



Calidad de vida laboral y familiar

**El desafío de equilibrar
trabajo y familia es
la lucha diaria de todo
trabajador que pretende
balancear las muy a menudo
demandas contrapuestas
que presenta la vida personal
y la actividad laboral**

Las condiciones del mercado de trabajo han sufrido grandes transformaciones en las últimas décadas. De la tradicional división de las tareas por la cual los hombres salían a trabajar y las mujeres se dedicaban al hogar, se ha pasado a un nuevo paradigma en el que actualmente tanto ellos como ellas se plantean una carrera profesional compatible con las exigencias de una vida familiar, muchas veces presionados por necesidades económicas. La realidad muestra también que mientras la fuerza laboral ha cambiado drásticamente, el lugar de trabajo no. De ahí que surjan conflictos y dilemas a la hora de conciliar las demandas de una profesión con las necesidades de una familia y, en muchos casos, las personas presionadas por ambas exigencias, han llegado incluso a límites de agotamiento en ese intento de "llegar a todo".

Si bien en algunos casos se ha logrado un satisfactorio balance entre trabajo y familia sin la ayuda de las empresas, la mayoría de las personas necesita el apoyo explícito de sus jefes para intentar alcanzar ese anhelado equilibrio. Algunas compañías han aceptado el desafío que se presenta y, como un modo concreto de asumirlo, implementan "políticas familiares amigables" en un esfuerzo por atraer y retener a sus mejores empleados. Sin embargo, el mundo laboral actual presenta la paradoja de que mientras esas compañías ofrecen varias alternativas tales como cuidado de los niños, horario de trabajo flexible y otros programas de ayuda, a la vez esperan que esos trabajadores más competentes no hagan uso de esas opciones. De esta manera, el mensaje que la gerencia envía a los empleados es que lo que debe primar es el trabajo y la familia ha de quedar relegada al tiempo libre que se dispone que, como la experiencia indica, es cada vez más escaso.

El actual lugar de trabajo tiene que resolver las tensiones entre viejas creencias y prejuicios y estas nuevas realidades. Se trata de crear una nueva cultura que refleje la diversidad de la fuerza laboral actual.

En la medida en que las compañías tomen conciencia de su responsabilidad en este tema y reconozcan las necesidades personales de sus empleados, desarrollarán estrategias para armonizar el trabajo y la vida familiar.

El punto de partida para lograr una acertada combinación de la vida familiar con el ámbito laboral está en un trabajo bien diseñado, donde los objetivos estén claramente delineados y en el cual los trabajadores tengan control sobre dónde, cómo y cuándo realizan



Escribe

Dra. Patricia Debeljuh

Profesora Investigadora de la UADE

Doctora en Filosofía
por la Universidad de Navarra

E-mail: pdebeljuh@uade.edu.ar

sus tareas. A partir de aquí se pueden establecer distintas políticas que ayuden a conciliar las demandas del trabajo y la familia. Sin embargo, su mera implementación no es suficiente.

Es preciso que estén enmarcadas dentro de una cultura familiar amigable y que lleguen a configurar un auténtico de pensar y de actuar dentro de cada organización. De este modo, los empleados

no sólo se sentirán libres de utilizar las soluciones que la empresa les ofrece, sino también tendrán la confianza y el estímulo para participar y aportar otras alternativas adaptadas a sus necesidades particulares.

Ahora bien, ¿están respondiendo las empresas argentinas al reto de ayudar a los empleados a conciliar trabajo y familia? A primera vista se puede decir que no lo hacen de un modo sistemático. Aquellas empresas que comienzan a enfrentar el problema están dando los primeros pasos para revertir esta situación. La mayoría de las personas beneficiadas por estas políticas son madres de niños pequeños, que viven bajo la presión que les causa la clandestinidad en la que deben mantener el beneficio logrado. Este silencio va en detrimento de la creación de una cultura abierta y familiarmente amigable, ya que muchas veces significa que si bien existen políticas, el beneficiado sólo puede hacer uso de ellas si no surge ningún impedimento.

A este panorama, se suma el hecho de que gran parte de las empresas argentinas tienen una jornada laboral extensa (de más de 8 horas, llegando incluso a las 10 horas diarias) que causa no pocos problemas a los trabajadores con familia.

