vínculos que un directivo, un profesional, mantiene fuera de la empresa, son determinantes para ésta, para la fidelización **del ejecutivo en cuestión** y para su equilibrio a lo largo de la propia trayectoria profesional.

Padres, cónyuges, profesionales. ¿Existe un rol prioritario? He ahí el primer dilema. Vivir para trabajar o trabajar para vivir, he ahí el segundo. Algunos padres, profesionales a la vez, empiezan a plantearse valientemente estas cuestiones y con su actitud provocan que algunos tópicos vayan cayendo, y con ellos el miedo a decir: “tengo una familia”. 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: ése es el directivo verdaderamente eficaz, con auténtico liderazgo.

PAREJAS DE DOBLE INGRESO. PROBLEMÁTICA Y PERSPECTIVAS.

En España, la mayoría 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:

- Un aumento de las fuentes de ingresos (mayor nivel de vida).
- Más independencia económica y jurídica de las partes en el matrimonio, sobre todo de la mujer.
- Un cambio de valores y prioridades marcadas 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.

Aunque es cierto que la incorporación de la mujer al mundo laboral es importante, esto no significa que la dedicación de **hombres y mujeres** a la familia y al trabajo sean las mismas. Las parejas en esta situación –dos carreras y extensos horarios laborales- ven peligrar también sus espacios de convivencia conyugal, su relación interpersonal. En ocasiones coinciden, como mucho, una vez al día, frente a los tres clásicos momentos de desayuno, almuerzo y cena en el pasado. Por otra parte, el fantasma de la prisa reduce los momentos espontáneos, distendidos de trato, y cada vez es más frecuente llegar a casa agotado, de tal forma que apenas quedan energías para el hogar. Podría decirse que en la convivencia, la escasez de tiempo, y la dificultad en cambiar de rol (de ejecutiva a madre y esposa), obliga **a las mujeres** a “ir al grano” y esta 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.

Los conflictos entre trabajo y familia³⁵ se dan cuando falta previsión, se produce una implicación muy desigual **de cada miembro de la pareja** en uno de los dos ámbitos y existe una situación de desbordamiento importante del ámbito laboral al familiar o viceversa.

En este tipo de profesionales se pueden dar tres tipos de asincronías³⁶:

En primer lugar, la llamada “asincronía organizativa”, **provocada** cuando la evolución de la carrera de una persona no sigue los ritmos organizativos “normales” o las expectativas sociales generalizadas.

La segunda es la llamada “asincronía de pareja”, en la que se conjuga el distinto desarrollo profesional de ambos cónyuges. Aparece entonces el síndrome de “yo pierdo, tú ganas”, es decir, la sensación de que uno de los dos renuncia a un ámbito –la familia a favor del trabajo o al revés- viendo que en esta opción es el otro cónyuge el que se beneficia – más tiempo personal, más carrera profesional

Finalmente, la “asincronía familiar” que no es más que la falta de desarrollo de una familia de acuerdo con las expectativas o valores sociales: en este caso se encuadra la ausencia intencionada y permanente de descendencia.

³⁵ Friedman, Stewart D. & Greenhaus, Jeffrey H, “Work and family--Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices”, 2000, pp. xv, 271, Oxford and New York: Oxford University Press.

³⁶ Sekaran, Uma “Understanding the Dynamics of Culture in Networking: A Framework and an Initial Test”; Volume 5, 1990, pp. 91-115, A Research Annual Greenwich, Conn. and London: JAI Press

Con estas premisas conocer el reparto de roles y la distribución de funciones es fundamental a la hora de diagnosticar en qué punto se encuentra la armonía trabajo-familia de un matrimonio concreto. Se pueden dar diversas situaciones:

- “*Establecidos*”: cuando cada uno se dedica predominantemente a una de las dos esferas vitales, uno a la familia y otro a la profesión.

- “*Aliados*”: cuando los dos se centran en la misma esfera (o bien familiar o bien profesional) y además ignoran de un modo pactado el otro ámbito que se ha excluido.

- “*Adversarios*”: cuando la exclusión de la otra esfera no recae sobre el pacto mutuo y desemboca, por tanto, en la búsqueda de culpables ante lo que no se hizo.

- “*Equilibristas*”, aquellos que con muy buena voluntad intentan por ambas partes estar presentes y responsabilizarse de ambas esferas -trabajo y familia- y que como resultado sufren un elevado nivel de estrés que puede hacer que se desplacen hacia el tipo adversario.

Respecto a la posibilidad de un cambio de tendencia en la responsabilidad de las tareas del hogar, diversos estudios coinciden en que el 50 por ciento cree que ambos sexos compartirán las tareas de educar a los hijos. El 90 por ciento piensa que hombres y mujeres asumirán de forma conjunta ingresos y gastos del hogar y el 85 por ciento de las encuestadas aseguran que no se producirá un retorno a los papeles tradicionales.

Las familias y más concretamente aquellas en las que hay doble ingreso, viven hoy **problemas nuevos**:

En la pareja:

-Disminución del tiempo de convivencia con la consiguiente paradoja: el dinero – aumento de ingresos- no puede comprar el tiempo que en otra época fue precisamente el privilegio de los ricos.

-Rivalidad profesional. ¿Quién de los dos ralentiza su carrera cuando es necesario dedicar más tiempo y energía a los otros miembros de la familia?

Por otro lado, en la propia trayectoria profesional:

-A causa del posible conflicto trabajo-familia, la propia carrera no sigue la trayectoria esperada.

-Se diseña la propia vida en función de la elección del proyecto de carrera profesional. La familia no es algo previsto. No se elige en función de ella. El conflicto llega después.

-La familia sufre las consecuencias del desarrollo prioritario de las carreras profesionales. El aumento del índice de divorcios y la baja natalidad son las primeras consecuencias.

En la familia:

- **Conflicto frente al** reparto de tareas y de responsabilidades en el hogar (papel asumido antes en exclusiva por la mujer).

La nueva situación obliga a repensar la empresa y los modos de organizar la sociedad entre ambos y los retos personales y sociales apasionantes:

1. Construcción de la sociedad y de la empresa por parte de los dos: varón y mujer.

2. Llevar al ámbito social, político y empresarial las demandas del mundo familiar.

3. Aparición del nuevo feminismo de la complementariedad, con superación del post-feminismo basado en la radical igualdad de género. Éste presuponía la adopción del rol masculino como condición *sine qua non* para una incorporación con éxito de la mujer

en el mundo laboral. El feminismo de la complementariedad potencia lo específico de cada uno –varón y mujer- en la economía, en la sociedad y en la familia, buscando la equidad. La equidad asume la igualdad y la supera como concepto, ya que da a cada uno lo que le es debido, y además aquello que necesita según sus circunstancias.

SINERGIAS EN VEZ DE CONFLICTO

La familia afecta a nuestro trabajo de modo diferente, dependiendo de si planteamos la vida familiar como un recurso o como un problema³⁷.

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 aumenta la vida social y la red de contactos personales de ambos. Veamos algunos testimonios de cómo la familia ha reforzado la vida laboral de algunas mujeres:

a. Aprendiendo en ella a establecer prioridades y gestionar el tiempo:

“Pienso que, en cierto modo, tenemos que conseguir que cada uno de estos dos ámbitos - profesional y familiar- no se enfrenten entre sí como en competición, sino que se comprendan y acepten. Tenemos que intentar que tanto el marido como los hijos se sientan cómplices del trabajo de la mujer fuera del hogar y no sólo por el aspecto económico que esto conlleva a fin de mes. Llevar a los hijos pequeños de vez en cuando a la oficina de mamá, dar a leer y pedir opinión a los más mayores sobre los originales de algunos libros antes de editarlos o simplemente contar al marido las incidencias por las que atravesamos para llegar al objetivo de ventas que nos hemos marcado, son ideas prácticas que a mí, pienso que me han funcionado.

Esa dualidad familia-trabajo profesional tiene aspectos positivos que hay que potenciar. Por ejemplo, te ayuda a olvidarte de ti para atender a los demás. Cuando coges el ascensor por la mañana para ir a la oficina, “intentas” -digo “intentas”, porque ni puedes ni quieres lograrlo- olvidar la fiebre del niño que te ha tenido la noche en vela. Al volver del trabajo borras de la mente –eso es más fácil- ese cliente que no paga o el proveedor que incumple. En ese doble juego puedes llegar a la noche y descubrir entonces que te has olvidado de ti. Esta es una fórmula eficaz.

No me dejo obsesionar por tener la casa perfecta, aunque es evidente que hay que hacer grata la vida a los demás también en lo material. De las pocas frases redondas que escuché a mis padres desde muy pequeña, era que el trabajo había que hacerlo bien. Así se lo hago ver a mis hijos cuando al recoger la mesa dejan sin terminar las cosas.

He aprendido también que el buen directivo no es el que más hace, sino el que mejor consigue que otros hagan. Y como creo que llevar una casa no difiere mucho de llevar una empresa, puesto que en ambos casos estamos dirigiendo seres humanos, delego

³⁷ Greenhans, J y Beutell, N: “Sources of conflict between work and family roles”. Academy of Management Review. 1985.

mucho las tareas materiales de la casa, tanto en mis hijos a través de los encargos como en la empleada de hogar.

Es muy útil estructurar las tareas domésticas en una pirámide de prioridades. En la base se encuentran las labores del hogar: alimentación, limpieza y mantenimiento. Si se realizan adecuadamente decimos que la casa “funciona”. En el nivel intermedio se encuentran las tareas destinadas a mejorar la vida familiar: orden y decoración, salud, ocio... están encaminadas a crear un ambiente grato, un hogar “en el que apetece estar”. Por último, en el nivel superior se encuentra la comunicación con el cónyuge y la educación de los hijos, tanto en el nivel intelectual como humano y espiritual. Pues bien, cuanto más descendemos en la pirámide, más debemos delegar para así disponer de una mayor dedicación a esas tareas superiores, mucho más importantes”.

(CONSEJERA DELEGADA DE UNA EMPRESA EDITORIAL, TRES HIJOS)

b. Equilibrando la propia personalidad por la multiplicidad de roles que se desarrollan.

“Estudí en una universidad prestigiosa. El ambiente era muy competitivo. Cuando traían a alguna directiva como ejemplo, su frase siempre era la misma: “Si queréis llegar a ser algo, hay que elegir entre la familia y el trabajo”. Eran claras. Yo, sin embargo, tampoco me lo acababa de creer, aunque aún no me preocupaba, porque no tenía novio. Ante la pregunta de dónde me imaginaba dentro de cinco años, yo nunca veía niños, sin embargo, en mi fuero interno, como un deseo lejano, sabía que quería tenerlos. Trabajé como auditor interno en empresas multinacionales, conocí gente interesante, hice amistades... Hubiera podido llegar lejos ahí, pero conocí al que ahora es mi marido y cambié de planes. Cuando llevas una vida dentro, los valores se ponen en su lugar, eres incapaz de obsesionarte. Yo tengo una marcada tendencia depresiva y las únicas etapas de mi vida en las que no tomo pastillas son durante los embarazos y la lactancia. He montado mi propia empresa, he trabajado como consultora, pero me he dado cuenta de que ningún reto es comparable a sacar adelante a tu familia.

He aprendido que la vida familiar también tiene retos. Al principio mi actitud con los niños era llegar a casa y jugar con ellos, que es lo que también hacen los hombres que trabajan. Ahora me he dado cuenta que educar es un reto muy fuerte. Los niños también se dan cuenta de esto, cuando ven a un niño que tira cosas al suelo me dicen: “Mira mamá, este niño debe estar siempre con canguros”. Y es que los niños necesitan un horario, no puedes prescindir de ellos un día y otro, sin embargo, dedicárselo. Además, necesitan de ti individualmente”.

(Empresaria, madre de tres hijos)

“Lo bueno es que nunca me aburro! Creo que una de las grandes ventajas de ser madre trabajadora es la variedad y el contraste en mi vida: valoro muchísimo el cambio del día laboral a la tarde con mis hijos, de la semana al fin de semana, y del año escolar al verano. Sobre todo desde que tengo tres hijos, la desconexión de los fines de semana es total y absoluta. Me dedico 100% a ellos, y al volver el lunes a trabajar, aunque te cueste unos minutos acordarte de qué estabas haciendo el viernes, llegas más fresca mentalmente (aunque quizá físicamente cansada). También se agradece el poder pensar y trabajar en paz durante unas horas. No lo sé, pero visto en positivo, creo que podríamos ser un grupo

laboral de los más motivados, simplemente por la variedad que presentan nuestras obligaciones”.

(Abogada, 32 años, dos hijos)

Cuando la familia está enfocada como problema la paternidad/maternidad es vista como rémora para la carrera profesional. Además, el 50 por ciento **de las mujeres entrevistadas** reconoce que su trabajo le impide muchas veces atender mejor a su cónyuge. En estos casos disminuye la atención y el rendimiento en el trabajo, las alteraciones en el horario laboral son constantes y frecuentes, disminuyen las aspiraciones profesionales y la propia trayectoria se ve alterada con frecuencia en función de las necesidades familiares. También se da el caso de que el trabajo invada la vida familiar:

“Soy Responsable de Área en una entidad financiera, tengo a mi cargo a 18 personas y trabajaba 10 horas diarias. Cuando me reincorporé después de una baja maternal me cayó encima una gran responsabilidad, un proyecto importante que exigía de mí muchas energías. Acabé agotada, con estrés y tratamiento psicológico.

La enfermedad de mi hijo fue para mí fue un shock que no asimilé bien. Agradezco que esto no me ocurriese con 40 o 50 años sino apenas pasada la barrera de los 30. Ahora he cambiado de chip y me doy cuenta que tienes que conocer tus límites en cada momento y saber hasta dónde puedes llegar.

Cuando me casé, justo acababa de cambiar de empresa. Estuve tres años sin tener hijos y como los dos trabajábamos muchas horas, en realidad no había nada que conciliar. Cuidábamos mucho nuestros ratos de conversación por la noche aunque hubiera que dormir menos, y también los fines de semana. Cuando llegaron los niños los llevé enseguida a la guardería y la verdad es que aunque los veía poco, sabía que estaban bien cuidados; por la noche como se dormían tarde, la verdad es que estaba mucho con ellos. Es ahora cuando van creciendo y empiezan a hacer preguntas cuando me planteo que me necesitan más.

Mi jefe es un hombre soltero, carece de sensibilidad en el tema de horarios. He conseguido que me respete los viernes por la tarde, pero entre semana sigue siendo imposible. Yo no reprocho nada, el trabajo hay que hacerlo, pero no sé cómo llegar a todo. Por otra parte, no me planteo el futuro. No he pensado nunca en cambiar de empresa ni en dejar de trabajar –no me lo planteo porque no puedo económicamente y porque no pienso que pudiera resistir en casa. En esto soy muy de vivir al día, el presente”.

(DIRECTORA FINANCIERA, CASADA, 35 AÑOS, DOS HIJOS)

ESCUELA DE COMPETENCIAS

Las tendencias actuales en contratación confirman que se buscan perfiles fuertes³⁸ **tanto** en todos aquellos aspectos relacionados con las habilidades o competencias

³⁸ Chinchilla, N. y García, P.: "Die Familie -eine Schule der Kompetenzen", pp. 197-205, im Leipert, Ch.: *Familie as Beruf: Arbeitsfeld der Zukunft*, Leske+Budrich, Opladen, 2001.

intratégicas³⁹ (comunicación, dirección de personas, motivación, delegación, *coaching*, trabajo en equipo), **como** en las competencias de eficacia personal (iniciativa, creatividad, optimismo, gestión del tiempo, gestión de la atención, gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, mejora personal, autocontrol, toma de decisiones, equilibrio emocional e integridad).

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 con el bebé hasta con el pediatra) o de negociación (ya sea con el tendero de la esquina o con los técnicos que tienen que venir a arreglar un electrodoméstico). Está constantemente negociando con el cónyuge, con la persona del servicio doméstico, con los hijos... A la vez, 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 (especialmente asuntos materiales), poniendo objetivos y motivando a su consecución, en forma de encargos de la casa como poner la mesa, hacer la cama, sacar la basura, o pasear al perro, y trabajando constantemente en equipo. Si queremos generaciones de buenos ciudadanos y de profesionales capaces de aportar algo más que un currículum técnico impecable, tenemos que dar soporte a la familia y a todo lo que ella supone como ámbito educativo en las virtudes de la convivencia y en la forja del carácter.

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. Se trata de organizar el hogar como una pequeña empresa en la que cada uno sienta la responsabilidad de parcelas concretas – reparto de tareas- y a la vez se haga solidario del conjunto. Para ello es imprescindible saber introducir, implicar, al padre y esposo en las tareas del hogar. En muchas ocasiones es la mujer la que asume lo que se queda sin hacer, pero esta actitud es un freno para el desarrollo del varón y de la familia. Si bien es cierto que ella es el “comodín” de la casa no es conveniente permitir que él se convierta en el “comodón”. Al desarrollar sólo una faceta de su vida, iría progresivamente adquiriendo hábitos negativos para la familia y para la empresa. Un profesional así, que abdicara de su faceta familiar, acabaría trabajando con un solo objetivo, la eficacia, sin ver detrás a las personas. La persona que no cultiva las relaciones con los más cercanos, es decir con su familia, difícilmente lo hará con su entorno laboral. Esta espiral le llevaría a tomar decisiones cada vez más erróneas, originadas en un aprendizaje negativo, cuya fuente de acción serían los impulsos. En este contexto, la empresa se hace más y más rígida, siendo la familia –eterna estructura de flexibilidad y comprensión- la que va cediendo en los distintos casos... hasta romperse. Es aquí donde la mujer tiene un papel esencial, reconduciendo al hombre hacia la conciliación entre trabajo y familia, ayudándole a ser más completo, más humano.

³⁹ Término acuñado como complementario a estratégicas. Estas miran hacia fuera de la empresa y la captación de negocio. Las intratégicas miran hacia adentro de la empresa y tienen que ver con la dirección de personas. Harvard-Deusto Business-Review (2000). Cardona, Chinchilla.

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.

