



NUEVOS DESAFIOS

EN LA TRAYECTORIA LABORAL

“ La falta de conciliación trabajo y familia repercute tanto en las familias como en las empresas, en la economía y en la sociedad ”



María Paz Riumalló

MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes. Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia.

mpriumallo.es@uandes.cl



María José Bosch

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Directora del Centro Trabajo y Familia.

mjbosch.es@uandes.cl

Familia y trabajo son dos áreas fundamentales para el desarrollo de las personas. Resulta necesario distinguir que el trabajo es un instrumento para la persona y la familia, mientras que la familia no es instrumental para el trabajo (Bosch, Riumalló & Capelli, 2016). Lograr la conciliación trabajo y familia implica combinar las responsabilidades de ambos roles de manera tal de lograr un equilibrio y, por lo tanto, tener una mejor calidad de vida y más satisfactoria. Desafortunadamente, hoy en día para los trabajadores resulta bastante difícil lograr esto. La mayoría de las veces se enfrentan con decisiones muy complejas respecto a cuál rol de su vida –familiar o laboral– privilegiar en una situación particular (Greenhaus & Powell, 2013).

Durante mucho tiempo la familia y el trabajo han sido vistas como un juego de suma cero, es decir, que si una esfera ganaba la otra perdía. Ambos ámbitos han entrado en competencia para ver cuál es la que obtiene más recursos (Sowon & Las Heras, 2012). Las empresas con responsabilidad familiar corporativa saben que ayudar a sus empleados a conciliar su vida laboral con su vida familiar repercute de manera positiva en su negocio, no solo porque muestran una mayor motivación y compromiso, sino que porque en el núcleo familiar aprenden competencias de liderazgo que son muy útiles para la esfera laboral. Cuando los trabajadores dedican tiempo y energía a su familia, ésta tiene un efecto generador de nuevas competencias, lo que significa que los recursos invertidos en este entorno pueden tener un retorno en el ámbito laboral (Sowon & Las Heras, 2012).

La familia: una escuela de competencias

Una de las esferas de acción más importantes para las personas es la familia. Las personas se involucran también en actividades con la comunidad, con sus amistades, actividades religiosas, de educación, etc. Sin embargo, la familia y el trabajo son las esferas a la que las personas le dedican mayor cantidad de su tiempo y energía. El desarrollo de la familia y el cuidado de ésta es importante por una serie de razones tales como por ser el grupo primario del ser humano, por ser la primera escuela, por ser una fuente de competencias, entre otras.

La persona nace y se educa en el ámbito familiar, al mismo tiempo que desarrolla una identidad y una faceta social (Las Heras, 2002). La familia pertenece a un orden de la realidad social. Es una "pequeña sociedad" que abarca, directa o indirectamente, todas las dimensiones de la persona humana, desde las biológicas a las económicas, sociales, jurídicas, etc.

Los ámbitos familiar y social no son independientes, sino que se complementan y se retroalimentan. Invertir en la familia es invertir en el capital humano: allí se forjan aquellas habilidades y capacidades, que la persona, desde su nacimiento, va desarrollando y acumulando durante su vida a través de distintos recursos que contribuyen a su eficiencia y productividad futura (Debeljuh & Destéfano, 2015). La familia es por naturaleza, el primer ámbito de desarrollo de toda persona. Es una esfera de realización personal en la que adquirimos una identidad que nos hace reconocer lo que somos, aceptar nuestras limitaciones y ser conscientes de nuestras fortalezas (Sowon & Las Heras, 2012).

Si lo miramos más en profundidad podemos ver que la familia es escuela para el trabajo, ya que en ella hacemos los conocimientos y herramientas concretas para la futura profesión u oficio, así como también donde se adquiere el valor por el trabajo (Melendo, 1995). La familia es la principal escuela para adquirir habilidades y donde desarrollamos capacidades de lealtad, compromiso, sociabilidad y vínculos afectivos, que son básicos para el desarrollo tanto de la sociedad como de la empresa. La familia es el espacio en el que las personas pueden desarrollar sus capacidades de liderazgo y perfeccionar sus competencias.