Esto, a su vez, se traduce en estrés, absentismo, efecto "spillover" (donde los ámbitos laboral y familiar se influyen negativamente entre sí, etc.)

Por otra parte, se observa una creencia muy arraigada en nuestra sociedad que lleva a considerar que los problemas personales los debe resolver cada uno y, en caso de no poder afrontarlos los padres -y más especialmente las madres- deben renunciar a su trabajo para dedicarse a la atención de su familia. Dentro de lo que se conoce como estrategias de adaptación familiares que indican cómo hace cada familia para conciliar trabajo y familia, la realidad argentina difiere de la americana principalmente porque se cuenta con el apoyo de la familia extendida. Así, el cuidado de los niños pequeños o enfermos muchas veces queda en manos de los abuelos u otros parientes cercanos. Otra diferencia es el relativo bajo costo y gran acceso a personal que se ocupa de las tareas domésticas, por lo que, en la mayoría de los casos, los niños quedan bajo el cuidado de empleadas.

Ya se sabe que en épocas de altos índices de desocupación, los trabajadores no se atreven a plantear sus conflictos personales, por la amenaza o temor a perder su puesto de trabajo, ante la gran oferta de mano de obra existente. Y en períodos de recesión, las familias deben utilizar diversas formas de adaptación para enfrentar los problemas económicos y adquirir mayores ingresos: obtener préstamos bancarios, incorporar más miembros de la familia al mercado laboral, etc. Estos condicionamientos de nuestra realidad actual, lejos de desalentar nuestra tarea de conciliar el trabajo y la familia, pueden ser un buen punto de partida para analizar cómo puede darse una cultura familiar amigable dentro de un contexto que a priori no la favorece y que cuestiona su relevancia.

Cuando las empresas se plantean asumir la responsabilidad de ofrecer a sus empleados alternativas viables para equilibrar las exigencias del trabajo con las de su familia, a menudo deben enfrentar estereotipos, muchas veces cargados de prejuicios y temores. Será preciso tenerlos en cuenta a la hora de encarar esa tarea porque ella misma ha de intentar superarlos. En ese proceso, esas viejas creencias serán desterradas y nuevas convicciones ocuparán su lugar, dando paso a una nueva cultura. Entre ellas, se destaca la creencia de que la dedicación a una carrera se mide en base al tiempo que uno le dedica al trabajo o asistiendo a reuniones informales fuera del horario laboral; la idea de que las mujeres son las responsables del cuidado de los hijos y por tanto deberán resignar su carrera profesional para atenderlos; o la visión de una carrera profesional como una línea derecha, vertical e ininterrumpida hacia arriba.

Un buen modo de desterrar estos prejuicios es mostrar cómo han hecho otras empresas -que incluso son exitosas- para resolver este tema. Así, por ejemplo, a aquellos que piensan que esos conflictos son cuestiones personales que cada individuo debe resolver, se les puede hacer ver el alto grado de fidelidad que se obtiene de los empleados a los que la compañía ayudó a resolverlos. Otra buena estrategia para convencer a directivos reticentes a implementar políticas de conciliación es mostrarles algunos de los beneficios que se obtienen: mayor lealtad y grado de identificación con la empresa; menores índices de ausentismo; mayor productividad debido a mayor concentración; mayor retención de empleados

competentes, con un mejor retorno en los costos de capacitación de dichos trabajadores; mayores niveles de satisfacción laboral, incluso en situaciones de aumento de las horas de trabajo, los empleados se sienten a gusto con su equilibrio logrado.

Si bien estos datos pueden ser ilustrativos y motivadores, es preciso dar un paso más para no plantear estas ventajas con un tinte utilitarista o de mera conveniencia que va en desmedro de la verdadera naturaleza de la cuestión. Familia y Trabajo son dos ámbitos de la vida humana que se atraen y a la vez se exigen porque en ellos se centra el desarrollo personal. En efecto, desde lo más íntimo de su ser, cada persona es llamada a alcanzar su plena perfección en el mundo laboral y en su mundo familiar. Ambas realidades están íntimamente relacionadas. De hecho, el trabajo se entiende en relación con las personas que uno quiere y, por tanto, se trabaja para la propia familia, en vistas a desarrollarla y a mejorarla.