La familia, por tanto, no es obstáculo. Las encuestadas reconocen que la vida familiar equilibra la vida **del empleado** en general, incluido el enfoque dado al trabajo; y esto a pesar de que las obligaciones familiares le hagan vivir con la sensación permanente de “doble jornada” y de no llegar a todo. Estos resultados se confirman en estudios tan distanciados en el tiempo como el realizado por la Universidad de Michigan en el año 1982⁴⁰ y el elaborado en el IESE en el 2002⁴¹. En el primero se concluye que la multiplicidad de roles fortalece la salud, da seguridad, recursos y autoestima al individuo, lo cual incide directamente en su competencia profesional. No son los factores externos los generadores de mayor conflicto, ni las políticas o ayudas (aunque contribuyan y alivien) las que solucionan el problema, sino el modo personal de conciliar trabajo-familia. Las mujeres con doble jornada, a pesar de sentir la sobrecarga, no por ello confiesan una mayor insatisfacción en su vida. La armonía se logra no tanto por la conjunción de factores externos, sino más bien gracias a “un modo peculiar de afrontar el conflicto”, es decir, utilizando estrategias personales concretas que anticipan el conflicto y ayudan a superarlo. Se trata de integrar en nuestra cabeza ambos mundos, que en absoluto son contrapuestos, más bien se complementan y exigen mutuamente.

Múltiples investigaciones recientes, a nivel internacional⁴², nos demuestran que la familia es altamente recomendable para la salud. Las personas casadas tienen menos probabilidades que las solteras de sufrir una enfermedad o inhabilitación a largo plazo, y tienen porcentajes más altos de supervivencia ante cualquier enfermedad. Un número creciente de investigaciones también muestra una asociación entre sentido trascendente de la vida y mejora de la salud física. El matrimonio se asocia también con una mayor felicidad general. Y los niños criados por sus propios padres presentan mejores medias en temas tales como mortalidad infantil, salud, escolarización, y menos embarazos adolescentes.

LA ESPINOSA CUESTIÓN DE LOS HORARIOS

El primer cambio necesario es pues socio-cultural. Se trata de reducir y conciliar horarios. Acercarnos al **modelo** europeo debería ser un objetivo de gobiernos, empresas e individuos. De lo contrario, el trabajo seguirá absorbiendo y anulando las demás facetas de nuestra vida. La entrada de la mujer en el mundo laboral, muchas veces adoptando rol y pautas de comportamiento masculinos, hace aún más patente esta moderna “deshumanización” de la empresa. Podemos culparle a ella de esta situación, pero todos sabemos que esto no es cierto, sino que más bien 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

⁴⁰ Verbrugge, LM (1983). Multiple Roles and Physical Health of Women and Men, *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 16-30. University of Michigan.

⁴¹ Chinchilla, Poelmans, Gallo y León: *Dues professions i una família*, 2002. Departament de Benestar Social i Família. Generalitat de Catalunya. Julio 2003

⁴² Linda Waite y Evelyn Lehrer. *Population and Development Review* .(Zenit.org. 27 septiembre 2003)

rendimiento.

Vivimos inmersos en una hipervaloración del trabajo remunerado sobre otras esferas de la vida. Este concepto se traduce en convicciones tales como: el tiempo es básicamente dinero, el valor personal está determinado por el trabajo, “mi” autorrealización está por encima de todo, y el único pasaporte para triunfar es desarrollar las pautas masculinas de competitividad y agresividad.

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.

En otros países europeos, incluso en EE UU, se respeta la hora de salida a las 5, 6 o 7 de la tarde. En España tan sólo el 14 por ciento de las empresas sigue una política explícita de “luces apagadas” a una hora prudente. El 42 por ciento de las empresas no se consideran con un entorno de adicción al trabajo, pero sólo el 32 por ciento reconoce que el respeto por los familiares de los empleados forma parte de la cultura de la empresa⁴³.

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. En la familia los tiempos de convivencia se reducen: “Apenas nos vemos entre semana, nos dejamos papeles escritos en la nevera...es imposible que nos enfademos”, **es la queja habitual de las parejas** que manifiestan llegar a casa sin energía para la vida familiar: “A menudo me planteo si sería mejor tomar algo antes de estar con los niños, porque llego a casa irascible”, afirma una madre de tres hijos directora de un departamento comercial. Los hijos pasan mucho tiempo solos o con las abuelas y los canguros: “Cuando tuve a mi segundo hijo, me di cuenta de que no había disfrutado de mi primero”.

Pero es que además este entorno empresarial de largas jornadas laborales y de adicción al trabajo, no sólo es nocivo para la persona y para la familia, sino que a largo plazo es improductivo y antieconómico para la empresa. La creciente globalización de mercados, con empresas cada vez más grandes y un sistema de trabajo en el que dominan los equipos interfuncionales, **es un síntoma** de cambio. Además, **como ya se ha apuntado**, crece la valoración del trabajo creativo y se reducen los niveles jerárquicos. El futuro nos habla de flexibilidad y de dirección por objetivos

Los departamentos de Recursos Humanos buscan, por tanto, nuevos modos de motivar, fidelizar el talento y reclutar a nuevos profesionales. No olvidemos que en un futuro no muy lejano, al descenso general de población se unirá la escasez de determinados perfiles.

En algunos sectores esto es ya, hoy en día, una realidad. Cabría pues plantearse la necesidad de diseñar un nuevo modo de retribución en especie: en vez de un coche espectacular se podría ofrecer al empleado un vehículo familiar, o en vez de otras retribuciones de carácter más personal, **poner a disposición de los empleados** ayudas para el pago de canguros o el ticket guardería, por ejemplo

⁴³ Chinchilla, Poelmans, León. Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas”. Documento de Investigación IESE 498. Marzo 2003

Tiempo libre, vida privada y familiar en armonía con la vida profesional y un trabajo en el que sea posible llevar a cabo proyectos nuevos, capaces de retar la propia capacidad y aspiraciones. Este es el nuevo mapa profesional de muchos jóvenes. Motivaciones todas estas en las que se esconde un nuevo concepto de éxito, más invisible, más subjetivo, más permanente y también al final más comprometido con la empresa. Poder y dinero han sido, y todavía son, parámetros reconocibles y deseables. **Sin embargo**, las encuestas revelan que los directivos y las directivas, en general, cambiarían sueldo por tiempo libre. Quizá han visto muy de cerca ascensos profesionales seguidos de dolorosas rupturas personales y han decidido que no quieren engrosar las estadísticas⁴⁴.

“La mejor decisión que he tomado es reconocer que no soy *superwoman*, que no puedo hacerlo todo bien y que la familia es lo más importante para mí. He tenido que superar sentimientos de culpa brutales y ocultar la realidad de que tenía el niño enfermo en casa o que tenía cualquier problema, porque no quería perjudicarme. Era como si mi familia fuese un handicap, o como si la empresa lo viese así”.

(DIRECTORA DE ÁREA, CASADA, 38 AÑOS, 3 HIJOS)

Tras unas décadas de vertiginosa carrera hacia el éxito, los hombres y mujeres de nuestro siglo se encuentran en un momento de balance. No sólo revisan los modelos, las pautas y los hábitos de su vida profesional y laboral, para comprobar qué ha fallado o por qué no son compatibles. El profesional, el ejecutivo y el directivo de nuestros días quiere mayores niveles de autenticidad en su “trayectoria vital” y aspira a un nivel de realización y satisfacción personal que no se paga ya con bonus ni ascensos.

Para **conseguir estos objetivos** deberíamos ser capaces de romper algunos esquemas⁴⁵ y tener en cuenta que el futuro de la empresa pasa no sólo por una mayor oferta de políticas familiarmente responsables en las que se contemplen un mayor número de servicios, programas y flexibilidad para el empleado, sino que, además, hay que establecer sinergias entre vida familiar y profesional. Para Lotte Bailyn, no es éste un problema marginal, sino una oportunidad productiva nueva que exige cambios en la organización. Básicamente **esta investigadora** habla de tres moldes o tópicos que hay que romper: el del tiempo, el del compromiso y el de la equidad. Tradicionalmente se ha relacionado de un modo directo y proporcional tiempo y productividad, pero se está comprobando que políticas como la flexibilidad pueden ser un potente estímulo para aumentar el rendimiento... y muchas veces en menos tiempo.

Por otra parte, la idea de compromiso no es ya sinónimo de pacto horario sin más: trabajo a cambio de dinero. Gracias a la flexibilidad a la que se unen en muchas ocasiones altas dosis de autonomía y responsabilidad personal, el profesional es capaz de desarrollar un mayor grado de compromiso con su empresa, algo que no se mide por las horas de presencia, sino por los resultados y el esfuerzo demostrado en los momentos de la verdad.

Finalmente, la equidad o idea de salario justo se convierte en un concepto diferente. Si el salario está fundamentalmente en función de los objetivos, es el propio profesional el

⁴⁴ Los 35 años es la edad con mayor índice de personas quemadas profesionalmente, mientras el índice de matrimonios que terminan en divorcio va en aumento.

⁴⁵ Lotte Bailyn . *Breaking the mold* : Women, Men, and Time in the New Corporate World /. New York : Free Press ; 1993.

que es capaz de evaluar su remuneración y ajustar, por tanto, su nivel de satisfacción a la realidad. Este concepto favorece básicamente a la mujer que suele ser la que más demanda flexibilidad, dando a cambio productividad, objetivos.

El cuadro adjunto (Tabla 3) recoge algunas de las sinergias entre trabajo y familia cuando los empleados tienen la capacidad de mantener un equilibrio entre la vida familiar y laboral.

PRÁCTICA: ANALISIS DE CASOS

Analiza y comenta estos casos en clase y clasifica a qué grupo pertenecen justificando porque:

Cuando se decide cambiar de hábitos: *Existe una seria determinación de cambiar alguno de los esquemas de vida o hábitos profesionales, desde trabajar a tiempo parcial, intentar llegar antes por la tarde a casa o comer juntos de vez en cuando al mediodía.*

Cuando todo sigue igual: *Existe una determinación de no cambiar de esquema ni de hábitos de vida. En estos casos, en vez de incluir racionalidad se deja pasar el tiempo, pero el tiempo no arregla nada, en todo caso empeora las cosas. Hay que tomar decisiones.*

Cuando los hijos son una variable que incide directamente en la intensidad del conflicto y además hay inestabilidad laboral.

Sin niños... más tiempo juntos, pero... ¿existe Internet! *En estos casos, al menos teóricamente, hay más tiempo para los dos, para la convivencia. Sin embargo, en las entrevistas realizadas se detecta que son **estas parejas** quienes más tiempo dedican al trabajo. En realidad, al no abrirse a la faceta familiar, estas personas se convierten en adictos al trabajo, porque lo único que les identifica es el rol profesional.*

Un engaño llamado... “mi empresa”. *Se adopta el patrón empresarial: los intereses de la empresa se ponen por encima de los intereses personales o familiares. Falta racionalidad y fortaleza para reconocer lo que ocurre. Es un caso claro de autoengaño y justificación.*

CASO 1: J.L. es un Director Comercial de 35 años. El 80 por ciento de sus subordinados son mujeres. Tener una hija de ocho meses le ha llevado a tomar la decisión de ir a casa a comer “para disfrutar de la niña y cargar las pilas”. Su mujer tiene jornada reducida. En la actualidad, él vuelve a casa a las 19 h. en vez de a las 20.30 h. para “estar en el baño de la niña”.

Esta decisión de cambio de pautas o hábitos lleva asociada una mayor satisfacción personal, conyugal, y también respecto al propio conflicto: se atienden los dos ámbitos -trabajo y familia- con intensidad, pero con calma. Además **en este caso se acompaña** de un cierto reparto de tareas materiales, lo cual en el fondo es un modo de asumir también responsabilidades más genéricas e inmateriales en torno al hogar y la familia: “yo me encargo del lavavajillas, ella pone las lavadoras y se encarga de la plancha. La limpieza la hace una empleada”.

Por tanto, “se busca” el tiempo de convivencia, aunque también haya espacios personales: “El sábado por la mañana salimos a pasear y lo dedicamos los tres a estar juntos; por la tarde juego al hockey”. Se reducen las cenas con amigos, no por cansancio

crónico a causa del trabajo, como queda reflejado en otras entrevistas, sino porque se quiere reservar un ámbito de privacidad, se quiere estar con la niña. “El sábado la baño y le doy de comer yo”, explica J.L.

A pesar de haber tenido momentos o etapas duras en la empresa, **este ejecutivo** no se lleva trabajo a casa, porque considera que “ya invierte bastantes horas en la oficina y allí puedo resolverlo”.

Al trabajar en una pyme de 50 personas, considera que los valores están marcados en la práctica por el estilo personal y la actuación de los que están al frente. Piensa que la satisfacción familiar y personal influye en el modo de resolver los problemas. Durante el día su disponibilidad es al cien por cien, pero el fin de semana apaga el móvil. Es un acuerdo tácito con la empresa.

“He negociado ampliaciones del permiso de lactancia para mis empleadas y priorizo la familia porque la experiencia me demuestra que si ésta funciona bien, los problemas laborales disminuyen”.

CASO 2: M.S., de 31 años, pedagoga, casada y madre de una hija de ocho meses, refleja **en su testimonio la** decisión de una directiva que asume su nueva situación, modificando su horario de trabajo temporalmente. Es delegada en Barcelona de una oficina cuya sede central está en Madrid. Actualmente trabaja a tiempo parcial, opción que ha podido tomar después de trabajar duramente a lo largo del último año, y haber sentado en su empresa las bases de organización del trabajo que le han permitido reducir su dedicación; **en definitiva, ha aprovechado el buen clima de trabajo y ha sabido delegar responsabilidades** a partir de las 14.30 h. Así transcurre su día: “A las 8.15h viene la canguro. Juan y yo salimos juntos de casa y él me deja en la parada del metro. A las 14.20h me pasa a buscar a la parada de metro y venimos a casa. Ahora comemos los dos juntos cada día. Antes no era así. Además puede hacer la siesta. La verdad es que está muy contento. Viene cada día con tal de ver a su niña. Por la tarde, me quedo con María. Yo me encargo de planchar”.

Reconoce que, en ocasiones, aceptar otros trabajos puede ser una tentación que se alce contra la decisión tomada: “Me ofrecieron trabajar en un centro de logopedia los lunes por la tarde como colaboradora. Lo acepté. Luego me di cuenta de que era absurdo. Había optado por el trabajo a tiempo parcial para estar con la niña y ya le estaba regateando una tarde, con el agravante de que tenía que venir mi suegra a planchar ese día”. ¿No estaría M.S huyendo de planchar los lunes, una de las tareas más pesadas, de resultados más fugaces y menos valorados del hogar? Esta misma actitud, huida del hogar o más bien de las tareas domésticas es una constante reflejada en la frecuencia con que varias parejas encuestadas comen en casa de sus padres. Resulta curioso el sacrificio de la privacidad en aras de la comodidad y el ahorro, sobre todo teniendo en cuenta que esta costumbre, llevada a cabo con frecuencia entre semana, puede perjudicar el espacio de autonomía necesario para la nueva familia.

Por la noche, las cosas están organizadas de manera que hay un contacto habitual y permanente de los tres: “Habitualmente él llega cuando la estoy bañando y se nos queda mirando. Después él le da el biberón, mientras yo preparo la cena”. Una típica escena de “recuperación” que puede suplir muchas ausencias durante la jornada. Estos momentos son muy importantes para asentar la relación y **aumentar** la satisfacción familiar en general. Los padres que llegan cuando sus bebés ya están acostados, sienten de un modo más violento el conflicto entre trabajo y familia.

M.S y su marido han decidido prescindir del ordenador en casa. Un modo de evitar que el trabajo invada la vida privada.

CASO 3: J.T, Es empresario, casado y con tres hijos (6 años, 4 años y año y medio, respectivamente). Tiene dos empresas de mensajería. Su mujer trabaja en un negocio familiar, lo que le permite tener un horario de 8 a 3. Al entrar ella a trabajar más temprano, él deja los niños en los colegios. Colabora, pero no cambia hábitos: come donde puede. El fin de semana dedica tiempo a ver las cuentas de los bancos por Internet, **aunque también** suele hacer algo más de vida familiar: pasea con los niños. Entre sus proyectos está el de adelantar una hora y media el horario de salida de la oficina por la tardes para pasar más tiempo en casa, aunque también afirma que “más que llegar pronto a casa, el secreto está en estructurar tu día bien”. Da más importancia al tiempo de calidad y al tiempo mental que a la atención material y el tiempo físico. Por otra parte, afirma que más de una vez se ha ido a casa porque no podía más (“y si se hunde la empresa que se hunda”), como reacción esporádica, más provocada por el cansancio del trabajo que por las demandas de la vida familiar.

En su caso el trabajo invade la vida de familia, no porque se lleve **asuntos pendientes** a casa, sino porque le ocupa muchas más horas que la familia. El secreto de por qué esta situación no deriva realmente en conflicto reside en que “en casa va todo muy bien, no discutimos y todo va bien”. La buena relación conyugal no obliga a afrontar el conflicto, pero lo cierto es que el conflicto, aunque latente, está ahí.

CASO 4: J.P, consultor externo, e I.I. son padres de dos niñas de 6 y 3 años, respectivamente. Ella trabaja en una empresa japonesa con unas condiciones inmejorables. Él es autónomo. La buena armonía conyugal entre los dos salva el conflicto latente. Ella afirma en varias ocasiones durante la entrevista: “quisiera reducir mi jornada, pero el trabajo de J., aunque ahora le va bien, no es estable. Pierdo mucho si reduzco mi sueldo”. Ella tiene la oficina a 5 minutos de casa y cuenta con una hora y cuarto al mediodía para ver a las niñas, pero tiene que volver por la tarde al trabajo y esto es lo que le cuesta. Cuenta con la ayuda-canguro de sus suegros, quienes también le resuelven el almuerzo del mediodía; sin embargo, se queja de que ve poco a las niñas y que en el trabajo –se ha trasladado a esta delegación de su empresa hace poco- no tiene el mismo clima laboral que antes. Su jefa es una mujer inflexible, y esto le provoca estrés. Los hechos confirman una vez más que la carga objetiva de trabajo o de peso familiar no es causa determinante del estrés, sino más bien las relaciones humanas que se establecen en torno al trabajo: “no suelo llevarme trabajo a casa, no noto que el trabajo me desborde o invada mi vida de familia; sin embargo, cuando vuelvo con preocupaciones, o porque no me siento valorada o porque no cuentan conmigo, el malhumor me sale con las niñas”. Aunque su marido llega el 80 por ciento de los días a las 8 ó 9 de la noche, ella no refleja en absoluto sensación de abandono o falta de convivencia conyugal. “Compensamos el fin de semana. El se dedica entonces mucho a las niñas, se va con ella a hacer deporte y yo hago las cosas de la casa más tranquila”.