La importancia del trabajo

El trabajo es un rol básico y central en la vida de todos, por la cantidad de tiempo que dedicamos a trabajar, porque permite la satisfacción de nuestras necesidades económicas y por su interrelación con otras áreas de nuestra vida, pero ha sufrido fuertes cambios en el tiempo. Hasta hace unas décadas bastaba con que el trabajo fuera suficiente para comer, hoy en día se le pide mucho más, incluso que dé sentido a la vida.

Pero el trabajo y las carreras profesionales tal como se conocían y administraban han cambiado. La idea de que los empleados deban estar a cargo de su propio desarrollo profesional es relativamente nueva. En el pasado las personas elegían una carrera, encontraban una empresa en donde trabajar y permanecían en ésta por el resto de su vida laboral. A cambio de su lealtad y antigüedad con las empresas, los empleados recibían una serie de protecciones por parte de las organizaciones. Esta realidad ya no es la que se vive

actualmente. Varios cambios en el entorno laboral (organizaciones menos jerárquicas, globalización, nuevas necesidades, etc.), así como también en las expectativas de los trabajadores han reformulado el trabajo.

De lo anterior surge el concepto de gestionar su propio desarrollo profesional, lo que requiere trabajadores proactivos y ocupados de su trayectoria. Cada persona debe hacerse cargo de su desarrollo profesional, definiendo lo que quiere hacer y aprender, encontrando oportunidades y adquiriendo los conocimientos necesarios. Hoy en día vemos cada vez más trabajadores que toman trayectorias laborales, esto es trayectorias profesionales flexibles que se adaptan a las necesidades personales. Esas trayectorias no requieren las progresiones continuas y ascendentes para ser exitosas, sino que dejan lugar para que las personas tomen decisiones sobre qué es lo importante en cada momento, con quién (o quiénes) recorren dicha trayectoria, y cuál es el objetivo final.

Conflicto trabajo y familia

Tal como mencionamos, la familia, es el lugar fundamental del ser humano y el ámbito más valorado del espacio vital, pero ha sufrido fuertes transformaciones tanto en su composición como en su organización. Uno de los grandes cambios ha sido el aumento de las parejas de doble ingreso. Este tipo de estructura sigue creciendo y es cada vez mayor la proporción de parejas en la que ambos miembros realizan algún tipo de trabajo remunerado. Tanto en Chile como en el resto del mundo la incorporación de la mujer al mercado laboral ha sido creciente y seguirá creciendo. Hasta hace poco el modelo de familia tradicional, con el hombre encargado del trabajo remunerado y la mujer del cuidado del hogar y los niños, ya no es la realidad mayoritaria. Esta evolución ha supuesto un importante cambio en la organización interna de las familias, en especial en el modo en el que reparten y comparten su tiempo. Esta transformación en las familias es algo que vino para quedarse.

Este cambio ha producido que los colaboradores y sus familias tengan una mayor dificultad en lograr conciliar trabajo y familia debido a varios factores, que funcionan de manera combinada y acumulativa, a los que se enfrentan diariamente:

1. La sociedad y las políticas públicas existentes generalmente brindan poco apoyo para que las personas puedan involucrarse efectivamente en sus roles laborales y familiares. Leyes respecto a materias tales como la maternidad, el cuidado de los niños, los gastos en educación, vacaciones, etc., no siempre van en favor de aumentar la participación laboral femenina.



2. Las políticas, la cultura y el liderazgo en las organizaciones generalmente ponen grandes limitaciones a la vida de sus trabajadores fuera del trabajo, incluso en aquellas culturas que son *family-friendly* (Greenhaus & Powell, 2016). El trabajo profesional actual tiende a ser muy demandante y exigente en términos de tiempo, así como también en términos de disponibilidad. Además, los trabajadores con menor educación y preparación se enfrentan a trabajos con menor flexibilidad, más inestables y con menor seguridad social obligándolos a buscar un segundo trabajo para subsistir (Greenhaus & Powell, 2016).

3. Las personas son poco efectivas cuando toman decisiones importantes respecto a sus vidas familiares y laborales, ya que muchas veces no se dan cuenta de la conexión e interdependencia de ambos roles. Además, las decisiones ahora involucran a más personas y se requiere una mayor coordinación entre ellos. Si los trabajadores no tienen claridad sobre los valores y prioridades, suelen tomar decisiones solamente considerando el trabajo sin ser conscientes del impacto que estas tienen sobre su rol familiar.

4. Las parejas en relaciones con doble ingreso muchas veces deben coordinarse entre ellos para definir cómo van a responder a sus responsabilidades familiares y laborales. La familia debe trabajar en un proyecto en común y poner en la balanza el tiempo que destinan al cuidado del hogar y el tiempo que destinan fuera de este. Conciliar trabajo y familia requiere de un proyecto familiar consecuencia de dos proyectos personales previos (Chinchilla & Moragas, 2007). La puesta en marcha de este proyecto familiar se desarrolla tanto en el trabajo fuera de casa como en el proyecto de trabajo dentro de ella.

Tendencias demográficas y empresariales

Existen una serie de tendencias, históricas e interrelacionadas, que nos han llevado a esta situación de conflicto trabajo y familia (Greenhaus & Powell, 2016), tales como:

1. Roles de género: en los últimos años han ocurrido fuertes cambios en la división de roles. Durante la mayor parte del siglo XX, la vida familiar y laboral en Chile se organizó en torno al modelo tradicional de familia, bajo la lógica del hombre jefe de hogar y encargado de trabajar remuneradamente y la mujer a cargo de las tareas de la casa y el cuidado de los niños. Este modelo de roles no corresponde a la realidad, ya que la mujer se incorporó fuertemente al mundo laboral. El año 1990 la participación de las mujeres en el mercado laboral llegaba a 32,5%, lo que ha aumentado considerablemente llegando a un 48,5% para el año 2015 (INE, 2015). A pesar de este fuerte aumento, sigue existiendo una fuerte brecha entre la participación laboral de hombres y mujeres (la participación masculina alcanza un 72% para el 2015).

2. Cambios en la estructura familiar: se observa también una transformación en las estructuras familiares, disminuyendo los hogares extendidos (conformados por familias numerosas), un aumento en hogares monoparentales, aumento en parejas de doble ingreso, mayor participación laboral femenina, etc. También hay una fuerte disminución en la tasa de natalidad (1,79 hijos por mujer al 2016) y un retraso en la edad de tener hijos. La población se está envejeciendo, como resultado de la baja tasa de natalidad y aumento en las expectativas de vida. Estos cambios ponen en manifiesto una nueva realidad a la cual se enfrentan las parejas a la hora de compatibilizar la esfera familiar con el ámbito laboral

sin delegar el rol insustituible que tienen con sus hijos, padres o personas dependientes. Como resultado de todos estos cambios, los deseos y responsabilidades familiares de los trabajadores son cada vez más variadas.

3. Cambio en el entorno empresarial: previo a la Revolución Industrial la vida laboral y familiar estaban completamente integradas; las personas vivían donde trabajaban, en los campos. Luego esto cambió y se generó una distinción clara entre los roles de los hombres y las mujeres. Los hombres salían a trabajar y las mujeres se quedaban en la casa, separando completamente ambas esferas de la vida humana. Esto cambió con la incorporación de la mujer al trabajo laboral, ya que ahora, tanto hombres como mujeres, deben enfrentar en paralelo las responsabilidades familiares y laborales.

4. Avances tecnológicos: la tecnología disponible hoy en día tiene un fuerte efecto sobre la naturaleza del trabajo, lo que a su vez tiene un efecto sobre los roles familiares y laborales de

los colaboradores (Greenhaus & Powell, 2016). Por un lado, permite a los trabajadores conectarse con sus familias cuando se encuentran en el trabajo y les da la oportunidad de trabajar desde sus casas. Por otro lado, en muchas ocasiones, invade la vida de las personas cuando se encuentran en sus casas. Ha afectado el tiempo y la ubicación del trabajo. Ha cambiado la forma en que las personas trabajan, así como también la forma en que las personas manejan el equilibrio trabajo y familia.

5. Carreras laborales: todas las tendencias anteriores han modificado la naturaleza de las carreras laborales. La carrera entendida como una progresión ascendente en el tiempo, dentro de una misma industria, o dentro de una misma compañía, no es lo habitual. En esta era de organizaciones globales han surgido las trayectorias profesionales, muchas veces flexibles y que se adaptan a las necesidades personales, muchas veces desviándose del patrón tradicional. Se encuentran también fuertemente influenciadas por factores familiares y/o personales, mucho más que antes.