La familia es el primer ámbito irrenunciable donde la persona desarrolla todas sus potencialidades y donde ejerce una dimensión propia como es la donación. Muchas veces se considera que esta cuestión atañe sólo a las mujeres -porque se lo asocia exclusivamente con la maternidad- pero no es así. También el hombre ha de dedicar tiempo y entregar sus mejores energías dentro del ámbito familiar porque no puede resignar una de las principales facetas de su personalidad, como es el hecho de ser esposo, padre, hijo o abuelo.

Por su parte, el trabajo es también otro ámbito de perfeccionamiento personal

en el cual el individuo despliega otras capacidades y las pone al servicio de los demás. El trabajo tiene que llevar a un verdadero desarrollo personal y no convertirse en una mera contraprestación ineludible para recibir un beneficio económico. Por tanto, es preciso hacer frente a una corriente dentro del management que lleva a entender a la persona con un mero recurso al servicio de los intereses de una compañía. La organización ha de supeditarse al desarrollo de las personas, ya que su fin es la persona, no la organización. Sólo desde esta perspectiva se entiende la responsabilidad que le cabe a la empresa en esta tarea de perfeccionar al hombre y de ayudarlo a que pueda desarrollarse en los dos ámbitos planteados.

Por último, no hay que olvidar dos cualidades claves para que la cultura de una organización sea valiosa: la coherencia y la consistencia. La coherencia se expresa como la no contradicción entre las creencias y las pautas de comportamiento de modo tal que las decisiones de un directivo no se contradigan con los valores que encierra la cultura corporativa. La consistencia, por su parte, indica la intensidad con la que los miembros de una organización comparten esos valores y hacen propia esa cultura. En la medida en que estas dos variables estén presente y cada vez más afianzadas, la cultura familiar amigable será una realidad dentro de la organización y una meta compartida por todos. Sólo así la calidad de vida laboral y familiar irán de la mano.

Patricia Debeljuh



Es Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra - España (2002). Su tesis doctoral sobre "Los códigos de ética y el desarrollo de las virtudes. Una propuesta para la empresa desde la realidad argentina", mereció la máxima calificación del Tribunal por unanimidad.

Ha realizado estudios de postgrado en Filosofía en Roma y ha cursado el Programa Enfocado en Dirección de Recursos Humanos (2001) en el IESE de Barcelona. Es además Licenciada en Relaciones Industriales (1986), con Diploma de Honor, por la Universidad Argentina de la Empresa.

Desde hace varios años, desarrolla su actividad académica en la Universidad Argentina de la Empresa, donde se desempeña como investigadora. Es Profesora Titular Ordinaria de las materias de Ética de los Negocios y los Seminarios de Ética y Práctica Profesional en varias carreras. Dicta, además, el curso de Ética y Responsabilidad Corporativa de la Escuela de Dirección de Empresas (EDDE). Es Directora del área de RSE de EDDE.

Ha publicado dos libros: "La conquista de las virtudes en la empresa" y "El desafío de la ética", (Editorial Temas, Buenos Aires, 2004 y 2003) y en colaboración con otros autores: "Integridad: un liderazgo diferente" (Emecé, 2007), "Misión y Valores: la empresa en busca de su sentido", (Gestión 2000, 2006), "Occidente y su legado: Una historia", Tomo I y II (Editorial Temas, Buenos Aires, 2003 y 2005) y "La ética en la gestión pública y privada", (Editorial Temas, Buenos Aires, 2002.) Asimismo, ha escrito diversos artículos para revistas especializadas y ha participado como panelista en congresos nacionales e internacionales de su especialidad.

Sus investigaciones están centradas en el campo de la ética empresarial. En ellas combina la formación filosófica con la visión del management para comprender a fondo los dilemas éticos que se presentan en el mundo empresarial. Ha llevado a cabo varias investigaciones de campo sobre la gestión de la ética dentro de las empresas que han tenido una amplia repercusión en el ámbito empresarial y en los medios periodísticos.

Es Directora Académica de la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía (ALENE) y miembro de la International Society of Business, Economics and Ethics (ISBEE) y de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA).