



**Lo que pueden hacer las empresas,  
los poderes públicos y los trabajadores**

## **Cómo reconciliar trabajo y familia**

**Ignacio F. Zabala**

**Reconciliar trabajo y familia es una ambición de muchos hombres y mujeres que corren estresados entre curro, hogar y colegios. Pero son las mujeres las que están pagando más alto precio. Por eso es normal que sean ellas las más interesadas en ser agentes de cambio en la cultura empresarial. Nuria Chinchilla y Consuelo León acaban de hacer sus propuestas en *La ambición femenina* (1). Una propuesta que tiene también en cuenta la mejora de la gestión empresarial, pues no en vano las autoras trabajan en el IESE Business School.**

Nuria Chinchilla, profesora del IESE, consultora de empresas y miembro de distintos Consejos de Administración, y Consuelo León, periodista e investigadora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, creen que es posible armonizar las exigencias profesionales y una vida familiar satisfactoria. Los obstáculos tienen que ver sobre todo con una organización laboral inadaptada a la maternidad.

— *Explican en el libro que la ambición femenina es querer vivir el trabajo como un valor compartido con otros intereses, fundamentalmente con la familia. ¿La colaboración del varón pasa por contagiarse de esa ambición?*

— N.C. La mujer, en líneas generales, tiene un concepto de la ambición más integral que el hombre; abarca más aspectos, no sólo el profesional. Ella quiere una vida integral, armónica, donde trabajo y familia sean compatibles y ahí está precisamente su valor como agente de cambio en las empresas, en las que puede crear cultura al respecto, y hacerlo extensivo a la sociedad.

En ocasiones las revoluciones más profundas son silenciosas, parece que apenas existen, se incorporan a la

vida cotidiana como un fluir de cambios y actitudes, hasta que un día descubrimos que están ahí. La re-conciliación del trabajo y la familia es hoy una ambición de hombres y mujeres de todo el mundo desarrollado. Superadas ya las viejas batallas feministas por el voto, la igualdad legal, el acceso a la educación, la independencia económica dentro del matrimonio y la participación en la vida pública y política, el reto se plantea ahora en este otro frente en el que muchos se preguntan: “Lo tenemos todo, pero ¿a qué precio?”.

Nuestro mundo mantiene hoy barreras invisibles que impiden a la mujer desarrollar su ambición femenina plenamente y ser verdadero agente de cambio en su vida personal, familiar, social y profesional. La rutina imperante, la estructura empresarial, la ausencia de complicidad masculina y, en ocasiones, ella misma, son los obstáculos más tercos.

Sin embargo, muchos varones están cambiando. Para muchos de ellos –lo demuestran las encuestas realizadas en las últimas promociones del master del IESE–, hacer compatible trabajo y familia es uno de los criterios para seleccionar una u otra empresa.

## Hay que acabar con el prejuicio de que la maternidad es un "handicap" tanto para la empresa como para la propia mujer.

### El techo de cristal... y el de cemento

— Uno de los requisitos para el cambio es que haya mujeres en puestos clave. El Semanal publicaba hace unos días un reportaje sobre mujeres que después de llegar muy arriba habían optado por dejar el trabajo para atender a los hijos. ¿Es una parada obligada?

— C.L. Es una parada obligada cuando la empresa te dice "todo o nada". En el libro hablamos del "techo de cemento", que es el que se autoimpone la mujer que no cuenta con un marco favorable —ni legal ni laboral— para conciliar. En esos casos la mujer rechaza la promoción, por temor a las dificultades que va a encontrar para conciliar trabajo y familia. El techo de cristal —las normas no escritas pero existentes dentro de la empresa, que impiden la promoción de la mujer— se puede superar buscando otra empresa en el que esas normas no existan. El de cemento, forzado por el marco legal, social y cultural, es peor.

Sin embargo, existen multitud de estudios que demuestran que a pesar de todo y aunque resulte paradójico, en las mismas mujeres que se da un efecto negativo por esta situación —estrés— hay otro positivo: la mayor auto-realización personal. Esto sucede porque la multiplicidad de roles —social, laboral, familiar—, aunque suponga sobrecarga, repercute en el individuo con una mayor satisfacción, porque están cubiertas todas las áreas de la persona.

— Aseguran ustedes que la mujer que abandona su feminidad e imita al varón es fagocitada por el sistema y no podrá ser agente de cambio.

— N.C. El liderazgo del futuro tiene que ser un liderazgo servidor, como dice el profesor del IESE, José M<sup>a</sup> Rodríguez. El liderazgo de la mujer está más caracterizado por la influencia y el poder informal que por el estatus y la jerarquía. La mujer, cuando es verdaderamente mujer, saca de sí su mejor yo, que es la capacidad de abnegación y servicio tan innata en su naturaleza femenina, gracias a su potencial o actual maternidad.

En el libro hablamos de *ver el mundo con ojos de mujer*, que fue el lema de la Conferencia de Pekín de 1995. La mujer tiene mucho que aportar y debe hacerlo, tanto en la empresa como en la sociedad, pero para ello necesita tener tiempo para su familia e involucrar al varón en esta tarea.

En la empresa, la mujer puede ser agente de cambio, logrando así una mayor humanización de la sociedad y un



auge de la consideración social de la función de cuidado y de las profesiones de servicio.

Como directivas, las mujeres favorecen estructuras laborales más planas y menos jerárquicas, con ellas se da el auge del equipo, la inteligencia emocional, la agilización en los procesos y la operatividad en las reuniones.

### Discriminación por maternidad

— Algunos siguen pensando que hay una mano negra contra la mujer, pero en el libro afirman que no hay discriminación en razón de género, sino de maternidad, y que una mujer sin obligaciones familiares casi nunca es un problema. Esto sí que suena nuevo.

— C.L. El mundo laboral, de ordinario, asume mal la maternidad. Pero el coste económico directo no es tal porque lo cubre el Estado. En ocasiones lo que el empresario no está dispuesto a asumir es el coste indirecto de sustituir a una persona, pero quizá porque esto exige un esfuerzo directivo mayor y más creatividad a la hora de prever el relevo. Se habla de que existe una diferencia salarial en torno al 17%, pero debemos tener en cuenta al analizar estos datos algunos factores como la antigüedad —los hombres suelen tener más— y los incentivos o complementos resultantes del logro de unos determinados objetivos que casi siempre han supuesto una inversión mayor de horas al trabajo, algo poco probable en la vida laboral de una mujer con hijos.

— ¿Qué deberían hacer las empresas para facilitar la conciliación de trabajo y familia al hombre y a la mujer? A la hora de las soluciones concretas, ¿hay que distinguir entre las pymes y las grandes empresas?

— N.C. En primer lugar, erradicar la falsa convicción de que la adicción al trabajo y la cultura de largas jornadas laborales implican necesariamente una mayor productividad. Después, abandonar la rigidez directiva que dificulta la flexibilidad espacial o temporal de los empleados, presuponiendo que actuar de este modo rebajaría el compromiso con la empresa y con sus resultados u objetivos. En tercer lugar, acabar con el prejuicio de que la maternidad es un *handicap* tanto para la empresa como para la propia mujer, que es contemplada únicamente bajo el prisma profesional. Y finalmente, favorecer las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar —las que sean factibles en cada empresa en función del perfil de su plantilla y las características de su producción—. En esto

## El Estado debe favorecer –desgravando fiscalmente– a aquellas empresas que implanten medidas para conciliar vida familiar y profesional.

hay diferencias entre grandes y pymes pero hay más factores que lo determinan.

Este abundante universo de políticas puede agruparse en varios bloques: flexibilidad en el tiempo, excedencias, políticas de servicios para el cuidado de hijos pequeños y de los ancianos, adaptación del puesto de trabajo, apoyo o asesoramiento profesional/personal y beneficios sociales. No todas las empresas utilizan todas las medidas: algunas están contempladas en la ley, otras van más allá. Muchas no tienen coste para el empresario y constituyen tan sólo una cuestión de cultura empresarial. Lo cierto es que cada empresa debe buscar aquellas medidas factibles para posibilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de su plantilla, al tiempo que los empleados aumentan su compromiso con la empresa.

Las “empresas familiarmente responsables” son aquellas que buscan el beneficio, dan un servicio a la sociedad y satisfacen la demanda del mercado. A su vez, son conscientes no sólo de la responsabilidad social –hacia fuera– sino de la responsabilidad interna respecto a sus empleados. Para ello no sólo tienen en cuenta el desarrollo de políticas de remuneración o planes de carrera, sino que se comprometen de un modo explícito a implantar políticas o desarrollar programas que apoyen la conciliación de la vida familiar y profesional.

### Nos falta un horario europeo

— *El libro propone a los empresarios una dirección por objetivos, no por horas de trabajo. Hay que verlo muy claro en España para lanzarse...*

— **C.L.** España es el país con jornadas laborales más largas de toda la UE y una de las productividades más bajas. Más que verlo claro es necesaria una voluntad firme para implantar un horario europeo. Tenemos moneda, mercado... pero no horario europeo. Dirigir por objetivos es un paso más y que no siempre se deberá dar, ya que habrá trabajos que por su propia naturaleza no lo permi-

tan (turnos de una fábrica, atención al cliente...); pero hay otros muchos que lo permiten y cuyos resultados mejoran cuando hay flexibilidad.

— *¿Qué deberían hacer los poderes públicos: exigir por ley a las empresas medidas favorables a la conciliación, políticas de servicios en la misma línea...?*

— **N.C.** Pensar más a largo plazo que a corto. En la situación actual, el capital humano está deteriorado en cantidad (baja natalidad) y calidad (síndrome del quemado laboral o *burnout*). El medioambiente ha recibido muchas atenciones y eso está bien; pero las personas son más sensibles a los daños y no son tan fácilmente “sustituibles”. Cuando faltan peces hacemos piscifactorías, esto no pasa con los humanos. Hay que proteger a la familia si no queremos que la sociedad entre en un túnel sin salida.

El Estado debe favorecer –desgravando fiscalmente– a aquellas empresas que implanten estas medidas y sean certificadas como “empresas familiarmente responsables”.