EL DESAFÍO

Dado esta nueva realidad laboral, donde hombres y mujeres trabajan y entendiendo que la organización del hogar es mucho más que el cuidado de niños y las tareas domésticas. El tema de conciliación trabajo y familia y vida personal se extiende a toda la sociedad, incluyendo a niños, adultos mayores, adolescentes, personas dependientes, etc. y deja de ser un desafío exclusivo de las mujeres, sino que es de las personas y la sociedad. La falta de conciliación trabajo y familia repercute tanto en las familias como en las empresas, en la economía y en la sociedad.

Dado que cada vez somos más conscientes de los efectos positivos que tiene la familia sobre el trabajo y la sociedad, es que debemos potenciar la conciliación trabajo y familia para todos los miembros de la sociedad. Fomentar familias sanas y unidas nos involucra a todos, ya que son una pieza fundamental en el proceso de crecimiento y enmarca el desarrollo económico y personal. Las familias están cada vez más experimentando fuertes dificultades en el equilibrio de sus roles familiares y laborales lo que genera una acumulación de stress a nivel familiar (Greenhaus & Powell, 2016).

Las empresas, por su parte, necesitan atraer y retener talentos, pero no hay espacio para el enfoque de talla única. Las empresas deben crear ambientes en los cuales las personas puedan perseguir sus trayectorias profesionales adaptándolas a sus circunstancias individuales. El talento moderno requiere fomentar la flexibilidad, las relaciones orientadas al desarrollo, la visibilidad, la transparencia y el manejo de la diversidad (Las Heras, 2013).

Una de las características que favorece el desarrollo de trayectorias laborales satisfactorias es la flexibilidad factible (Las Heras, 2013). La flexibilidad factible se refiere a los acuerdos diseñados para permitir a las personas cumplir con sus obligaciones personales y/o profesionales, sin tener que sacrificar ninguno de los dos ámbitos, ni tampoco tener que elegir entre ellos. Por ejemplo, muchas empresas no necesitan a todos los trabajadores en el mismo lugar al mismo tiempo, así como también no todas las personas necesitan el mismo tipo de flexibilidad. Existen varias medidas de flexibilidad que pueden ser utilizadas por las empresas para generar esta flexibilidad como por ejemplo los horarios diferidos, jornadas parciales, semana comprimida, teletrabajo, entre otras. (Para mayor información tenemos el libro Guía de Buenas Prácticas en Chile que se puede descargar de la página web).

Por último, es importante recalcar la importancia de las decisiones que toman los trabajadores. Ellos deben ser conscientes de la interconexión que existe entre la esfera laboral y familiar, y como las decisiones que ellos toman en un rol afectan el otro. Deben trabajar conscientemente en su propio proceso de toma de decisiones, para hacerlo cada vez más eficiente.

La promoción de la conciliación entre el trabajo y la vida familiar generará sin duda una mayor participación laboral de las mujeres y les entregará a los hombres la posibilidad de asumir mayores responsabilidades familiares, participando activamente en sus familias y en la crianza de sus hijos.

BIBLIOGRAFÍA

Bosch, M.J.; Riumalló, M.P. & Capelli, R. (2016) Conciliación Trabajo y Familia: Buenas Prácticas en Chile. Editorial Valente; Santiago de Chile

Chinchilla, N. & Moragas, M. (2007) Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal. Ariel: España

Debeljuh, P. & Destéfano, A. (2015) Hacia un nuevo pacto entre Trabajo y Familia: Guía de Buenas Prácticas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Baur.

Greenhaus, J. & Powell, G. (2013) "When work and family collide: Deciding between competing role demands". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 291-303

Greenhaus, J. & Powell, G. (2016) *Making Work and Family Work: from hard choices to smart choices*. Routledge Taylor & Francis Group: New York

Las Heras, M. (2002) El trabajo como constructor de la persona, la familia y la sociedad: mirando al pasado y proyectando hacia el futuro. Nota Técnica, IESE Universidad de Navarra

Las Heras, M. (2013) "Career Track R.I.P.: Multiple Stories for Career Building". *Rotman Magazine Winter*. 64-69

Melendo, T. (1995) *Educación, familia y trabajo*. Loma Editorial: México

Sowon, K. & Las Heras, M. (2012) "La familia: una escuela para los negocios". *Harvard Deusto Business Review*, 74