CASO 5: O.G. es empresaria y dueña de una asesoría fiscal y F.H. es director de una escuela de negocios. Son padres de dos niños de 6 y 4 años. Ella sufre en el plazo de seis años todo el proceso de montar una empresa, quedarse embarazada de su primer hijo y del segundo y separarse de su socio. Reconoce que le gusta la autonomía de tener su propio negocio, y que su marido nunca le ha reprochado nada, ni siquiera hipotéticos errores. Además, cuenta con ella como ponente y profesora ocasional de la escuela.

En cuanto a la organización familiar, una vez más es el marido el que acomete la primera hora de la mañana: “desayuna con ellos. Si no hace esto, es que ya no los ve...”. Además él los lleva al colegio. “He negociado con mi empresa entrar a las 10 de la mañana, así les veo ese rato y descargo a mi mujer un poco”. El fin de semana hace con ellos los deberes y cada día suele llamar sobre las 7 de la tarde para hablar con ellos por teléfono. Como hábito negativo: “trasnochamos, al día siguiente no hay quien nos levante y no es por los niños, sino porque a veces nos llevamos trabajo a casa para hacer por la noche”.

La única medida que adopta ella para rebajar el conflicto que siente entre trabajo y familia es escaparse del trabajo a las 16.30 para ir a buscar a los niños al colegio y llevarlos a casa. Está con ellos media hora y vuelve a la oficina hasta las 20.00. Su dilema se plantea muchas veces en elegir estar a solas con su marido –que llega habitualmente a las 20.30 de la noche- o compartir los planes del fin de semana también con los niños. “No veo ni a uno ni a otros. Nos encanta la música clásica e ir al Liceo. Hace dos fines de semana nos queríamos ir los dos solos, pero al final hicimos el plan con los niños. Tengo la sensación de que durante el fin de semana no he estado mucho tiempo con ellos, y esto me crea mucha angustia”.

Aunque ha concedido reducción de jornada sin problemas a las jóvenes mamás de su empresa, ella sólo se tomó tres semanas de baja maternal. Prefiere trabajar con mujeres, porque en temas organizativos son mejores y, según ella, más productivas. Se queja, sin embargo, de que cuando hay puntas de trabajo la gente no responde del todo, y al final es su familia quien sufre la situación.

Se detecta un conflicto latente en cuanto al reparto de tareas. “Si hay que ir a recoger a un niño porque está enfermo, siempre voy yo. Cuando **mi marido** me dice que está cansado, a veces siento ganas de decirle, “tú estarás cansado, pero yo he tenido que irme del trabajo para recoger a los niños”. En ocasiones el conflicto se ha planteado entre atender a un cliente o a un hijo y eso **para ella** es tremendo: “Aunque seas profesional, tienes que jugar un rol en tu familia en el que nadie te puede sustituir”.

Como aspecto positivo de la maternidad, destaca que, en su caso, le ha ayudado a priorizar y sobre todo a “separar” ámbitos. “Antes me llevaba un problema del trabajo a casa y le daba vueltas y vueltas; ahora esto es imposible, corto al salir”. Respecto a valores, identifica plenamente los personales con los que intenta trasladar a su empresa. “Mi empresa es como una familia”, dice. Este enfoque es también compartido por su marido.

Esta mujer, aunque al borde siempre del estrés y con la sensación permanente de no llegar a todo, valora enormemente la maternidad: “pienso que debe existir un marco adecuado de libertad para que cada uno concilie a su manera. La baja por maternidad debería ser de un año. Además, cuando me preguntan el momento ideal para tener un hijo siempre les digo: lánzate ahora o no lo harás nunca”.

CASO 6: Nos encontramos casos casi idílicos, como el de M.M. profesora de 28 años, casada desde hace ocho meses con E.V. asesor financiero y viviendo todavía en la luna de

miel. “Por las mañanas él hace las camas y recoge el lavaplatos. Si yo llego un día tarde, hace lo que haga falta, por ejemplo, la cena. Además, cada vez que uno hace una cosa bien de la casa, el otro le felicita con un beso”. Por las mañanas desayunan juntos y aunque no comen juntos, a las 19,30 de la tarde ya están muchos días los dos en casa. A la hora del almuerzo él va a comer a casa de sus padres, ella come en el colegio donde trabaja. Ninguno de los dos trae trabajo a casa, aunque él dedica algunos ratos a Internet por si tiene que preparar alguna oferta para un cliente. Hablan del trabajo sin que esto suponga un conflicto para su vida privada. Él está muy absorbido por el trabajo, sobre todo mentalmente, “nunca desconectas”, afirma. Los fines de semana suelen salir, van mucho juntos a la montaña.

Respecto al tema de tener un hijo ella afirma que tiene miedo “de que él le deje sola con todo y, por otra parte, teme agobiarse: niños en el trabajo y niños en casa”. Sin embargo, en otro momento de la entrevista declara: “Planes profesionales, no tengo, ser feliz como lo soy ahora. Si he de estar en el mismo sitio que estoy ahora, pues perfecto. Si me aburro y necesito un cambio, espero conseguirlo. No busco ni escalar, ni subir ni nada. Ser feliz con lo que hago en el trabajo. Y que se complemente y **me** facilite ser feliz con mi vida personal. Planes, pocos. A nivel familiar, tener hijos, hijos, hijos, los máximos que pueda, porque me encantan. Eso quizás lo digo ahora por que no los tengo, pero bueno. La verdad es que me encantan los niños. Es lo que me hace más ilusión”.

CASO 7: Una situación algo más extrema es la de C.L., relaciones públicas en una multinacional alemana y F.G., director de división de un laboratorio farmacéutico, ambos de 31 años y másters en Dirección de Empresas. Llevan casados dos años, no tienen hijos porque –según ella- es necesaria más madurez y tener un ritmo de trabajo menor. Ambos trabajan una media de diez horas. Ella come todos los días en casa de sus padres, y suelen utilizar la tarde del domingo para preparar cosas pendientes del día siguiente; es decir, sufren ambos una invasión consciente y permanente del trabajo en su vida privada, no sólo entre semana, sino también los fines de semana. A todo ello hay que añadir los frecuentes viajes de ella, con ferias en las que pasa una semana fuera de casa.

Tanto ella como su jefe, al ser ambos personal directivo, tienen un contrato extra-convenio, es decir “la empresa tiene sus horarios establecidos, pero ahí no estamos nosotros”. La consecuencia de esto es que las reuniones son a última hora de la tarde, pauta marcada por su jefe. “Si tienes algo que despachar con él, no te puedes ir a casa”.

Se detecta en ella una clara **actitud reivindicativa**: no existen políticas en su empresa que favorezcan la conciliación de la vida laboral y familiar, pero el 40 por ciento del personal en el área de márketing son mujeres. “Las mujeres son talento que hay que retener –dice-, y hoy por hoy están mejor preparadas que los hombres. Soy partidaria de que cada uno diseñe su horario, muchas cosas se pueden hacer en casa y con gran productividad”. Se queja de que duerme mal, y plantea un cierto temor a quedarse embarazada por las represalias que pueda tomar su jefe.

Como medio para combatir el estrés va con su marido al gimnasio y para ello se levantan tres cuartos de hora antes por la mañana. Él es reservado, no habla de los temas de trabajo con ella, también duerme mal: “me despierto pensando en cosas y cuando tardo en dormirme es porque estoy dando vueltas a algo del trabajo”. Por otra parte reconoce que “la mayoría de las veces estamos tan cansados que apenas hablamos”. Se detecta otro conflicto, en este caso entre los valores de la empresa y los valores personales: “en la empresa tengo que ser más frío de lo que me gustaría”, afirma él.

CASO 8: Cuando los dos –ingenieros de Telecomunicaciones- trabajan en la misma empresa y además en un sector tan competitivo como la informática, las cosas se complican. Es el caso de M.B, consultora senior de Sistemas de Información, y J.D, Ingeniero de Soporte. Ambos tienen 27 años y decidieron que, por lo menos, debían estar en distintos departamentos, explica él: “aunque bajamos a tomar un café de vez en cuando y así nos vemos... hablamos más de trabajo que otras parejas. Esto no sé si es bueno o malo, a veces me parece que hablamos demasiado y pienso que si la empresa se va al garete o hay reajustes, nos quedamos en la calle los dos”. Llama la atención esta actitud o sensación de inestabilidad en ambos profesionales que son ya fijos. “Trabajamos en una empresa en la que tu PC y tu móvil son todo lo que tienes. No tienes puesto fijo en la oficina, los puestos son virtuales”. Aunque tienen casi dos horas para el almuerzo, no suelen comer juntos, quizá porque no coinciden físicamente en la oficina. “Nunca estás sentada en el mismo sitio ni haces el mismo trabajo. Hay días que comes a la una y otros a las tres”.

Él no suele estar físicamente en la oficina más que uno o dos días, el resto trabaja donde está el cliente. “Un pacto entre compañeros es que el móvil no está apagado nunca... como contrapartida, si un día acabas a las 5 te vas, pero eso pasa muy poco. Ella tiene más presión. Sus proyectos tienen fecha, pero yo puedo, en cierto modo, acumular el trabajo y hacerlo en los tiempos que me marco”. Reconocen que a pesar de que entre semana suelen hacer cosas de la casa, charlar o pasear a última hora de la tarde, los domingos suelen trabajar una media de tres horas cada uno en casa, ella más que él. También existen mutuos reproches por la hora de llegada a casa: “la mayoría de las veces que hablamos de trabajo es por el tema de los horarios, de las largas jornadas del otro, o de los problemas derivados del entorno de trabajo, nunca del trabajo en sí”. Sin embargo, ambos están de acuerdo en que están en una edad en que tienen que demostrar a la empresa si valen o no, sin entrar en si es justa o no la dedicación que tienen.

En cuanto a la posibilidad de que ella dejara de trabajar durante un tiempo para atender a los hijos, J.D es el único de los entrevistados que se confiesa partidario, si ella está de acuerdo. Considera que el conflicto trabajo-familia es un tema que debe resolverse en el ámbito personal, pero que para ello debe existir un marco adecuado de libertad y flexibilidad. Ella afirma que el hecho de pasar de dos a tres noches diarias fuera de casa en función de los proyectos le hace sentir el conflicto en su versión más álgida. “Lo máximo que puedo hacer es ahorrarme una noche, pero nada más. Hoy por hoy esos proyectos son míos. Si yo dijera no a ir a Madrid, no tendría carácter de flexible ni virtual, podría suponer algo más en mi situación laboral, seguro”.

En otros momentos habla de que le es imposible “separar el trabajo del ámbito privado, el estrés va conmigo”. Tanto en un caso como en otro, el tiempo es el bien más escaso: “Una pareja recién casada necesita mucho tiempo para estar juntos”. “Y ¿es un drama si no lo tiene?”. “Hombre, no es un drama, pero evidentemente no evolucionas como deberías evolucionar como persona”.

Puede suceder y de hecho ocurre, que una economista con MBA y madre de una niña se identifique tanto con los intereses de la empresa que llegue a pensar que el problema del conflicto trabajo-familia no sólo es suyo, sino que, si no se resuelve, la responsable también es ella. Entra en una empresa en prácticas con un contrato temporal. Cuando se enteran que está embarazada, no le renuevan. Tiene el bebé, pero sin disfrutar de baja maternal. Vuelve

después de seis meses a la misma empresa, y durante un año y medio trabaja a tiempo completo para demostrar su valía. Tiene miedo a pedir la reducción de jornada, lo hace después de ese año y medio. No quiere “hacer una faena a la empresa”. Cuando su hija se pone enferma, el conflicto llega a su punto más alto, sin embargo, aguanta el tirón hasta terminar el proyecto que tiene entre manos. A la vez reconoce que no le gusta estar en casa, “cuando la niña nació, se me echaba la casa encima”. Su marido “no quería ni oír hablar de que dejara de trabajar, ni siquiera temporalmente”.

Por otra parte, dice que tener un hijo y reducir ahora su jornada ha ralentizado su carrera. “No haces cosas tan interesantes, no te dan grandes proyectos”, aunque una vez más la picaresca empresarial se vale de estas situaciones –reducción de jornada por maternidad- en beneficio propio: “Voy a sustituir a una jefa de activos fijos, aunque yo formalmente no voy a ser jefa. Voy a hacer su trabajo, pero no me van a promocionar”.

Llama la atención, sin embargo, el uso real de la reducción de jornada: “Yo me levanto a las 8h. Hace dos meses, a las 7h, pero ahora es a las 8h, porque la niña duerme más. La niña es nuestro despertador. Me ducho, desayuno, le dejo preparada la ropa. A las 8.30h llega María que la cambia y se la lleva a la guardería. Yo me voy a trabajar entre 8.30h y 9h. Antes iba en moto y tardaba diez minutos, ahora en autobús es media hora. Trabajo de 9h a 14h /14.30h. Voy a casa de mis padres a comer, porque la niña come en la guardería, va de 9h a 17h, está muy contenta y da gusto. Antes iba a casa a comer, la recogía María, le daba de comer y la ponía a dormir. Yo cuando llegaba a comer me la encontraba durmiendo. Cuando tenía jornada completa me iba a trabajar, comía a las 14h y la niña estaba durmiendo. A las 15h me iba otra vez a trabajar y no llegaba hasta las 20h. Había días que ni la veía despierta. Desde que tuve la reducción de jornada, cuando la niña iba solo por las mañanas, yo llegaba y estaba durmiendo, pero ya me quedaba en casa y por la tarde estaba con ella. Ahora que se queda hasta las 17h, voy a buscarla a las 16.45h a la guardería y hago vida de familia. Suelo llegar a casa entre 19h y 20h y mi marido entre 21h y 22h, porque hace deporte, no por trabajo”. Ella, en realidad, llega a su casa a la misma hora que antes y además come en casa de sus padres y a la niña no la ve hasta las 17 h de la tarde. En este caso da la impresión de que la reducción de jornada es más para descansar de los intensos años vividos laboralmente que para conciliar trabajo y familia. Un buen ejemplo de las consecuencias del desbordamiento. El fin de semana encuentra tiempo para salir con amigas, él mientras tanto hace deporte y cuando salen a hacer compras o recados, lo hacen separados “porque vas más rápido si no vas con la niña”.

Respecto a su empresa, no considera que tenga valores que a ella le sirvan personalmente o que pueda adoptar, es más ha decidido ignorar la situación adoptando una actitud de conformismo. A la vez mantiene un claro sentimiento de culpa: “A ver, yo soy jefa y entiendo que es una faena lo que le estoy haciendo a mi jefe. Por quien me sabe fatal es por mi jefe, porque le aprecio mucho. Soy consciente de que le estoy haciendo una faena. A él le sería más cómodo tener una persona a tiempo completo y tenerla para cualquier cosa. Si tienes un equipo, yo soy un lastre. Aunque trabaje bien, él preferiría haberme metido en el proyecto que tenía asignado para mí. Si tiene que elegir entre yo y un chico, pues lo veo claro, pero que yo esté pidiendo ahora la reducción de jornada, no quiere decir que dentro de 5 ó 6 años no pueda empezar a “meter caña” otra vez. Lo que pasa es que como la filosofía es que a los 40 o has llegado a tal posición o ya no vales, pues es fatal porque yo ahora tengo 30, cuando mis hijos tengan 6 ó 7 años me pondré otra vez las pilas y al cien por cien, pero para la empresa ya llego tarde”. Parece tener muy incorporada la visión de carrera profesional como algo en permanente ascenso (visión tradicional del mundo

masculino), sin considerar que es mejor pensar en trayectorias, con mesetas profesionales que pueden parecer una pérdida en un sentido, pero que en otro son una riqueza enorme para todos.

Su dilema se mantiene hasta el final: “Yo entiendo a la empresa, la empresa va por beneficios, a la empresa no le interesa tener mujeres. O el gobierno establece una serie de normas que ayuden a las empresas para que puedan tener mujeres que puedan compaginar el trabajo y la familia, o mal vamos”.

En todos estos casos – integración de la vida laboral y familiar- queda patente la importancia de las decisiones individuales o familiares. La mujer para ser realmente agente de cambio debe tomar una actitud activa. Hasta en las empresas más inmovilistas pueden existir márgenes de autonomía sorprendentes si se sabe negociar, y si esa misma mujer se anticipa a los problemas planteando posibles soluciones.

CAPITULO 6: EL PAPEL DE LA EMPRESA

Hoy, más que nunca, existe una fuerte relación entre la presencia de una cultura familiarmente responsable y el desempeño eficaz de la empresa. Se trata de tener en cuenta al empleado como algo más que un sujeto individual que espera ser retribuido con salario y formación. Estas políticas tienen en cuenta el nuevo perfil de su plantilla, varones y mujeres, para los que el sistema de prioridades ha cambiado y la familia ocupa un lugar importante. La vida privada personal es una variante más del concepto calidad de vida y la palabra mágica es “equilibrio”. **Si éste se consigue**, también la empresa, **como ya se ha dicho**, sale beneficiada: productividad más alta por tiempo trabajado, fidelización, retención del mejor talento y creación de marca de empresa (*branding*) dentro del mercado laboral⁴⁶.

Las empresas son cada vez más conscientes de que el equilibrio personal repercute en el rendimiento y en la productividad. Además, las competencias técnicas no son suficientes para cubrir satisfactoriamente un puesto de trabajo, ya que la mayoría de las competencias necesarias para poder contribuir a la consecución de los objetivos empresariales pertenecen **al ámbito de la** inteligencia emocional. Se necesitan mentes abiertas, creativas, capaces de afrontar los obstáculos con deportividad. De ahí que surjan nuevas formas de evaluación y de retribución que van desde la formación a la flexibilidad y el apoyo de la trayectoria vital. **Todo ello va conformando las políticas empresariales familiarmente responsables que merecen ser analizadas con cierto detalle.**

Los principales factores que llevan a adoptar unas medidas concretas u otras son tres: el tipo de trabajo que ejerza un trabajador concreto, el desarrollo económico del país y el nivel de estabilidad laboral. Además habría que añadir aquí un cuarto factor: el momento profesional en el que se encuentre una persona, aspecto muy relacionado con el diseño de carrera que haya sido proyectado tanto por el individuo como por la propia empresa. Estados Unidos es el país en el que mayor desarrollo encontramos en programas de conciliación de vida familiar y laboral y son las multinacionales las pioneras en este tema: en muchas ocasiones es la sede central la que despierta a sus filiales nacionales españolas argumentándoles que llevan diez años de retraso en este tipo de políticas.

⁴⁶ En Noviembre de 1999 un grupo de expertos del MIT (Massachusetts Institute of Technology) firmaron un manifiesto: “What do we really want? A manifesto for the organizations of the 21 Century” en el que se habla de la integración trabajo-familia como un paso más allá de la conciliación, y que forma parte del concepto de empresa sostenible.

En cualquier caso, las iniciativas tomadas desde la empresa sólo son complementarias de otras muchas medidas tomadas por distintos agentes sociales, entre ellos el Estado y las Administraciones públicas como hemos visto en el capítulo segundo, **y que, recapitulando, se concretan en** legislación en torno a la maternidad/ paternidad y sobre medidas concretas de conciliación; ayudas directas a la familia y subvenciones económicas por número de hijos; ayudas indirectas o fiscales; infraestructuras y reformas laborales que faciliten la conciliación.

Las empresas familiarmente responsables son aquellas que en sus estrategias empresariales y en sus intrategias (políticas que persiguen la involucración y el compromiso de los empleados) contemplan a la familia del empleado como un *stakeholder*⁴⁷ más de la empresa. De hecho, ya hay empresas que enarbolan este tema como argumento para la atracción y retención de los mejores talentos en un mercado laboral en el que hay buenos currículums técnicos pero faltan personas maduras, con capacidad de compromiso.

En líneas generales, es la cultura corporativa de una empresa, es decir, el conjunto de valores corporativos que la inspiran, el factor determinante para que pueda existir de verdad y en la vida de cada empleado, una armonía entre trabajo y familia.

Es un hecho, comprobado con frecuencia, que las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia, y que para llevarse plenamente a cabo necesitan el refuerzo de esa cultura corporativa, a veces más informal, no necesariamente plasmada en ningún documento, pero que constituye el clima, el aire que se respira en la empresa en un determinado tema, en este caso la actitud ante la familia del empleado. Por ello la actitud de los directivos y más en concreto su postura explícita e implícita es esencial. En este sentido los directivos son claves, una vez más, ya que son el espejo en el que se mira toda la empresa, y los mandos intermedios también, ya que son ellos quienes deciden en el día a día si se aplican o no las políticas que facilitan la conciliación.

Los valores personales y la propia formación como directivos determinan el modo y el grado en que ellos mismos asumen esas políticas en el seno de la empresa. En un segundo plano, pero no por ello menos importante, está el nivel de tolerancia del resto de los colegas cuando tienen que asumir mayor carga de trabajo de sus compañeros en casos de urgencias y ausencias no programadas.

Las distintas Políticas Empresariales Familiarmente Responsables (EFR) pueden agruparse en cuatro bloques.

1. El primer grupo hace referencia a la *flexibilidad en el tiempo y en el espacio*. El primero es en realidad el paquete de medidas más codiciado y pensamos que también el que menos coste conlleva. Basta tener una buena política de incentivos (la flexibilidad en sí misma lo es) y dejar claro que se dirige por objetivos y no por control de horas de presencia. El argumento es sencillo: tanto el trabajo como la familia requieren tiempo y energía. Estas necesidades no siguen un horario estricto de un número determinado de horas al día, entre horas determinadas, tantos días a la semana. Tanto las exigencias del trabajo como las de la

⁴⁷ Partícipe que tiene interés en la empresa: proveedores, clientes, empleados, accionistas, comunidad local, etc...

familia tienden a fluctuar en función del tiempo que cada uno requiera en cada momento: temporadas más o menos intensas, ciclo de vida, etapa de la trayectoria profesional y acontecimientos inesperados.

“En líneas generales, veo dos problemas distintos: los ambientes laborales hostiles para las madres, y las mujeres que retrasan su vida familiar y pierden el tren. Por ello pienso que una empresa que quiera tener mujeres, debe diseñar puestos de trabajo alternativos, como los puestos compartidos. También diseñar los puestos de trabajo y pensar las personas que se puedan incorporar a ellos en función de las bajas que admita. En el colegio, combinamos la media jornada de una profesora cercana a la jubilación con la de otra que tiene muchos hijos y que desea ralentizar su carrera unos años. Conciliamos el bien de la empresa con el de las personas. Esto no produce agravios comparativos, porque lo hacemos con todo el mundo que se puede hacer. Esta tarde le he planteado una excedencia de un año a una persona embarazada que no se encuentra bien. En este caso se lo puede permitir, pero hay economías familiares que no pueden. De este modo, las personas cuando vuelven lo hacen con unos ritmos de trabajo muy buenos y una gran creatividad. Durante las bajas de maternidad la profesora sigue vinculada a la profesora sustituta, y esto facilita la reincorporación y la continuidad. Las que tienen excedencia de un año no pasa nada, porque cada curso los alumnos son distintos. Reconozco que en un ambiente educativo hay una especial sensibilidad para el cuidado de la personas, por eso estas políticas tienen un mejor desarrollo”.

(DIRECTORA DE UN COLEGIO, CASADA, 42 AÑOS, 5 HIJOS)

En algunos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración y sí lo son los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos. En todos ellos, juega un papel muy importante el control que el propio profesional tenga de su trabajo, para que no se den desbordamientos de un campo a otro (del trabajo hacia la familia o que la familia invada el campo profesional).

“Tenemos flexibilidad de hasta media hora de entrada y, por lo tanto, también de salida. Cada sucursal bancaria se organiza. No existen contratos a tiempo parcial, pero sí reducciones de 1/3, 1/4, o 1/2 de la jornada laboral para madres que deban cuidar a un hijo enfermo. Por supuesto pueden y deben pedirlo si es necesario. Por nuestra parte, tan sólo tomamos la precaución de consultarlo con el responsable de unidad. Actualmente hay varios cientos de personas que se acogen a esta medida”.

(CAJA DE AHORROS, EN LA QUE EL 47 POR CIENTO DE SU PLANTILLA SON MUJERES)

El abanico es muy amplio, se puede hablar tanto de ausencias de trabajo cortas (media hora) como largas (un año), en función de las necesidades de la familia de forma sistemática o puntual: ausencia por emergencia familiar, flexibilidad en días de permiso, tiempo libre para formación, excedencia para cuidar hijos pequeños y excedencia para cuidar de enfermos o discapacitados, la jornada reducida, el horario flexible y el trabajo a tiempo parcial.

“Las madres tienen total preferencia para optar a permisos y horarios flexibles. De las dos empleadas de *call center*, la que es madre de dos hijos tiene preferencia para elegir

vacaciones y para elegir el turno de mañana, compatible con el cuidado de sus hijos... Cubrimos siempre las excedencias y bajas con personal externo para no sobrecargar a la plantilla”.

(PYME SECTOR INFORMÁTICO, 50 EMPLEADOS)

En muchos sectores y áreas (consultoría, comercial) la flexibilidad de entrada y salida facilita el reparto de tareas dentro del matrimonio (llevar los niños al colegio, médicos, compras). En lo que respecta a la Economía, el crecimiento de esta fórmula va unida al ascenso del sector servicios: comercio, atención técnica, inmobiliario y hostelería.

La *flexibilidad en el espacio* se refiere al lugar de trabajo. Se trata de ofrecer la opción de trabajar en casa o en la oficina. El empleado tiene entonces mayor control de su horario y del espacio de trabajo. Algunas políticas de este tipo son el teletrabajo –gracias al uso de ordenador portátil, la conexión a Internet por parte de la empresa- y el uso de la videoconferencia, lo que evita más viajes de una ciudad a otra o incluso entre países, de los estrictamente necesarios.

“Aquí el 80 por ciento del personal tiene ordenador portátil, el otro 20 por ciento no quiere que el trabajo invada su vida privada, y lo respetamos. Nuestros programas de armonización de vida laboral y familiar están auditados por una empresa externa, porque nos interesa que todo esto sea útil de verdad. El coste de todo ello, si es que puede hablarse así, lo consideramos marginal, porque tenemos comprobado que existe un claro beneficio, que es la satisfacción del empleado y, por tanto, su rendimiento.”

(MULTINACIONAL DEL SECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN)

Podría plantearse el aspecto ético de estas medidas ante la sospecha de que su uso fuera un subterfugio de la empresa como antesala de una desvinculación no sólo espacial, sino también laboral del trabajador. Aunque hay que tener en cuenta esta posibilidad, no podemos perder de vista el ejemplo de países como Suiza o los Países Bajos, en los que el empleado no se devalúa, ni se desvía de su trayectoria, por el número de horas dedicadas, o el lugar físico de su trabajo, y una muestra de ello son las variadas parrillas de programación laboral de la plantilla en las empresas en estos países.

“Tenemos un gestor que hace uso de esta opción y además tiene horario reducido (6 horas); sin embargo, una persona que lleva menos de un año en la empresa pidió trabajar desde casa, pero no se le concedió; consideramos que hace falta conocerle más para darle ese voto de confianza”.

(PYME DE 50 EMPLEADOS)

Para algunas personas en determinadas etapas de su vida, las políticas de flexibilidad evitan su rotación o que se salgan definitivamente del mercado laboral, ya que podrán optar por hacerse autónomos o montar su propia empresa, si es que el cuidado de personas dependientes (padres, hijos) u otros motivos personales le empujan a ello.

“El niño tenía una parálisis cerebral. La madre trabajaba en una empresa en la que la flexibilidad era prácticamente cero. El padre era un empleado nuestro. Le ofrecimos instalarle línea ADSL y que trabajara con un ordenador portátil desde casa hasta las 5 de la tarde”.

(EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS)

2. Un segundo bloque de políticas EFR es el relativo a *beneficios sociales / extra salariales* que también se aplican bastante en las empresas españolas. Se trata de seguros médicos para el empleado y su familia, plan de pensiones, seguros de vida, ticket restaurante, etc. Así como otras ayudas materiales que pueden facilitar sacar adelante a la familia o al menos darle cierta tranquilidad en momentos difíciles.

En una conocida operadora, los empleados cuentan con un plan de pensiones en el que la empresa aporta el doble de lo que invierte el empleado. Por otra parte, esta empresa cuenta con valores corporativos, que le llevan en ocasiones a tomar medidas “más allá de la ley o del convenio colectivo.” Es el caso de un empleado anoréxico, al que esta empresa fue a buscar en ambulancia a Galicia. O el del trabajador temporal al que se descubre un cáncer y la empresa decide hacerle fijo, para que así tenga asegurada toda su cobertura sanitaria; o también el caso del trabajador con un padre tetrapléjico al que pagó los gastos de acondicionamiento de su piso.

En lo que respecta a los seguros médicos familiares, existen empresas que ofrecen un plan dental para toda la familia que cubre una cantidad fija al año. En algunas entidades financieras, una medida que favorece la solidez de la familia es el ventajoso sistema de fondo de pensiones que tienen para sus empleados, así como el sistema de previsión de riesgo. También son especialmente valoradas las pólizas de cobertura de riesgos que cubren las contingencias de viudedad, orfandad, incapacidad permanente absoluta y gran invalidez. Así, por ejemplo, si un empleado fallece, su cónyuge viudo recibe el 50% de la retribución fija anual del fallecido, y cada uno de los hijos menores de 23 años, el 25% de la citada retribución, pudiendo alcanzar hasta un 125% de la misma.

Un conocido director de recursos humanos señala que quizá este tipo de ayuda a las familias es menos visible que una guardería, pero su valor es mucho mayor: «Para mí, ésta es la máxima contribución a la reconciliación de la vida personal y el trabajo. La mayor que existe y que pueda existir. Todo lo demás son anécdotas, intentos, paternalismo o farándula». En su opinión, los programas de trabajo/familia a menudo son proteccionismo disfrazado. En definitiva, hay que tratar a los empleados como adultos que son. Esto significa pagarles bien, para que ellos mismos paguen los servicios de guardería y educación. También implica ofrecer beneficios generosos para que los empleados puedan trabajar sin preocupaciones.

Otras modalidades son los seguros de invalidez, regalos por Navidad, matrimonio y nacimiento de hijos, además de obsequios de empresa y viajes como incentivos por la consecución de objetivos.

3. Un tercer bloque de políticas lo agrupamos bajo el nombre *apoyo profesional*. Esta categoría consiste en dar asesoramiento y formación al empleado para equilibrar trabajo y familia, adaptar el trabajo a las nuevas necesidades de la misma y capacitar al empleado con formación específica. Se trata también de ampliar su empleabilidad futura.

“Por nuestro centro de formación pasan anualmente 7.600 personas. Acabamos de incorporar la enseñanza de inglés a través del sistema e-learning para todos los empleados”.

(MULTINACIONAL DEL SECTOR ALIMENTARIO)

Algunos ejemplos incluyen asesoramiento a expatriados, asesoría legal y financiera, apoyo psicológico y de carrera, etc. En todos ellos se tiene en cuenta explícitamente la situación familiar.

“Nuestros programas de salud laboral abarcan temas tan variados como la prevención del cáncer de mama y la osteoporosis. También existen terapias para dejar de fumar, actividad que está prohibida en todo el edificio”.

(COMPAÑÍA DE ENERGÍA ELÉCTRICA)

Mientras que la formación sobre *gestión del tiempo* es un fenómeno bastante frecuente –50 por ciento de las empresas lo ha hecho alguna vez-, es sorprendente el bajo porcentaje de empresas (sólo el 30 por ciento) que ofrecen cursos sobre gestión del estrés para sus empleados, especialmente cuando el estrés, como ya hemos dicho, es una de las causas más importantes de los conflictos trabajo-familia y del absentismo laboral.

“Existen cursos de gestión de estrés como un modo de paliar algo la presión y la naturaleza del trabajo bancario: el cliente tiene poco tiempo, exige y necesita operaciones muy rápidas y esto influye. Ya que las circunstancias no pueden cambiar, pretendemos que crezca el nivel de autocontrol del empleado, ya que consideramos que dentro de lo que es el modelo de gestión por competencias, este tema es fundamental y distinto a las demandas formativas del trabajo en equipo. Pero pensamos también en las familias. El estrés es la peor consecuencia que pueden sufrir, además de la falta de tiempo, y queremos poner remedio con cursos como éstos”.

(EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS)

Probablemente, la razón por la que tan pocas empresas organizan seminarios sobre el estrés sea por falta de conocimiento real de su importancia: la irritabilidad, la falta de concentración, el absentismo, el comportamiento agresivo, el abuso del alcohol y los conflictos interpersonales son sólo algunas de sus consecuencias. Del mismo modo que se tardaron décadas para que las empresas fueran responsables con el medio ambiente y evitaran la polución, lo mismo puede pasar a la hora de volverse familiarmente responsables y evitar el estrés laboral. Si no lo hacen por la salud de sus empleados, sí deberían hacerlo por sus propios intereses, ya que cientos de estudios han demostrado que el estrés reduce la productividad.

También es llamativo, el escaso esfuerzo en realizar programas de apoyo a los empleados en su papel como padres, teniendo en cuenta que éste es uno de los temas que más preocupan a las jóvenes parejas. La formación como padres y de comunicación en el matrimonio puede ser una oferta interesante ofrecida por las empresas.

En general, y aunque la mayoría **de empresas** afirma que **no ponen a sus empleados en** la disyuntiva de ascender o marcharse, cuando la promoción adquiere otros matices como el de la movilidad geográfica, tan necesaria en las multinacionales, casi la mitad de los encuestados reconocen que aceptar ese traslado es condición *sine qua non* para la promoción. Se trata de la cultura de “up or out” (arriba o afuera), especialmente frecuente en el mundo de la consultoría.

“El año pasado tuvimos un proyecto en Atenas. Requería setenta personas y duraba todo el año. Planteamos las cosas muy claramente, porque no pretendemos engañar a nadie. Incentivamos esa movilidad y lejanía con retribución económica, pero no ejercemos presión, y mucho menos penalización. Eso sí, todos sabemos que rechazar una oferta así puede limitar tu carrera internacional. En el caso de un hombre de 35 años con dos hijos pequeños que rechazara una oferta así, entenderíamos que no se lanzara a tomarla, y le apoyaríamos si lo hiciera. Quizás en el futuro aparezca otra oportunidad semejante... o no. En esto cada uno es responsable de sus actos”.

(MULTINACIONAL ESTADOUNIDENSE)

Dos terceras partes de las empresas contemplan la existencia de mesetas profesionales dentro de la trayectoria de sus empleados, pero tan sólo un tercio reconoce ofrecer una ayuda personalizada para pensar en esa trayectoria. El problema se agudiza en los casos de profesionales cuya maternidad es reciente o de los matrimonios que se ven ante el dilema de separarse por exigencias de movilidad geográfica de la empresa.

“Por la propia naturaleza de la empresa, se envían con frecuencia personas a distintos países del mundo durante un período de tiempo que va de uno a cinco meses para trabajar en las empresas del cliente. En la asignación de estos destinos nunca se ofrecen estos puestos a un padre de familia, sí a un hombre o mujer que estén casados aunque sin hijos, porque además suelen aceptarlos y tienen más facilidad para combinar estancias con su cónyuge”.