— *En España el trabajo a tiempo parcial está mucho menos desarrollado que en otros países europeos: ¿favorecerlo sería una de las soluciones?*

— **C.L.** En España el trabajo a tiempo parcial es una rareza –8% frente a 16% de la UE– y además está asociado al concepto de precariedad, de temporalidad, cuando no debería ser así. En los países nórdicos, el 41% de los contratos son a tiempo parcial y esto no supone trabajar 4 horas sino quizá 5 ó 6 diarias, depende. Los empleos compartidos son también una buena solución, pero para ello el Estado debe favorecer a la empresa fiscalmente y en lo que respecta a la Seguridad Social. Además, los directivos deben ser capaces de dirigir esta nueva situación laboral; quizá es más complicada, pero puede tener un mayor rendimiento final para la empresa, dado que la satisfacción del empleado es mayor (está haciendo compatible su vida laboral y familiar) y porque la empresa ve enriquecido en número su capital humano.

## Una ambición posible y rentable

**L**a ambición femenina es una grata sorpresa, sobre todo porque aporta soluciones. Sin quitarle una letra a la oportunidad, necesidad o eficacia de las reivindicaciones feministas de los últimos años, últimamente tenían el tufo del aire encerrado. Lo peor de las “peleas” es que no puedes decir que estás cansado de escucharlas porque a la mínima te espetan “que hay gente que todavía no se ha enterado y que queda mucho por hacer”. Ya, pero lo tengo contrastado con algunas tipas que conozco, bastante listas, a las que también aburre el “tema de la mujer”, tal y como se plantea últimamente.

El libro no es una lista de agravios, ni una carta a los Reyes Magos en mitad de marzo. Es la oferta de las mujeres para mejorar la sociedad, lo que están dispuestas a aportar: así de simple. Está claro que esa ambición no es exclusivamente femenina, de manera que las sugerencias del libro tendrán que convencer a muchas mujeres –enarazadas en otras historias–. En cuanto a los varones –que cada vez son más sensibles a cuestiones como la armonización trabajo-familia, pero que quizás no vean tan claros los pasos que hay que dar–, vale la pena que se paseen por estas páginas para colaborar en la tarea.

## Las familias deben elegir distintas alternativas en distintos momentos de su ciclo vital, según necesidades, preferencias y prioridades.

En algunos casos, las propuestas son irrefutables: “España es de los países de la UE con jornadas laborales más extensas pero con una de las productividades más bajas”. ¿Qué hacemos tantas horas en el trabajo? Y peor aún: ¿por qué no se flexibilizan los horarios si otros europeos son mucho más productivos en menos tiempo? En otros casos, las autoras piden un voto de confianza en que las cosas funcionarán si les hacemos caso (que levante la mano el que nunca haya hecho caso a su madre o a su mujer... y le vaya bien en la vida).

Las autoras, Nuria Chinchilla, profesora del IESE, y Consuelo León, investigadora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, definen la ambición femenina como el deseo de vivir el trabajo compartiéndolo con otros intereses, sobre todo con la familia. Uno de los obstáculos, si no el primero, es el protagonismo del trabajo en la sociedad actual: se lleva las mejores horas del día y buena parte del rescoldo. De ahí que las autoras propongan redefinir el trabajo, cambiar el concepto de éxito, valorar el trabajo doméstico, flexibilizar los horarios, trabajar por objetivos (no por presencia), etc.

Para conseguirlo, dicen que debe haber mujeres convencidas en los puestos clave. Cosa cada vez más frecuente, toda vez que las propias autoras afirman que no hay discriminación en razón de sexo, sino de maternidad, y que una mujer sin obligaciones familiares casi nunca es un problema para la empresa.

### Decidir las prioridades familiares

Pero, sobre todo, cambio de cultura empresarial. “Los horarios rígidos o interminables y los viajes constantes empobrecen a la persona y pone en peligro su relación conyugal o paterno-filial. Si no hay tiempo para convivir en familia, desciende el número de hijos y no se construye hogar”. Y mucho cambio personal. “La cultura empresarial puede favorecer o dificultar la conciliación, pero la resolución del problema es personal, única e irrepetible. Hay que tomar decisiones según las prioridades personales y anticipándose a los conflictos. Todo matrimonio tiene que llegar a un acuerdo sobre este proyecto común (atender el hogar y los respectivos trabajos), del mismo modo que se aborda la hipoteca, las vacaciones o el colegio de los hijos”.

En este sentido, las autoras afirman que hay que ir más allá de la mera distribución de tareas domésticas. Y sitúa a las familias frente al problema elegir “distintas alternativas en distintos momentos de su ciclo vital, según necesidades, preferencias y prioridades”. Por supuesto, los poderes públicos pueden ayudar a que esas elecciones no sean traumáticas. De ahí que las autoras opten por un cóctel de ayudas directas e indirectas.

En fin, un libro sugestivo, valiente y que aporta soluciones para mejorar la sociedad y la estabilidad familiar. ¿Para qué esperar más? **Ignacio F. Zabala.**

(1) Nuria Chinchilla y Consuelo León. *La ambición femenina*. Aguilar. Madrid (2004). 253 págs. 15 €.