

# TRABAJO-FAMILIA: SUPERANDO EL CONFLICTO

**¿Paso más tiempo con mi familia o progreso en mi carrera profesional? Aunque ambas esferas parecen ser opciones opuestas, la vida laboral y la familiar pueden enriquecerse mutuamente.**

**Y**a nos hemos acostumbrados a las quejas de hombres y mujeres profesionales que no logran vivir a fondo su rol como cónyuges, padres, madres, etc., porque las exigencias laborales se lo impiden. Sabemos que esta situación es una de las causas más frecuentes de estrés de los ejecutivos y ejecutivas contemporáneas. Sin embargo, empieza a verse un enfoque distinto del problema: el trabajo también puede enriquecer la experiencia de la vida familiar. Esto permite encarar la llamada “cultura de la diversidad”, entendiendo que enriquecerá el mundo del trabajo pero, además, permitirá un desarrollo armonioso y pleno, tanto del individuo como de su grupo.



POR MARÍA PAOLA SCARINCI  
DE DELBOSCO

Profesora Part Time del Área

Empresa, Sociedad y Economía

*pdelbosco@iae.edu.ar*

## BUSCANDO EL EQUILIBRIO

Seguramente en la distribución de las tareas entre varones y mujeres —así como las hemos recibido de generaciones anteriores—, habrá que obrar algunos cambios imaginativos para permitir un mayor equilibrio de vida, tanto individual como social, impedido hoy por la acumulación de tareas de unos y de otras, fuera y dentro del hogar.

No se trata de borrar el pasado, sino de asumirlo críticamente, en una tarea que hace de la cultura recibida algo vivo y más humano para dejarlo como legado para la próxima generación.

¿Con qué situación nos encontramos hoy? Una vida laboral que absorbe casi todo nuestro tiempo activo y lúcido, con pocas concesiones para otras actividades. Sin embargo, cada vez más, las personas se proponen conseguir un trabajo que les permita conciliar los distintos aspectos de su vida.

## ELLOS Y ELLAS

En *Harvard Business School*<sup>1</sup>, la conciliación entre traba-

jo y vida personal y familiar resultó ser la principal preocupación de sus estudiantes cuando se les preguntaba cómo proyectaban su futuro. Ellos —curiosamente más que ellas— afirman que quieren conciliar su carrera profesional con una vida personal satisfactoria, que incluya poder formar una familia y acompañar el crecimiento de sus hijos.

Con respecto a la mayor incidencia de estos requerimientos en varones jóvenes que en mujeres, podría decirse que ellas tienden demasiado a adaptarse, pues consideran que su admisión al mundo del trabajo profesional ya es un suficiente ascenso. Sin embargo, en un estudio complementario<sup>2</sup>, son las mujeres las que se atreven a concebir un mundo del trabajo más flexible y más favorable a la vida personal y familiar. Es decir, cuando se les pide *soñar* con un ámbito laboral ideal,

ellas se muestran todavía más sensibles a los nuevos requerimientos y se atreven a innovar.

Estos datos, que constituyen una verdadera nueva tendencia cultural, son confirmados por la serie de encuestas CISMS<sup>3</sup>, que, originadas en 1995 en la Universidad de South Florida y en el Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), son actualmente respondidas por directivos/as y empresarios/as de todo el mundo.

Los primeros resultados de esta investigación nos permiten saber que el estrés de trabajadores/as y directivos/as depende, la mayoría de las veces, de la tensión originada por el conflicto trabajo-familia: el horario y la exigencia laboral avanzan sobre la vida familiar, así como la familia apoya, apaña y soporta el siempre creciente compromiso profesional.

## ¿VIDA PERSONAL VS. ÉXITO PROFESIONAL?

Algunos efectos de esta situación atentan contra la cultura

favorable a la diversidad. Es un hecho comprobable que la maternidad significa para la mujer una experiencia tan trascendente<sup>4</sup> que no puede ser reemplazada por el éxito profesional. Por supuesto, se trata de una elección personal, pero las estadísticas nos muestran un 33% de exitosas mujeres que, entre los 41 y los 55 años, lamentan no haberse dedicado más a ellas mismas para concretar una vida familiar más plena<sup>5</sup>, incluyendo la maternidad. En otro estudio, se comprueba que mujeres altamente calificadas –un 37% (sin hijos) y un 43% (con hijos)– en algún momento dejan voluntariamente su bien remunerada carrera<sup>6</sup>.

Cabe preguntarse qué las impulsa fuera del sistema. En un 44%, la razón es la falta de tiempo para dedicar a la familia; las otras razones tienen que ver con la falta de satisfacción en el trabajo, el cambio de carrera o la necesidad de mayor capacitación.

¿Puede el lugar de trabajo hacer algo para retener a personas valiosas si se resuelve el conflicto trabajo-familia? Entendemos que sí, y que esto puede resultar una situación altamente conveniente para las dos partes en juego: empresa y mujeres; pero nos atrevemos a ver también a otros innegables beneficiarios de la adopción de medidas favorables a la conciliación del trabajo con la vida familiar: los hijos, los cónyuges, la sociedad.

### SUPERANDO EL CONFLICTO

No significaría ningún adelanto describir nuevamente las instancias del conflicto trabajo-familia (y vuelta), pero sí constituye una novedad esperanzadora el estudio realizado publicado en enero de este año en la *Academy of Management Review*<sup>7</sup>. Sus autores analizan los aspectos en que la actividad profesional aporta positivamente a la vida familiar. Si bien frecuentemente –sobre todo, hablando del trabajo de la mujer–, se han subrayado todos los aspectos en que la vida familiar y sus múltiples tareas representan un entrenamiento valioso para la tarea laboral, resulta suma-

“¿Con qué situación nos encontramos hoy? Una vida laboral que absorbe casi todo nuestro tiempo activo y lúcido, con pocas concesiones para otras actividades.”

mente innovador poder comprobar que también hay un innegable enriquecimiento de la vida familiar a partir de capacidades específicas desarrolladas en el trabajo.

Greenhaus y Powell, fundándose en el análisis de más de 120 estudios sobre efectos de un ámbito sobre el otro, nos proponen cinco aspectos definidos en que se manifiesta claramente el aporte del

trabajo a la familia:

- las habilidades y perspectivas profesionales específicas;
- los recursos psicológicos y físicos;
- el capital social, entendido sobre todo como información e influencia;
- la flexibilidad;
- los recursos materiales y otras ventajas generadas por el ámbito laboral.

Al referirnos a las **habilidades y perspectivas**, estamos describiendo distintos aspectos del desarrollo personal que el trabajo permite, tanto en términos de conocimiento como en la capacidad de manejo de situaciones o la habilidad para interactuar con personas.

En cuanto a los **recursos psicológicos**, se trata de poner en evidencia cómo la satisfacción personal, el ser reconocidos en el propio entorno y la percepción de estar progresando en la carrera constituyen argumentos fuertes para fundar la propia autoestima. De ahí procede, además, el buen humor derivado de quien se siente en el lugar apropiado. La salud física es, a menudo, un reflejo del estado de ánimo.

Por otra parte, las interconexiones laborales ensanchan los horizontes, nos permiten entrar en **contacto con otros mundos personales** y culturales y, al mismo tiempo, nos muestran el valor de nuestro punto de vista.

La **flexibilidad** es, a la vez, una ventaja y una condición para que las otras ventajas se puedan derramar de un ámbito al otro; ésta incluye especialmente la posibilidad de variar tiempo y espacio de la propia actividad. Las **ventajas ma-**

- Head Hunting
- Consultoría de Clima organizacional
- Coaching Ejecutivo
- Counseling

M. T. de Alvear 928, 2° Piso  
4326-5198 / 4393-3188



www.psicolaboral.com.ar | info@psicolaboral.com.ar

**teriales** resultan más evidentes, pero se les pueden añadir otras, como cobertura médica, descuentos, regalos y viajes.

Este estudio propone, además, un modelo por el cual se evidencian las condiciones en que ciertos aspectos positivos del ámbito laboral pueden traspasarse al ámbito familiar. El más relevante es que la persona valore tanto su trabajo como su familia: si cada rol de su vida es para ella importante y si las habilidades de un aspecto son congruentes con las necesidades del otro, entonces se sumarán positivamente.

### LA CULTURA DE LA DIVERSIDAD

Cuando la separación trabajo-familia no es tan tajante, sino que hay una barrera permeable entre estos dos aspectos, entonces la separación entre la esfera de lo público y de lo privado tampoco será tan rígida.

Por eso, con la intención de mejorar tanto resultados externos como clima interno, se está extendiendo entre las empresas la llamada *cultura de la diversidad*. Si bien este nombre se le da, sobre todo, a la integración en el lugar de trabajo de personas de distinto origen étnico o tradición cultural, también alude a una mayor incorporación de mujeres.

Cuando una actividad tiene que realizarse en un escenario cada vez más complejo, resulta beneficioso que los actores tengan puntos de vista, mentalidades y modos de reacción diferentes.

Por mucho tiempo, la homogeneidad ha sido considerada garantía para la calidad de los resultados; hoy, en cambio, se entiende que una mayor variabilidad en el modo de encarar un problema amplía el horizonte y permite enfrentar los eventuales obstáculos con más herramientas.

Se trata de sumar y no de homogenizar, neutralizando

—nunca esta palabra ha sido usada más oportunamente— las diferencias, generando un ámbito de confianza, en el que se percibe el aporte de cada uno como valioso.

Sobre esta base, hacer de la diversidad una política de empresa significa confiar en las personas, en su capacidad, en su potencial desarrollo, en su riqueza distintiva, pero significa también ser confiables como empresa y como directivos/as, es decir, proveerles realmente a las personas un espacio de crecimiento integral.

De ese modo, se irá rediseñando el mundo del trabajo para que no sea el eterno competidor de la vida personal y familiar, sino más bien un aspecto de la vida de la persona, quizás el aspecto en el que entran en juego sus capacidades más específicas, pero nunca en contradicción con un proyecto integral de realización ■

### Notas al pie:

- 1 Daloz Parks Sharon, "It's too late? Young Adult and the Formation of Professional Ethics", p. 45-46, en Piper, T., Gentile M. y Daloz Park S., *Can Ethics Be Taught?*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- 2 Ibid. p. 48 y ss.
- 3 Collaborative International Study of Managerial Stress, CISMS.
- 4 Seguramente lo es también la paternidad para el varón, pero es innegable que la maternidad involucra a la mujer de una manera tan global que no puede no repercutir proporcionalmente en su vida.
- 5 Sylvia Ann Hewlett, "Executive Women and the Myth 'Having It All'", *Harvard Business Review*, April 2002, p.66-68.
- 6 Sylvia Ann Hewlett y Carolyn Back Bruce, "Off-Ramps and On-Ramps, Keeping Talented Women on the road of Success", *Harvard Business Review*, Boston 2005.
- 7 Academy of Management Review, 2006, Vol.31, No. 1, p.72-92.