(PYME DE 50 EMPLEADOS)

El *asesoramiento profesional personal* lo pueden proveer especialistas (psicólogos, médicos, abogados), como ocurre en el caso de los Employee Assistance Programs (E.A.P. o programas de asistencia a empleados), que ya existen ampliamente en Estados Unidos y Reino Unido. Todas las empresas españolas tienen un servicio médico vinculado, bien interno o externo, pero muy pocas ofrecen asesoramiento especializado. Los médicos no están preparados para tratar con problemas psicológicos, sociales, jurídicos o financieros, que frecuentemente son la causa real del absentismo laboral.

4. Un cuarto grupo de medidas es el denominado “*políticas de servicios*” y comprende diferentes tipos de apoyos que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. El razonamiento no es sólo que “cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”, sino que responde más bien a un complemento de la política salarial. Las personas no necesitan únicamente dinero para vivir, sino mayor calidad de vida: tiempo y, por tanto, servicios... Algunos ejemplos son el cuidado de niños, de personas mayores, y tareas domésticas como la limpieza, la compra, el ticket restaurante,

parking, centro de deportes, información sobre guarderías, o compensación económica para canguros que tienen que cubrir las horas de ausencia por trabajo.

“A través de nuestro portal en Internet ofrecemos multitud de servicios agrupados en torno a tres conceptos: comunidad (en el que se incluye todo lo relacionado con las personas y sus familias, así como información sobre guarderías y colegios), didáctico y profesional. Gracias a la base de negociación tan amplia que supone una plantilla de más de 12.000 empleados, logramos interesantes descuentos en guarderías, gimnasios y agencias de viajes.”

(ENTIDAD FINANCIERA)

La mayoría de estas medidas tienen un coste mínimo para la empresa y una gran efectividad en la conciliación. Tan sólo es necesario tener en cuenta que la empresa ofrece soporte en la resolución de los distintos problemas, pero no da una única solución, quedando así garantizadas dos cosas: el derecho a la vida privada y, por tanto, a todos los datos que hagan referencia a ella, y el derecho de los padres a dar a sus hijos la educación que consideren conveniente. Esto último queda garantizado en las opciones más comunes ofertadas por las empresas: cheque escolar y cheque guardería, que facilitan la elección.

“Subvencionamos con 75 euros la compra de sillas de seguridad para los bebés”.

(ENTIDAD FINANCIERA)

“Pagamos la guardería de los hijos de empleados”.

(COMPAÑÍA DE GAS, EMPRESA HIDROELÉCTRICA,
EMPRESA DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN)

“Reservamos plazas en colegios cercanos y tenemos acuerdos con guarderías cercanas”.

(CAJA DE AHORROS)

“Subvencionamos determinados gastos de los estudios de los hijos de nuestros empleados”

(EMPRESA FARMACÉUTICA)

“Ayudamos a pagar gastos de vacaciones y estancias lingüísticas de los hijos de nuestros empleados.”

(EMPRESA PÚBLICA)

El orden de importancia en función del uso que de estas prestaciones se hace en la empresa española es el siguiente: seguro de vida, plan de jubilación y ticket restaurante. Este tipo de incentivos, por otra parte ya tradicionales en nuestro país, cobran ahora nuevo valor. Además existen empresas especializadas que cubren estos servicios de un modo externo, eficaz y por un costo menor que si los gestionara la propia empresa.

Todos debemos ser agentes de cambio ante esta realidad sistemáticamente contaminante y ciega, a fin de convertirla en una realidad sistemáticamente enriquecedora no sólo de

nuestros bolsillos, sino también de nuestras mentes y de nuestros corazones. En definitiva, se trata de que seamos agentes de una realidad y un futuro sostenible.

Veamos cuáles son las fases para transformar una compañía estructuralmente contaminante del entorno externo e interno en una compañía estructuralmente enriquecedora:

- 1) Sensibilizar e identificar los problemas.
- 2) Desarrollar Políticas empresariales familiarmente responsables (EFR).
- 3) Desarrollar un programa con soluciones específicas. Integrar el tema trabajo/familia en la estrategia y en la cultura empresarial, es decir, en la realidad diaria.

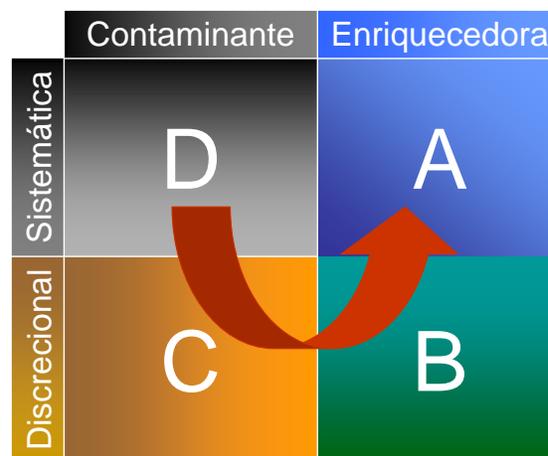


Figura 1:
Tipos de empresa según su impacto en la ecología humana

El Certificado EFR se enmarca dentro de la responsabilidad social de la empresa, que, como corporación inserta en la sociedad, tiene derechos y obligaciones que debe armonizar con su misión específica de creadora de riqueza. Por ello, el Certificado buscará:

- Armonizar los derechos del individuo y los de la empresa.
- Satisfacer también al nuevo “stakeholder”: la familia del empleado.
- Promover el respeto por la pluralidad, la vida privada y la salud de sus empleados y del entorno.
- Analizar, corregir y comprometerse con las desigualdades, buscando medidas de subsidiariedad o colaboración con las administraciones públicas en el cuidado de dependientes.

Se trata de buscar una norma de referencia y un modelo de certificación para empresas, que recoja el cumplimiento de unas acciones mínimas en aspectos de conciliación de la vida familiar y profesional a través de políticas y prácticas empresariales familiarmente responsables.

Se propone:

- Integrar estas políticas en la empresa
- Estandarizar un método para lograrlo
- Crear la primera certificación en este ámbito
- Definir los criterios de auditoría para realizar este reconocimiento

Con todo ello no pretendemos hacer una clasificación o lista de “buenos y malos” empresarialmente hablando, dado que es una opción, a la que optan o no, de forma libre, los máximos responsables de las empresas. Nuestra propuesta tampoco trata de invadir el terreno de los derechos laborales establecidos por convenio, diferentes en función del sector. Se trata únicamente de poner a disposición del mercado (empresas y clientes) una herramienta de innovación estratégica común y fácilmente adaptable, según el tamaño y carácter de la empresa, (desde las PYMES hasta las grandes multinacionales, sin obviar las administraciones públicas y las no gubernamentales) de clara diferenciación, de mejora continua del proyecto empresarial y con consecuencias positivas para todos.

El Modelo EFR©:

Constituye una pauta para realizar la Evaluación o Diagnóstico de la empresa, a fin de saber en qué fase se encuentra. Para ello, se estudian cuatro elementos.



1. Las Políticas FR, ya explicadas en anteriores párrafos.

2. Los Facilitadores FR son los siguientes:

Liderazgo: Las organizaciones familiarmente responsables cuentan con directivos que establecen y comunican una dirección clara a su organización y unen y motivan a los demás directivos y mandos intermedios para que con su comportamiento sirvan de ejemplo a sus colaboradores. Reconocen abiertamente la importancia de conciliar el trabajo y la vida familiar como base para el éxito del negocio e integran este enfoque para construir un clima de trabajo de apoyo.

Comunicación: La necesidad de comunicar, tanto interna como externamente, las políticas, instrucciones, objetivos y metas es común a todas las organizaciones y representa una

importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Promover consistente y efectivamente una cultura familiarmente responsable a través de la comunicación, se transforma así en una necesidad para el éxito de las políticas formales.

Responsabilidad: Para que una organización cambie, es crítico que los individuos se hagan responsables tanto de la implantación de las políticas formales como de su utilización. La cultura familiarmente responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados.

Estrategia: El compromiso de la organización para crear una cultura que anime y fomente el equilibrio entre trabajo y familia es fundamental. Destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, así como incorporar el respeto a la familia en la misión, la visión y los valores de la empresa constituyen señales claras de cambio.

3, Los Frenos e Impulsores FR que existen en la cultura empresarial y que de una manera u otra, condicionan el éxito y la adecuada implantación de las políticas familiarmente responsables. En algunos casos estas prácticas destruyen cualquier intento de los empleados por equilibrar el trabajo y la vida familiar. Por ejemplo, la práctica de quedarse hasta tarde en el trabajo porque también se quedan los jefes.

4. Los Resultados FR que miden el verdadero impacto de los tres elementos anteriores en la organización, a saber: el grado de conocimiento que tienen los empleados acerca de las distintas políticas implantadas, así como de los elementos presentes en la cultura de la empresa; la frecuencia de uso de dichas políticas por parte de los empleados; y el nivel de conflicto entre trabajo y familia experimentado por los empleados, así como su intención de dejar la empresa por esta razón.

En los últimos tiempos, las exigencias laborales se han vuelto muy demandantes. Algunas empresas han obligado a sus empleados a posponer su vida personal para un futuro que nunca llega y, lo que es peor, a renunciar a ella para sustituirla con la vida laboral, lo cual es absurdo. Entre otras muchas posibles, recogemos aquí las cuestiones que deberían encender la alarma en cualquier institución o empresa, porque son síntomas de que algo anda mal:

1. Exceso de reuniones, particularmente de aquellas en las cuales se discute mucho pero no se llega a nada concreto.
2. Planes y proyectos muy bien elaborados que rara vez toman forma.
3. Premiar a quien permanece trabajando dos o tres horas después de la hora de salida.
4. Que todos los ejecutivos o directivos deban estar siempre a cualquier hora de cualquier día disponibles, para lo cual se los obliga a cargar con un rastreador a donde vayan, (móvil, beeper, etc).
5. Que se reciban mensajes electrónicos oficiales -escritos a altas horas de la noche o en la madrugada y/o durante fines de semana (que deben estar dedicados a la vida familiar) y/o desde sitios vacacionales o de descanso- esperando que sean respondidos ya.
6. Que entre los empleados o directivos de los niveles superiores haya un índice muy alto de divorcios.

7. Que los familiares de los trabajadores (principalmente esposa e hijos) se quejen del tiempo excesivo que éstos le dedican a la empresa.
8. Que el único tema de discusión o conversación en las reuniones donde coinciden varias personas de la misma empresa sea relacionado con el trabajo.
9. Que los trabajadores descubran que ir al cine, teatro, ópera, conciertos, museos o centros de diversión se ha vuelto una actividad excepcional en su vida.
10. Que el trabajo se convierta en algo agobiante y genere más estrés que satisfacción en quien lo realiza.

Todo un panorama tan extenso como apasionante, en el que la excelencia empresarial es gran parte de la meta. Al esfuerzo corporativo y al compromiso de la dirección que este cambio supone, hay que unir la voluntad explícita y la complicidad del empleado. Ya hemos dicho anteriormente que la empresa no puede proteger al trabajador de sí mismo. ¿Dónde está la clave entonces? En el liderazgo personal. El gobierno corporativo se facilita cuando cada persona, cuando cada empleado, tiene clara su misión personal y actúa con coherencia y autoliderazgo.

CAPÍTULO 6: LA GESTIÓN DEL TIEMPO PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL

LOS LADRONES DE TIEMPO

El uso del tiempo define de un modo bastante ajustado los intereses de una persona. Tenemos tiempo para aquello que realmente nos interesa, pero pocas veces lo reconocemos. Por otra parte, no es precisamente la persona que demuestra estar más ocupada la que rentabiliza mejor su tiempo, sino la que logra aislar los momentos oportunos para cada cosa.

El tiempo es un bien atípico, equitativo (todos disponemos de él mientras vivimos y todos los días tienen 24 horas), inelástico, indispensable; es una coordenada vital esencial junto con el espacio, insustituible e inexorable (pasa y nadie ha logrado detenerlo en un punto concreto). Nuestra vida se caracteriza además por estar inmersa en un ingente **caudal** de información y de avances tecnológicos que pueden hacernos aún más difícil un uso eficaz del mismo. Constantemente tenemos que elegir.

Parafraseando a Drucker, podemos afirmar que “nada distingue tanto a la persona eficaz como su amor al tiempo”⁴⁸. Para cualquiera que quiera llevar las riendas de su vida es esencial conocer en qué invierte o derrocha, de modo sistemático su tiempo, ayudarle a descubrir los llamados “ladrones del tiempo”. Porque si no somos dueños de nuestro propio tiempo, ¿qué otras cosas podremos administrar? Un buen ejercicio para lograr este objetivo consiste en apuntar a lo largo de una semana completa cada dos horas lo que se ha hecho durante ese periodo de tiempo. Esto nos proporcionará datos relevantes, un diagnóstico objetivo sobre el que empezar a construir y, por lo tanto, a mejorar en nuestra gestión del tiempo. Esta simple práctica nos ayudará a diferenciar muy bien nuestra percepción de lo que **hacemos y no hacemos** en realidad. Esto, de hecho es de hecho la gestión de nuestra vida

Ladrones los ha habido siempre y los habrá. Ya decía Napoleón que hay ladrones a los que no se castiga, aunque nos roban lo más preciado: nuestro tiempo. El problema no es nuevo, si bien en este siglo quizá lo vivimos de modo más acelerado. Pero, ¿cuáles son en realidad las causas de nuestras fugas de tiempo? Quizá podemos pensar que nos falta información, que las comunicaciones en la empresa son lentas y absurdas, que hay interrupciones constantes, desorganización de los colaboradores más próximos, **demasiadas** urgencias, llamadas telefónicas, errores de terceros, exceso de burocracia, reuniones largas e inoperantes... incluso una cierta incompetencia de los jefes. Pero... ¿y si miramos primero hacia nosotros mismos? Porque ésta es la única realidad que está en nuestra mano cambiar. Seguramente nos encontraremos con una falta de organización personal, confusión de las prioridades, escasa delegación en los colaboradores, exceso de optimismo al apreciar las propias habilidades y potencial de trabajo, **pretensión de** abarcar un campo de actividad demasiado amplio, poca puntualidad y control del horario, dilación o precipitación en las decisiones importantes, etc

⁴⁸ P. Drucker: *The Practice of Management*. Ed. Heinemann Professional Publishing, 1989.

De hecho, los *ladrones de tiempo* más terribles acostumbran a ser internos y son tres:

- *No saber decir que no:*

“Ahora me arrepiento de mi disponibilidad total con la empresa. Después de seis años decido tener un hijo y mi situación laboral ha empeorado. Mis horas de salida, tardías, han creado un precedente que ahora no puedo romper”.

(ECONOMISTA, 1 HIJO)

- *No saber delegar:*

“Las compras las hago yo personalmente, no puede hacerlo la chica, depende de ello la economía doméstica”.

(MEDICO, CUATRO HIJOS)

“Con mi marido es imposible, con él no cabe hablar de reparto de tareas, yo lo hago mejor todo sola”.

(PROFESORA DE UNIVERSIDAD, 3 HIJOS)

- *Abdicar temas importantes:*

“Si de algo me arrepiento es de haber dejado la educación de mis hijos en manos de extraños. Mi nivel de vida y mis ingresos paradójicamente no han servido para darles la mejor educación. Siento que he abdicado”.

(DIRECTORA MARKETING, 2 HIJOS)

Cualquiera de estos tres ladrones son nefastos para la gestión del tiempo personal y profesional. El que no sabe decir que no, puede que tenga un fondo narcisista y por eso necesita estar en todo como protagonista, aunque esa actividad sea en sí misma agotadora. También puede tener una personalidad histriónica. Éstas suelen ser personas a las que les cuesta quedar mal por falta de madurez y humildad, o bien tratarse de **individuos con** una personalidad histérica que sólo buscan que les quieran. Finalmente, se **encuadran** también **en esta categoría** los que con buena intención sufren el “síndrome del salvador” y que se empeñan en solucionar los problemas de todos sin excepción, sin darse cuenta de que esto es imposible: no se puede llegar a todo siempre. Estas personas pueden llegar a romperse por falta **sensatez**, de autoconocimiento y de capacidad de priorizar. No podemos olvidar que para servir... lo más importante es “servir”, es decir, estar en condiciones de ello. Siguiendo nuestro sistema de prioridades, **deberíamos evitar “quebrarnos”** con situaciones o personas determinadas. Ya que nos gastamos, hagámoslo por personas o cosas que valgan la pena, y aquí, por supuesto, entra de lleno la atención a nuestra familia.

Habitualmente, cuando “me roban” el tiempo, la principal causa está en mí, porque aunque exista un factor externo que reclama mi atención –teléfonos, visitas-, la respuesta dada es siempre personal. Soy yo quien decido mis prioridades y el tiempo dedicado a cada actividad.

También podemos ser causantes de autointerrupciones. Para saber si estamos en este grupo, basta contestar afirmativamente por los menos a un par de estas preguntas: ¿Tengo desordenada la mesa?, ¿Prolongo a veces el rato para tomar café o para comer?, ¿Doy largas a las cosas?, ¿Me detengo frecuentemente durante la jornada laboral a charlar con los demás?, ¿Me distraigo con revistas o navegando en Internet cuando debería estar trabajando

en otras cosas? ¿Realizo llamadas particulares o contesto correos electrónicos **personales** durante las horas de trabajo? Como consecuencia de estos hábitos es muy posible que yo sea también causa de las interrupciones en el trabajo de los demás, a través de llamadas o visitas no anunciadas ni programadas con anterioridad. Hay que respetar el tiempo ajeno para que los demás respeten el nuestro.

En ocasiones pensamos que dominamos el tiempo, pero en realidad, sufrimos algunas de sus patologías:

- *La urgencia del hoy*, autoengañarnos, vivir inmersos entre el frenesí del ayer y la angustia por lo que aún no está hecho; dejarnos llevar por lo urgente (marcado de un modo externo por la actualidad) en vez de por lo importante (relacionado de un modo directo con mi sistema de prioridades y su aplicación en cada momento).

“Hacer lo que tengo que hacer hoy, es para mí suficiente. Ni siquiera llego a lo que tengo pendiente cada día, ¿cómo puedo pretender planificar o anticiparme a los acontecimientos?”.

(CONSULTORA, 3 HIJOS)

- *Escaso rendimiento*, quizá porque lo gestionamos mal. Kipling hablaba de llenar cada minuto con 60 intensos segundos. Como no se pueden almacenar o recuperar, habrá que aprovechar el tiempo de un modo constante, pero para conseguirlo necesitamos haber decidido antes hacia dónde vamos, porque no hay viento favorable para quien no sabe adónde va.

“No sé cómo es posible estar tan cansada y comprobar que el rendimiento de mi tiempo es tan bajo; me parece que comprobar esto me cansa todavía más que el propio trabajo de cada día”.

(EMPRESARIA DEL SECTOR TURÍSTICO, 2 HIJOS)

- *Desajuste entre el uso del tiempo y las metas personales*. Puede ser que aprovechemos el tiempo, pero que su uso no se corresponda con los objetivos o metas que habíamos proyectado de antemano. Decía Henry Kissinger, “No hay nada más frustrante en la vida que fijarse un objetivo, que pase el tiempo y no alcanzarlo”. Y añadimos: “Es peor luchar por ese objetivo, alcanzarlo y luego comprobar que no valía la pena, que no servía para nada”.

“Me sucede a veces con mis hijos, también en el trabajo. Logro algunas cosas, pero no las que en un principio veía como importantes o prioritarias”.

(ABOGADA, 2 HIJOS)

Para evitar estas situaciones, no hay que perder nunca de vista estas tres **leyes sobre el tiempo**:

1. “*El tiempo que requiere una tarea crece en proporción al número de veces que la hemos interrumpido y reanudado*”, por tanto, procuremos hacer siempre pausas naturales de modo que paremos al final de cada capítulo, de trabajar en un informe hasta el final del epígrafe, etc. Esas pausas naturales nos darán sensación de logro, lo cual aumenta

nuestra energía. Además al reanudar la actividad no tenemos que perder tiempo en recordar de que iba el tema, cuesta menos “calentar motores”.

2. “Programar y/o realizar una tarea larga supone dificultades muy superiores a las que plantea una corta”. Esto nos obliga a cerrar tiempos de agenda razonables, realistas, ajustados a la realidad que pretendemos abarcar.

En ocasiones hay tareas que son abrumadoramente grandes, que se aplazan y se les da baja prioridad en una planificación a corto plazo (una tesis doctoral, estudiar inglés...). El razonamiento de muchas personas es éste: si el elefante es demasiado grande, y mi boca demasiado pequeña, mejor aplazar el elefante hasta que mi boca haya crecido lo suficiente. Sin embargo, el tiempo pasa y la boca no crece, por tanto, el elefante nunca será digerido, ni hoy ni más tarde y corremos el riesgo de cargar con la mochila del tema pendiente, no conseguirlo, llegando a culpar a nuestro entorno: “Si no me hubiera casado, si no tuviera hijos...”. Lo razonable es afrontar esa enorme tarea para la que nos sentimos incapaces y pensar en ello como un excitante desafío, que se puede trocear y programar en tiempos realistas. Se trata, pues, de concentrarse en digerir el “filete del elefante” de hoy e ir programando el resto, cerrando tiempos de agenda que permitan ir de filete en filete hasta su completa deglución.

3. “El valor de una tarea no crece proporcionalmente al tiempo que se le dedica, sino que forma una curva en S”. No caigamos en el perfeccionismo y para ello nada como poner tiempos límite para la realización de aquella tarea que siempre sería susceptible de mejora.

Los perfeccionistas han aprendido a medir el valor propio en función de sus *logros* y, en consecuencia, les aterra estar dentro de *la media*. Mientras tanto, sus colegas no perfeccionistas ganan más dinero, cierran tratos más importantes y consiguen que las cosas se hagan mucho más deprisa. En esos casos hay que empezar por reconocer que lo que está por *debajo de lo admisible* para un perfeccionista, con frecuencia es perfectamente aceptable para cualquier otro y que es imprescindible tener muy clara la finalidad con la que se está haciendo un trabajo, para ser capaces de determinar el tiempo que se le debe dedicar.

Olvidemos el antiguo adagio, “si quieres algo bien hecho, hazlo tú mismo”. No te preguntes si otros podrán hacer el trabajo *tan bien* como tú. Es suficiente con que lo hagan bien. Quizá lo hagan de otro modo, pero incluso pueden hacerlo mejor. Una misma persona, en función de sus gustos, intereses y estado de ánimo puede ser chapucero en unos temas y perfeccionista en otros. Por ello, un buen ejercicio personal puede ser decidir a priori cuánto tiempo vamos a dedicar a cada tarea en función de su dificultad e importancia, y no de nuestro deseo subjetivo de abordar ese tema. De hecho, si no ponemos límites se cumple esta ley: “**Cualquier** tarea consume todo el tiempo disponible para su completa realización”. Si tenemos sólo una carta que escribir, un informe que terminar, o cualquier otra tarea, es fácil que ocupe todo el tiempo del que disponemos y no el que necesita en realidad.

Entre las personas que consiguen sus objetivos se da el convencimiento de que de las cosas que se hacen mal se deriva la experiencia que nos ayudará a hacerlas mejor más adelante. Thomas Edison probó más de mil filamentos para bombilla eléctrica antes de encontrar uno que valiera. Manifestó que no había fallado, sino que había tenido éxito en el descubrimiento de más de un millar de filamentos que no servían. Hay que aprender a mirar el error como un escalón hacia el futuro éxito.

Además nada es absoluto. De hecho, como decía alguien una vez “Nunca pasa nada y si pasa, ¿qué importa? y si importa, ¿qué pasa?”: Para apreciar el valor real de las cosas que tanto nos importan hay dos preguntas clave: ¿Cómo va a encajar en el resto de mi vida este proyecto concreto? ¿Qué importancia tendrá esto dentro de 150 años?

CÓMO EVITAR LA SOBRECARGA Y EL ESTRÉS

“Es un ritmo duro, pero que cuadra perfectamente con mi personalidad. Siempre me ha gustado ir al límite, también cuando iba al colegio. Ahora, además del desorden de horarios, me he implicado en una fundación que supone dedicar los sábados por la mañana y muchos martes por la tarde.

Mi hijo tiene trece meses. Soy yo quien lo levanto y lo acuesto por la noche. Antes, si tenía mucho trabajo me iba a las 7 de la mañana a la oficina; ahora tiene que ser algo muy grave para que lo haga.

El embarazo fue la mejor época de mi vida, estaba eufórica y cada vez trabajaba más. Aquella actitud me trajo problemas con mi marido, pero finalmente fui prudente. Soy una persona con mucha actividad y con poca necesidad de descanso. Eso sí, el fin de semana corto y corto”.

(CONSULTORA, MADRE DE DOS HIJOS)

Muchos podemos ser víctimas del llamado *Flapsi Hapsi*, o síndrome del activista que, a pesar de su capacidad ejecutiva, no actúa conforme a un plan, sino frenéticamente, al ritmo de los acontecimientos. Se trata de personas que durante largos períodos de tiempo ven todas sus futuras obligaciones -tanto en casa como en el trabajo- como una masa de tareas no estructurada, desorganizada. Lo grande y lo pequeño están mezclados, sin ningún orden ni concierto. Como resultado, el cerebro está totalmente ocupado procesando multitud de pequeños detalles no relacionados entre sí y es imposible distinguir lo importante de lo trivial. En esta situación muchas cosas simplemente se olvidan, otras se ejecutan en un orden inconexo, gobernadas por el bombardeo de impulsos. A menudo se opta por llevar trabajo extra a casa o se entra en una especie de parálisis o inacción que lleva asociado un cúmulo de remordimientos. Como consecuencia, las prioridades del trabajo se fijan de manera equivocada, porque el desorden externo e interno sólo nos facilita recordar lo que está a primera vista, y esta situación puede resultar muy peligrosa por su influencia en nuestra visión global. Cuando ésta falta, se reduce drásticamente la energía y el nivel de actividad y, por lo tanto, la espontaneidad y la creatividad. Es imposible que una cabeza llena de cabos sueltos tenga el sentimiento de control real de la situación.

No olvidemos que en muchas ocasiones el estrés es una sensación subjetiva de falta de control más que un efecto real derivado de unas circunstancias objetivas más o menos desbordantes, aunque si se experimenta como tal, acaba somatizándose y provocando enfermedades (úlceras, infartos...).

Aunque existen muchos modos de salir de esta situación, uno de ellos es tan fácil como anotar tanto las cosas que se nos ocurren como los temas pendientes. Tan sólo el hecho de registrarlas alivia el cerebro considerablemente. Es importante pasar cuanto antes los temas de esta lista a la agenda con día y hora concreta para cada una de las tareas pendientes, anotándolas en una lista maestra, discerniendo cuáles son delegables y cuáles pueden esperar. La agenda es como la memoria RAM de un ordenador y actúa igual,

descargando nuestra memoria temporal que puede así fijar su atención en otras cosas. Si no cerramos **calendarios**, si no usamos eficazmente la agenda, gastaremos el tiempo en resolver crisis... en definitiva, un peligroso círculo vicioso. Una sola agenda, pues, es algo más que un recordatorio de citas, es un modo de comprometernos con nosotros mismos en aquellas cosas que hemos acordado como importantes en nuestra vida.

Conocer los propios límites...y tomar decisiones a tiempo. En ocasiones pensamos que podemos con todo y nos negamos a plantear un cambio del entorno (reducción de horario, excedencia, replanteamiento de prioridades diarias). No se llega a esta situación de repente. Antes han existido, con mucha seguridad *situaciones cotidianas de sobrecarga* a las que no se ha hecho frente. Estas son las que podemos remediar a tiempo y además nos sirven de entrenamiento para situaciones duras. ¿Cómo afrontarlas?:

- Contar hasta cinco. Hay que relajarse y mantener la mente fría.
- Revisar con calma lo que es necesario hacer: imaginemos que somos un cirujano militar en campaña abrumado por la enorme cantidad de heridos y por lo limitado del tiempo y de los medios de que dispone, obligado a decidir qué soldados debe salvar y cuáles ha de dejar morir. Algunas tareas, con un poco de atención, se las puede mantener vivas hasta más tarde. Otras pueden pasarse a otros colaboradores y otras, mejor reconocer que ya murieron.

- Volver a negociar las fechas límite. No están grabadas en piedra.
- Dejar a un lado todas las *trivialidades* que podamos para otro día.
- Aplicar *planes alternativos* al trabajo.
- Delegar en alguien temas de rutina.
- Replantear prioridades. Evitemos acciones impulsivas, tales como hacer llamadas telefónicas innecesarias y retiremos de nuestra vista todo el material que pueda distraernos. Incluso podemos colgar un letrero que diga algo así como: “Estoy apagando un incendio hasta las ...”.

- Buscar ayuda eventual para tareas clave
- Ampliemos el campo de visión: de nada sirve concentrarse en el día de hoy cuando algo sale mal. Una vez haya pasado será preciso evaluar de nuevo lo que salió mal y pensar por qué las cosas se amontonaron. De la experiencia, la lección.

- Y por supuesto y lo más importante, decidir ya cómo vamos a encajar ese día en el *resto de nuestra vida*. En el contexto de nuestra vida quizá no es tan importante y destaca junto a muchos otros días en que las cosas fueron como una seda.

“Apenas dormía, empecé con trastornos digestivos y dolores de cabeza. Acudí erróneamente a los fármacos en vez de intentar variar las circunstancias o por lo menos ser más consciente de ellas”.

(DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, PADRE DE FAMILIA)

Se ha demostrado que las tensiones y el estrés se dan cuando sobrepasamos la curva del bienestar. Ésta se mueve entre 5,5 y 8 horas diarias de trabajo. Si trabajamos menos quizá falte estructurar una gran parte de nuestro tiempo, lo cual también puede generar estrés; si trabajamos más, puede generarse estrés y cansancio. Sin saberlo, también podemos estar engañándonos y luchamos por una falsa autorrealización familiar y profesional, en la que nos hemos fijado objetivos poco realistas o inalcanzables.

Los síntomas del estrés, en una fase inicial son nerviosismo (los de fuera lo ven enseguida), crisis de humor (nos molesta “perder tiempo” para ir al cine con amigos), dificultades intelectuales (lapsos en la memoria), inseguridad personal (apatía), desconfianza (dudas sobre uno mismo y sobre los que nos rodean).

En una fase más aguda se da fatiga mental (incapacidad para resolver problemas), hipersensibilidad (nos molestan cosas que antes no percibíamos), ansiedad (por no poder abarcar todo el trabajo), neuralgias, trastornos gástricos, desjerarquización de valores (damos importancia a cosas insignificantes).

El mejor modo de reducirlo –teniendo en cuenta que el estrés es una reacción automática ante **una situación de** sobrecarga- es enfrentarnos racionalmente a esas **crisis** y resolverlas, ya que el peligro estriba en que convirtamos en hábito un modo de funcionar en niveles de tensión crónica. Para algunas personas, esta situación es excitante y en realidad crean ellos la situación: los plazos se les echan encima, tienen que terminar las cosas siempre corriendo y van constantemente de crisis en crisis.

Se da entonces una situación similar a la que ocurre con los bailarines, actores y conferenciantes que tienen a veces la sensación de “desplomarse” al terminar las actuaciones. Estas personas tienen reacciones similares cuando se acaban las prisas, cuando el informe trimestral está, por fin, hecho, cuando el negocio se ha concretado y se han calmado los ánimos. En realidad, esta sensación significa que el cuerpo vuelve a la situación de normalidad tras un período de crisis. Hay que usar estos momentos de tranquilidad para ordenar las ideas, establecer nuevas metas y celebrar los logros. También es importante descubrir cuáles son para nosotros los factores más estresantes y tratar de evitarlos o tratarlos adecuadamente.

LA MISIÓN PERSONAL

Como decíamos al principio del capítulo, gestionar el tiempo –dado que vivimos en las coordenadas del tiempo y del espacio- es gestionar nuestra propia vida. Cada persona, cada familia y también cada empresa, tiene que descubrir su misión –aquello para lo que está llamado y en lo que es insustituible- para saber descubrir el rol que debe desempeñar en cada momento. Sólo así, teniendo claro que nuestro norte no son los acontecimientos sino nuestra misión, seremos capaces de reconocer el orden bajo el aparente caos. En ocasiones nuestra vida o la de otros puede parecer sumida en el desorden, confusa, como el tiempo climatológico. Sin embargo, hay unas leyes que la guían, tiene un sentido, unas pautas, aunque no sean manifiestas para todos.

Dirigir una empresa, dirigir un hogar o “simplemente” nuestra propia vida son tareas que requieren ante todo tener muy clara nuestra misión personal y profesional. La misión es el reverso de cada persona y se trata de descubrirla. Es única e irreplicable. Aquello que sólo la persona puede hacer precisamente por ser ella, con sus talentos, capacidades, disposiciones, potencial de desarrollo, decisiones anteriores, circunstancias actuales e historia personal que se va haciendo operativa a través de los distintos roles que vivimos.

Necesitamos, pues, descubrir aquellas facetas que sólo nosotros podemos llevar a cabo y donde somos realmente imprescindibles (esposas de nuestros maridos, madres o padres de nuestros hijos, hermanas de nuestros hermanos, amigas de nuestros amigos...). Quizá para ello necesitemos pararnos y repensar de vez en cuando lo que es y lo que no es

delegable, asentando principios, y clarificando nuestras prioridades. Pero esta reflexión debe acabar programando en la agenda esos “momentos de la verdad” que son irrenunciables para poder ser verdaderos “constructores de hogar”. El tiempo de convivencia es necesario, y la agenda de un padre tiene que integrar toda su vida, siendo capaz de “cerrar” tiempo familiar con la misma intensidad que bloquea sesiones de trabajo.

También nuestros hijos, desde pequeños deberían aprender a gestionar su tiempo – actividades, estudio-, no sólo en beneficio propio sino de cara a una vida más plena que les invite a una mayor socialización. Las agendas escolares, en vez de ofrecer amplios espacios en blanco, deberían sugerir apartados -estudio, amigos, familia, deportes, encargos en casa, voluntariado-, **lo que les habituaría desde niños** a ir construyendo una vida plena.

Una vez identificados nuestros roles como individuo, esposo/a, padre/madre, hijo/a, hermano/a, cuñado/a, nuera/yerno, profesional, miembro de una comunidad, país, partido o confesión religiosa, pasamos a definir nuestras metas para cada uno de ellos en el contexto de lo factible, de lo posible. Seguidamente pasamos a convertirlo en actividades con día y hora programadas. Un instrumento imprescindible para lograr la consecución de esas metas vuelve a ser la *agenda*. Como apuntábamos antes, el uso de la agenda no es más que un reflejo de nuestro sistema de prioridades, y el hecho de tener una sola agenda –no una en el bolso, otra en el despacho y otra en la cocina-, es un modo de ayudar a nuestra memoria permanente. Después hay que concretar cuáles son los mejores momentos –según nuestros biorritmos- para trabajar en las actividades y tareas que nos acercan a nuestras metas y, en la medida de lo posible, bloquear ese tiempo, resguardar espacios, sobre todo cuando vemos que peligrosamente la vida profesional invade el ámbito familiar.

La agenda recoge no sólo los compromisos que nos vienen impuestos, las citas a las que los demás nos convocan, o las que nosotros hemos convocado, sino también aquellos tiempos que comprometemos con nosotros mismos para sacar adelante ese proyecto profesional de mayor relevancia, así como nuestra familia y nuestra vida personal. Escribimos en ella cerrando tiempos, pero a la vez siendo flexibles a que las nuevas circunstancias nos obliguen a modificar nuestro plan. Por ello escribimos en lápiz, para evitar la frustrante sensación de no haber cumplido.

“No se trata de hacerlo todo..., sino de saber priorizar. Me he dado cuenta que sólo cuando tengo esto claro soy capaz de descansar en los pequeños espacios de tiempo cotidianos que la vida me presenta”.

(EJECUTIVA DE CUENTAS EN UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD, 3 HIJOS)

Una agenda así responde a nuestra realidad vital y se convierte en el apoyo perfecto para nuestro cerebro, porque somos una sola persona. Esto, que parece algo evidente, no es usual. La ley de Pareto –80/20- nos recuerda que debemos descubrir cuáles son esas actividades que ocupan el 20 por ciento de nuestro tiempo y, que sin embargo, nos hacen obtener el 80 por ciento de los resultados y de la realización personal de nuestra vida –por lo tanto no son delegables-, así como detectar cuáles ocupan el 80 por ciento del tiempo pero sólo nos llevan a obtener el 20 por ciento de los resultados y que, por lo tanto, sí se pueden confiar a otra persona.

“Intento dedicar la mayor parte de mi tiempo a las pocas cosas más importantes. A veces el tiempo dedicado a éstas tiende a cero por ciento. Sin embargo, he comprobado que

normalmente las cosas funcionan bien cuando se sabe delegar lo no importante, aunque sea urgente. Puede surgir la tentación de pensar que uno está poniendo en peligro su carrera, pero pienso que no es cierto: hay que hacer las cosas seriamente, pero no hay que tomarse en serio. Intento no olvidar que no me he casado con mi carrera, sino con mi mujer”.

(EMPRESARIO BELGA, PADRE DE 5 HIJOS)

Y es que lo urgente no siempre es lo más importante. “Vísteme despacio que tengo prisa”, así ve las cosas la sabiduría popular. En líneas generales, podemos afirmar que lo urgente viene marcado por la vida misma, que cada vez parece transcurrir a un ritmo más acelerado debido al bombardeo de acontecimientos cotidianos, pero lo importante viene definido por nuestro sistema de prioridades.

Si estamos concentrados en el primer cuadrante, nos sentimos en una continua crisis, y es por no dedicar tiempo al cuadrante II, antes de que esas actividades importantes que aún no son urgentes se transformen en urgentes. El cuadrante II es el del realismo y calidad de vida, pero requiere disciplina y autocontrol. No sólo necesitamos tiempo para hacer cosas, sino para reponernos y poder seguir haciéndolas: son las que Covey denomina “actividades de prevención” para poder seguir produciendo. El ser humano está compuesto de cuerpo y espíritu, por ello hay que dedicar tiempo al deporte y descanso del cuerpo, a la formación intelectual y a la buena lectura. También somos sociales por naturaleza. Por ello es muy necesario dedicar tiempo a construir relaciones, tanto en el trabajo como en el hogar, y esto no sólo por una cuestión de eficacia –aunque también-, sino porque es condición *sine qua non* para desarrollarnos como personas completas. Además, necesitamos tiempo para descubrir y desarrollar nuevas oportunidades, y también para planificar y programar cambios y re-crearlos, es decir, anticiparnos y así facilitar su posterior ejecución.

Los cuadrantes III y IV son delegables – son ese 80 por ciento de actividades que nos acercan a tan sólo un 20 por ciento de nuestras metas- y casi siempre son ladrones del tiempo que hay que frenar.

Nuestra atención debería fijarse, pues, de modo preferente en los cuadrantes superiores, gestionando por tanto lo no importante (urgente o no) de un modo muy subsidiario. Así seríamos capaces de entregarnos a ese 20 por ciento de tareas no delegables que nos acercan al 80 por ciento del logro de nuestros objetivos.

“El peso de mis responsabilidades diarias es tal que los asuntos urgentes e importantes ocupan todo mi día, no tengo un minuto para nada más. A veces me doy cuenta de que debería perder el tiempo con la gente, me siento un poco robot”.

(GERENTE, 2 HIJOS)

La persona absorbida por el primer cuadrante (urgente + importante) no hace en realidad otra cosa que administrar crisis. Su función es semejante a la de un BOMBERO y, por lo tanto, se pasa la vida apagando incendios. Es posible que lo haga bien, pero esta situación no es sostenible por mucho tiempo y mucho menos de un modo permanente. Los resultados son con altísima probabilidad: estrés, agotamiento y menor eficiencia.

“Mi criterio es el de estar siempre muy disponible. No sé decir que no”.

(SECRETARIA DE DIRECCION, 1 HIJO)

Aquellos que se concentran en el cuadrante tercero (urgente + no importante) viven en realidad sumidos en el AUTOENGAÑO. Gastan mucho tiempo en trivialidades, ajeteo inútil (e-mails, llamadas telefónicas, reuniones). Pueden ser grandes administradores de crisis, pero en realidad sólo son capaces de concentrarse en plazos cortos y acaban considerando que las metas y planes no valen la pena para alcanzar el éxito personal o profesional. La ausencia de planificación por haber tirado la toalla les lleva a sentirse impotentes, excluidos del control de las situaciones. Son como marionetas del entorno y con relaciones muy frágiles o rotas, llegando a adoptar un carácter camaleónico, atentos sobre todo a la reputación.

“No sé si la culpa es mía o de la estructura de mi empresa. Sé que pierdo el tiempo en mil cosas que sin duda alguna son actividades, pero he perdido el norte. No sé cuáles son necesarias para mi trabajo y cuáles son simplemente un complemento a mis actividades principales”.

(PUBLICISTA, SOLTERA)

El caso de las personas sumidas en los cuadrantes III y IV es donde cabe un mayor peligro, no sólo por la disminución de la eficacia personal, sino por las consecuencias laborales y afectivas. La combinación de asuntos tanto urgentes como no urgentes, que además no son importantes, **da como resultado** una fisonomía personal FRIVOLA. En estos casos se da una total irresponsabilidad, se sufren despidos de los distintos empleos y se está siempre dependiendo de otros o siendo gobernado por apremios básicos.

La persona enfocada en el cuadrante II (actividades no urgentes e importantes) es la REALISTA. Tiene visión, perspectiva, equilibrio, pocas crisis y mayor calidad de vida. Pero para esto se requiere tener una buena dosis de disciplina y autodomínio personal. Invertir tiempo en este cuadrante ayuda a que no se engorde el cuadrante I con temas importantes que podrían pasar a ser urgentes.

“Me ha costado tiempo lograrlo, pero he aprendido a ver las cosas a largo plazo. Para mí el núcleo del día está determinado por lo que es importante realmente a todos los niveles – personal, familiar, laboral- ese día, sea urgente o no. Esto no quiere decir que deje las demás tareas, pero significa un esfuerzo grande por priorizar. Cosas tan sencillas como cerrar tiempos en la agenda para asistir a las tutorías de mis hijos como si se tratase de una reunión con uno de mis mejores clientes, se ha convertido para mí en algo más que una estrategia, me ha hecho capaz de poner realmente a mis hijos en un primer lugar”.

(ASESORA FISCAL, 3 HIJOS)

Y es que como afirma la norteamericana Cecilia Royals, madre de 8 hijos y presidenta del National Institute of Womanhood (NIW): “El equilibrio, para mí, no consiste en encontrar la media perfecta entre dedicaciones rivales, sino más bien, en saber qué dedicación necesita mi máxima atención, cuándo y cuál se puede desatender durante un tiempo. Consiste en redirigir mis esfuerzos tantas veces como sea necesario para lograr el objetivo final y en aprender a saber que tarde o temprano lo lograré, si es lo bastante importante. Significa desprenderse de tantas manías de prestigio personal. El equilibrio es

no perder de vista el objetivo, aunque puede parecer que vas en sentido contrario. Se parece mucho a navegar contra el viento”⁴⁹.

APRENDER A “HACER FAMILIA”

“Como en media hora. Muchas veces un bocadillo o una ensalada junto al ordenador. Todo con tal de salir antes del trabajo y dedicar más tiempo a mi familia. A veces resulta violento intentar desconvocar una reunión a las 7 de la tarde con la excusa del colegio o el médico de mis hijos, pero éste es el único modo de cambiar la cultura, aun a costa de que te llamen super-papi”.

(TECNICA ADMINISTRACION PUBLICA, 2 HIJOS)

Los directivos españoles dedican **a sus empleos** un promedio de 52 horas semanales, esto quiere decir que trabajan más de 10 horas de media al día. Además hay que añadir 6 horas de desplazamiento al trabajo, 5 de cuidado del hogar y compras, 11 horas de cuidado personal y ocio y las 4 horas dedicadas al estudio. La familia recibe, por tanto, una atención media de 17 horas semanales. Es interesante observar la influencia que tienen en una familia las trayectorias profesionales paralelas de ambos esposos y más cuando los dos son directivos. Las mujeres dedican más tiempo a la familia que los hombres, sobre todo si ellos tienen cargos de gran responsabilidad. En los casos en los que los dos son directivos, esta dedicación baja por parte de ambos. Y es así como encontramos cada vez más hogares vacíos en momentos cruciales del día, cuando los niños necesitan hablar y compartir las emociones vividas en el colegio.

Nuestro mundo, marcado por la globalización, las prisas y las telecomunicaciones, exige de nosotros una mayor madurez, y tener muy claro que tener una familia no es algo puramente material o formal, sino que exige querer ser activamente constructores de hogar, del mismo modo que construimos día a día nuestra profesionalidad y acabamos teniendo un oficio.

Ante esta situación, lo primero que hay que hacer es abordar el plano individual. Es preciso *partir de la unidad personal y matrimonial para resolver el conflicto*, teniendo en cuenta que nunca podrá darse la atención y el tiempo cualitativo si no existe un mínimo de tiempo que dedicar.

“Hay que hablarlo todo y esto también. No se trata de decidir qué cosas hará cada uno dentro del hogar, sino de darse cuenta de que un hogar es un proyecto que requiere implicación. Las horas invertidas son un síntoma, pero no la garantía. Nuestra agenda profesional debe tener tiempos bloqueados para la familia como para la reunión con el cliente más importante y decisivo”.

(INFORMATICA, 2 HIJAS)

La familia tiene una misión que debe descubrir. En primer lugar, la ayuda mutua: se trata de sacar entre todos la familia. Después **hay que procurar** que ese influjo llegue a otras familias y también a la comunidad y a la sociedad en la que vive. Por ello se trata de

⁴⁹ Cd Rom *Familia y Profesión, un desafío cotidiano*. IESE Publishing, 2002.

tener claro qué queremos hacer, dónde queremos llegar y a partir de aquí definir los roles dentro y fuera, definiendo qué es delegable y qué no en cada caso. Nuestros actos reafirman nuestras convicciones. Muchas veces los acontecimientos son los que nos arrastran hasta una determinada situación, sencillamente porque no tenemos el valor de decidir. Pero para que esas decisiones nos hagan mejores y construyan verdaderamente hogar deben reflejar valores, objetivos y prioridades dirigidas por nuestra misión personal y familiar, única e irrepetible, a la que estamos llamados por ser quienes somos y no otros. Como decía Robert Schuller, “Usted no tiene un problema, sino una decisión que tomar”.

En el plano personal, igual que en la vida profesional, hay que ser capaz de *tomar una decisión y estar dispuesto a ejecutarla*. Sólo de este modo el profesional y también la persona concreta que hay en cada uno, será capaz de *estar en cuerpo y alma* tanto en la familia como en el trabajo, sin injerencias psicológicas, sin bloqueos, con absoluta dedicación a través de un tiempo de calidad a cada asunto. De este modo, *ambas realidades –trabajo y familia- se benefician mutuamente*.

En suma, **no vale** ni la estrategia autosuficiente de la superwoman (racionalización del conflicto, fuerza de voluntad y sobrecarga) ni tampoco la del que evita cualquier injerencia de uno de los mundos en el otro, llegando a una separación esquizofrénica de dos ámbitos que en el interior del individuo conviven unidos. Quizá el modelo ideal deba tener más en cuenta la complementariedad de la pareja en todas las facetas de la vida: trabajo, familia, sociedad... El resultado será entonces la armonía, en parte procurada y premeditada a nivel individual, pero también resultado de una voluntad conjunta de los cónyuges que no esquivan el problema, sino que se deciden a plantearlo con visión de futuro y a resolverlo día a día.

ACTIVIDAD Y REFLEXIÓN

“Tengo la sensación de que voy a remolque de los hechos. No paro en todo el día, pero para mí ahora mismo supondría una utopía planificar. Quizá el desorden de mi trabajo influya en el de mi hogar o puede ser que sea al revés”.

(ESTILISTA DE MODA, SOLTERA)

La planificación se limita a intentar disminuir en lo posible las incertidumbres que presenta el futuro. Consiste en *establecer previsiones*, de cara a alcanzar los objetivos deseados, en lugar de limitarse simplemente a *reaccionar* ante los sucesos o las circunstancias que se vayan presentando. Como consecuencia la persona adopta un compromiso con la decisión tomada.

Mientras planificar es decidir qué se ha de hacer, programar es decidir cuándo. Esta tarea requiere flexibilidad de modo que puedan atenderse los temas interesantes e imprevistos si es que llegan. Según el tipo de trabajo el tiempo que ocupan los imprevistos puede variar de modo importante. Por eso es imprescindible programar agendas realistas en cada caso. Quizás un directivo de ventas, por ejemplo, deba dejar un 70 por ciento del día para imprevistos y sólo pueda cerrar dos horas al día para destinarlas a sus actividades programables.

Para asegurar el éxito de ambas tareas, planificación y programación, es imprescindible que nuestros objetivos sean concretos, específicos y por lo tanto susceptibles de ser medidos, cuantificables y, en la medida de lo posible, deben ser pocos pero importantes; compatibles entre sí; alcanzables aunque a la vez entrañen cierta dificultad y, por supuesto, ceñidos a unos plazos que puedan cumplirse poco a poco a través de jalones intermedios que faciliten su seguimiento. Deben estar escritos y poder ser consultados fácilmente para que vayan desarrollándose de acuerdo con la propia evolución personal. Tener definidos nuestros objetivos equivale a tener un norte en la vida. Las prioridades están muy relacionadas con las metas a largo plazo. Son el telón de fondo de la programación.

¿Cuál es entonces la trampa? *La actividad sin intervalos de reflexión.* Aunque es cierto que los objetivos no se alcanzan si no es a través de actividades, de acciones concretas que los materializan, podemos llegar a estar tan ocupados con lo que hacemos, que acabamos olvidando para qué lo estamos haciendo. Por tanto, cuando establecemos la prioridad de cada actividad, garantizamos su eficacia y logramos que ante las posibles disyuntivas que puedan presentarse, dicha prioridad se convierta siempre en el factor esencial de decisión.

Así lo explica el ejecutivo estadounidense Kirby Smith. En su caso existe una clara conciencia de que el tiempo personal, aunque escaso, constituye un espacio imprescindible en su vida para reponerse del esfuerzo desarrollado tanto en el trabajo como en la familia. Reflexionar habitualmente y huir del activismo. Esta es la primera piedra de la planificación eficaz⁵⁰: “No me gusta hablar de “equilibrio” entre trabajo y familia, en realidad debemos sobresalir en los dos. Lo que hacemos como padres es tan sólo otro tipo de trabajo. Mis colegas se ríen cuando oyen salir café de la cafetera a las 3.30 de la tarde. Comprenden que mi segundo trabajo, el de marido y padre, está a punto de empezar, y que a veces necesito ese pequeño suplemento de café para estar “al cien por cien” cuando cruzo la puerta de mi casa cada día. No podemos sobresalir en nuestro trabajo como padres si no llegamos puntuales a casa. Mientras desempeñamos nuestras responsabilidades profesionales, debemos trabajar a un ritmo rápido y constante para podernos marchar puntuales cada día. Una buena agenda, establecer prioridades y una propensión a la acción son útiles. En estos últimos años, cuando mi profesión me ha exigido más tiempo y una jornada de cuarenta horas no ha sido suficiente, he aprendido a valorar cada minuto de mi día. Prefiero saltarme la comida o comer **cualquier** cosa en mi escritorio que perderme esa hora de cenar sagrada a las 6 en casa. Con esa hora de cenar como límite, creo que me he convertido en un mejor profesional, usando bien mi tiempo en el despacho y no malgastándolo”.

CÓMO HACER MÁS RENTABLE NUESTRO TIEMPO EN EL TRABAJO

Además de descubrir cuál es nuestro modo de gastar o invertir el tiempo, y **de emplear** la agenda (imprescindible para un profesional que además sea padre o madre), necesitamos visión global, que no es otra cosa que la capacidad de trascender el presente para no sentirnos sumidos en él y ser capaces de perseguir objetivos que quizá no han salido hoy. Fomentar la visión global no es otra cosa que:

⁵⁰ Cd Rom *Familia y Profesión, un desafío cotidiano*. IESE Publishing, 2002.

1. Clarificar los objetivos valiosos de nuestra vida.
2. Llevar una vida personal satisfactoria que se equilibre con la vida profesional.
3. Tener metas bien definidas.
4. Limitar el número de proyectos de los que nos responsabilizamos en función de nuestras prioridades.
5. Reírse con más frecuencia: Tomárselo todo en serio no es bueno para la salud.

La persona que tiene *visión global* es aquella que domina su tiempo:

- Tiene perspectiva. Pone distancia entre ella y las cosas.
- Confía en su imaginación. Es creativo o practica la creatividad.
- Reflexiona. Piensa mucho. Antes de hacer nada, aunque sea un minuto, piensa en lo que va a hacer.
- Se conoce bien o se esfuerza en llegar a tener un buen grado de conocimiento de sí misma.
- Utiliza técnicas o herramientas que le ayuden a mejorar la utilización de su tiempo.
- Es dueña de sus actividades y mantiene la iniciativa sobre ellas.
- Busca continuamente el equilibrio en todas las facetas de su vida.
- Planifica aunque sepa que muchas veces no podrá llegar hasta donde quería.
- Tiene un buen colaborador que le ayuda a organizarse mejor.
- Delega y asume el riesgo de los errores que, sin duda, va a cometer.
- Lucha constantemente contra la dispersión y no se desanima, aunque algunas veces se vea inmersa en ella.

También es capaz de mantener un *alto nivel de energía*. ¿Cómo?:

- Se dirige por objetivos, estableciendo propósitos claros para todo el día, siendo *realista* (el tiempo disponible no es toda la jornada, sino sólo del 50 por ciento al 75 por ciento, habida cuenta de los imprevistos que exigirán nuestra atención. No hay que programar la agenda para una jornada de 22 horas).
- Asigna prioridades a las tareas: sólo cuando se sabe lo que se pretende alcanzar, se pueden establecer prioridades entre “lo pendiente”.
- Termina lo que empieza: tener muchas cosas empezadas a la vez descentra el pensamiento. Lo que se completa da un *sentimiento de logro*.
- Mantiene una buena relación consigo mismos. Para unos minutos al día para descansar, pasear, meditar o echar una cabezadita.
- Prepara de modo realista la lista de cosas a hacer, dejando el trabajo trivial para los momentos de poca energía. Lo peor, **debe resolverse** lo primero.

Si éste es el punto de partida, no resulta difícil acometer estos *cuatro hábitos necesarios para hacer más eficaz nuestro trabajo y nuestro tiempo*:

1. Diseñar y evaluar tareas

“Lo hago siempre al inicio de la semana, en ocasiones con más frecuencia. Me ayuda a tener a la vista todas las cuestiones pendientes, de este modo poner orden en ellas es más fácil”.

(PROFESORA, 3 HIJOS)

Si además queremos mejorar nuestra productividad es preciso seguir un determinado sistema. La primera medida, de uso universal y parecido a la tradicional lista de la compra del ama de casa, no es otra cosa que la lista maestra “Tareas a realizar”. Se trata de que cualquier idea, tarea asignada o por asignar, llamada, proyecto o recado que surja, sea cual sea su importancia, quede allí registrado.

Una vez logrado este hábito, lo normal será repasar a diario esa relación y dividir los grandes proyectos en cometidos a menor escala. La lista diaria de cada mañana se elabora seleccionando tareas, de la lista maestra. Es bueno clasificarlas (1, 2 ó 3...) según la prioridad y el nivel de esfuerzo que requieran. Nunca deben programarse más de 3 ó 4 tareas de categoría 1 por día, repartiendo el resto entre las prioridades 2 y 3. Después se trata de evaluar las tareas de la lista diaria en términos de rentabilidad. Si además somos capaces de determinar el período de mayor actividad, ¡perfecto! Así seremos capaces de llevar a cabo las tareas no prioritarias en las horas de baja actividad. Otro modo de mejorar nuestra gestión del tiempo es agrupar las llamadas y citas en bloques de tiempo siempre que esto sea posible. Nuestro cerebro lo agradecerá.

2. *Decidir y delegar*

“He comprobado que casi siempre que no decidimos es por miedo o porque el asunto nos resulta costoso de abordar, no porque desconozcamos la solución. Con nuestros hijos ocurre lo mismo, con el agravante de que a veces no queremos ver lo que pasa. Hay que decidir a tiempo, ejecutar las soluciones a tiempo. En el trabajo sucede igual. He llegado a la conclusión de que sólo el que decide es capaz de delegar después. La raíz es la misma: no retener los asuntos, no estancar los temas. Una cosa que me ayuda a decidir y a delegar es pensar que casi todas las trabas son mentales. Mi padre decía que lo imposible se hace posible si quieres y lo das por hecho. La misma acción cuesta menos cuando se hace antes”.

(EJECUTIVA, EMBARAZADA)

Todos hemos dicho alguna vez: “Decidiré mañana”. Lo importante es saber por qué. En el caso de los indecisos suelen invocarse razones poco válidas para justificar su comportamiento: falta de información, perfeccionismo, temor a equivocarse... Sin embargo, el mañana llega y no arregla la situación. En un directivo, es inherente a su trabajo este *componente de riesgo* en la toma de decisiones. Su trabajo consiste en decidir y nadie lo va a hacer por él. Un Comité de Dirección es consultivo, pero raramente decide. El directivo debe asumir que tiene que tomar decisiones sin compartir responsabilidades. Por tanto, se podría afirmar que es preferible una decisión imperfecta a tiempo, que una perfecta a destiempo.

Un pseudo-problema es preocuparse innecesariamente de “elefantes” con los cuales quizás no podamos hacer nada hoy mismo. Se piensa incluso que no se puede disfrutar de la vida mientras que no lo hayamos logrado. Esa actitud no es realista, sólo conduce a la frustración. Siempre aparecerán nuevos “elefantes” y habrá que decidir cómo tratarlos.

Por otra parte, el directivo y también el padre/ madre de familia, dirigen personas no tareas, o más bien dirigen procesos a través de la dirección de personas. Por tanto, dirigir es delegar, es acotar, es acompañar, es corregir, es educar.

“Los encargos de los hijos que normalmente se centran en labores del hogar son un instrumento educativo de primera categoría, y no tanto por el trabajo del nivel básico del que nos descargan como por el sentido de responsabilidad que desarrollan”.

(CONSEJERA DELEGADA DE UNA EMPRESA EDITORIAL, MADRE DE CINCO HIJOS)

El peligro de no saber, o de no ser capaces de “hacer hacer” es que todo lo acumulamos en nuestras manos, provocando que los demás tengan que consultárnoslo todo y al final seremos incapaces de tomar decisiones con acierto. Delegar funciones, cometidos y responsabilidades en los demás es una de las cosas más difíciles que una persona tiene que hacer y a la vez es una clara muestra de su madurez humana y profesional. Para lograrlo se necesita método de trabajo, orden y rigor.

¿Qué hay que delegar?. En realidad todo aquello que uno de nuestros colaboradores o en casa uno de nuestros hijos puede realizar suficientemente bien. El problema está precisamente ahí, en pensar que nunca serán capaces.

“Creo que el dinero invertido (sí, invertido y no gastado) en ayuda doméstica permite un bienestar físico y psicológico importante para la madre trabajadora, y, por tanto, para toda la familia. Mi marido y yo preferimos salir a cenar los viernes modestamente que ir a cenar a un restaurante de primera categoría y dedicar la diferencia en precio a descargarnos de labores domésticas como la limpieza o la plancha”.

(CONSEJERA DELEGADA DE UNA EMPRESA EDITORIAL, MADRE DE CINCO HIJOS)

3. No “paralizar” los asuntos dejándolos amontonados en nuestra mesa de trabajo y, por lo tanto, también en nuestra cabeza.

Una tramitación de “papeles” (reales o informáticos) pasa por no tocar uno sin tomar alguna de éstas cuatro decisiones:

1. Tirarlo: ¿Tiene este papel o este mail, valor para mí ahora o en el futuro? Si no es así... a la papelera. No olvidemos que *la papelera es una herramienta para triunfar*.

2. Remitirlo: a la secretaria, a un colega o a otra persona que pueda estar interesada.

3. Actuar sobre él: en el caso de que requiera una respuesta nuestra (carta, análisis, revisión).

4. Archivar: distinguiendo aquellos papeles que puedan tener un uso o interés personal futuro, asignándole siempre fecha de caducidad.

Es clave controlar los asuntos complejos, aplazados o remitidos mediante el sistema de agenda/archivo de asuntos pendientes. Podemos utilizar para ello carpetas de 31 separadores, depositando cada papel en el compartimento numerado correspondiente al día del mes en que queramos trabajarlo.

4. *Hacer operativas las reuniones*

Vivimos en un país aficionado a las reuniones, pero también hay que reconocer que en la mayoría de las ocasiones son poco productivas. La pregunta clave es: el tiempo que se va a invertir en esta reunión, ¿vale lo mismo que el rendimiento que se va a obtener de ella? A

partir de ahí, podemos empezar a ser más operativos y seguir cuestionándonos: “¿Tengo claros los objetivos de esta reunión?”, “¿Necesito consejo de todos los que vayan a venir?”, “¿Son precisos tantos puntos de vista?”, “¿Puede resolverse el tema con un representante de cada departamento?”, “¿Es importante para el problema que voy a resolver que el grupo participe?”, “¿Necesito el voto del grupo para aprobar una política nueva?”, “¿Será ésta una reunión decisoria o puramente informativa?”...

En muchas ocasiones nos daremos cuenta de que hay medios más baratos, más rápidos o más cómodos de obtener los mismos resultados, como por ejemplo enviando un comunicado al equipo o poniendo por escrito los asuntos para que el personal los lea, reflexione y asuma u opine, contestando por escrito e incluso dando para ello una fecha determinada. Si somos sinceros con nosotros mismos, nos daremos cuenta de que muchos de los temas para los que se convocan reuniones pueden solucionarse por teléfono o por correo electrónico. Una vez decidida la conveniencia de tener una reunión, es preciso marcar muy bien los objetivos, viendo si contamos sólo con la asistencia del personal clave, es decir, de aquellos que contribuirán directamente al cumplimiento del objetivo y no de otros.

Con un mínimo de 24 horas antes de la reunión, se debe haber distribuido el orden del día, en el que se informe de los objetivos de la reunión, los asuntos a tratar, las decisiones que es preciso tomar y respecto a qué, así como los problemas que hay que resolver con el tiempo disponible para tratar cada asunto. Después de cada reunión deberá recogerse en un breve escrito –el acta- el resumen de acuerdos, decisiones y responsables para que quede constancia de quién va a hacer qué y cuándo. Si no se cumplen estos mínimos, entramos de lleno en la “reunionitis” infecundas, ineficaces y frustrantes que dejan en entredicho la competencia del que las dirige. El tiempo es oro para todos.

ANEXOS:

Tabla 1: Descripción de la muestra (Adame et al 2021)

Tipo de investigación	Cuantitativa
Diseño de la investigación	Observación transversal analítica
Población objetivo	Residentes en España mayores de 18 años que estuvieron trabajando durante el primer estado de confinamiento en España
Diseño de muestreo	Cuotas según género y Comunidad Autónoma
Tamaño de la muestra	600 (303 mujeres y 297 hombres)
Instrumento de medición	Encuesta online auto-administrada
Trabajo de campo	Julio 2020
Técnicas de análisis de datos	Descriptivos, medidas de asociación y regresión

Gráfico 1: Grado enriquecimiento de la familia al trabajo (Adame et al, 2021)

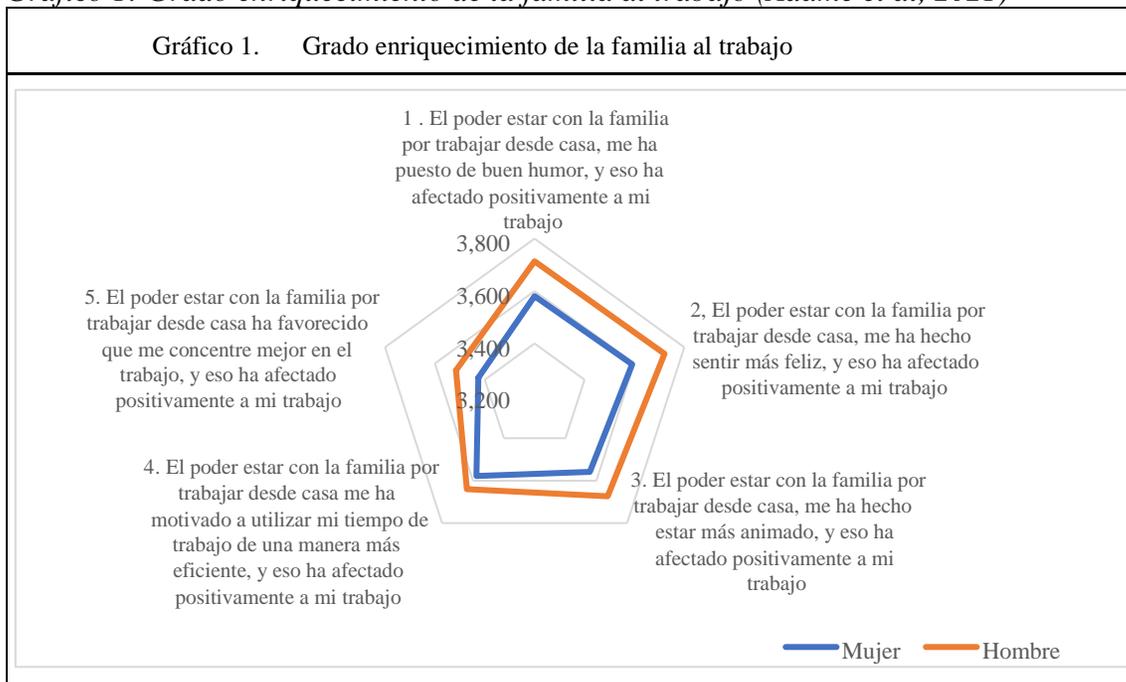


Gráfico 2: Grado de enriquecimiento del trabajo a la familia (Adame et al, 2021)

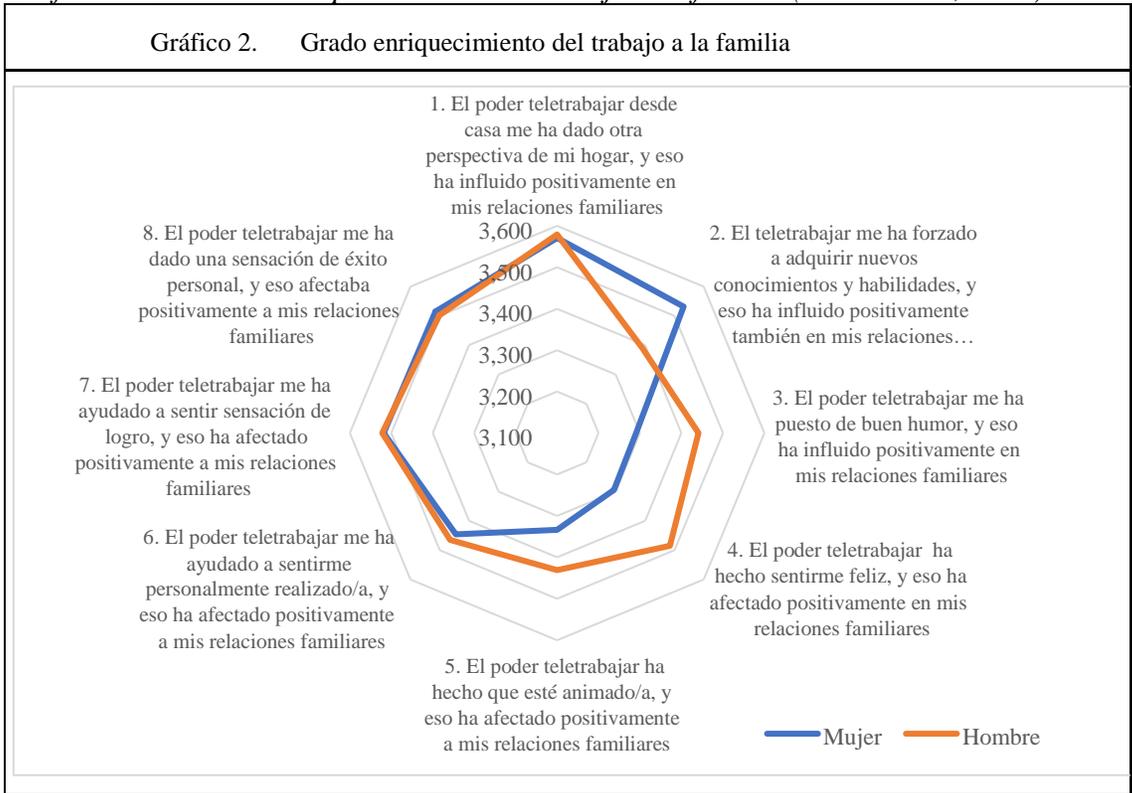


Gráfico 3: El estrés familiar afectó al trabajo. Dimensión de género (Adame et al, 2021)

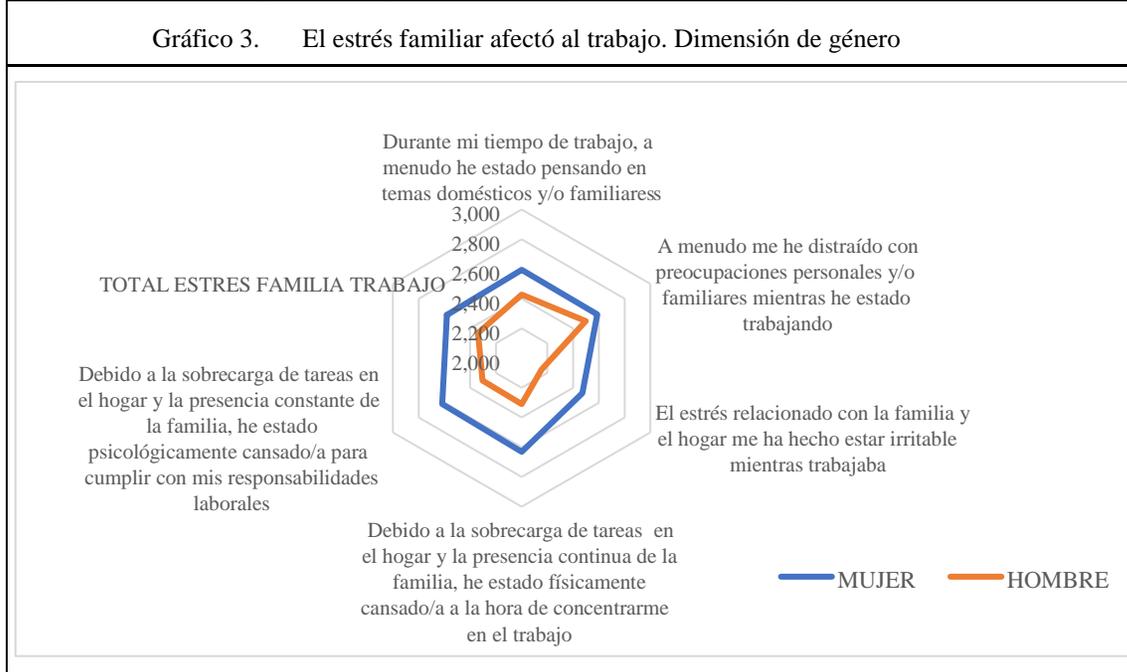


Gráfico 4: El estrés en el trabajo afectó a la familia. Dimensión de género (Adame et al, 2021)

