



Las autoras de esta nueva entrega de 'Visiones' han observado que el conflicto trabajo-familia está causando rupturas familiares, problemas de salud y aumento del fracaso escolar, entre otras consecuencias. Es necesario solucionarlo, aumentando todas las medidas que apoyen a la familia

**OPINIÓN** Conciliar es armonizar los distintos ámbitos en los que nos movemos, integrándolos en una sola vida. No somos dos o tres personas fragmentadas, sino una sola, con distintos papeles. Por Nuria Chinchilla y Maruja Moragas (\*)

La conciliación de la vida profesional, familiar y personal es un tema recurrente en los últimos tiempos. Engloba conceptos que van desde la organización del trabajo al descaje entre horarios escolares, laborales y comerciales, el reparto de tareas en el hogar, las políticas públicas y de empresa, la doble carga de trabajo, etc. El interés por la conciliación se ha redobrado, debido a que el Estado del bienestar no se sostiene y se están buscando soluciones para su refuerzo.

El conflicto trabajo-familia se produce por diversas causas: la masiva entrada de la mujer en el mercado laboral, la globalización con continuos viajes y cambios de residencia, y los horarios laborales españoles. Los efectos de este conflicto son visibles en indicadores como el mayor número de rupturas familiares, problemas de salud y depresiones, mayor gasto en anisolíticos, niños solos en manos de la TV e Internet, incremento del fracaso escolar, de adicciones y de delincuencia. Estos factores indican problemas sociales de calado, una creciente disgregación y tienen que ver con la no conciliación.

La participación de la mujer en la esfera pública ha aportado multitud de aspectos positivos para todos. Sin embargo, su incorporación laboral se ha producido en un contexto masculino, es decir, en una empresa creada por hombres y para hombres del siglo pasado. La dificultad de encajar la maternidad y el trabajo fuera del hogar ha reducido drásticamente la tasa de natalidad hasta invertir la pirámide poblacional, con duras consecuencias que empezamos a ver y otras aún más duras que empezamos a intuir. Sin embargo, reducir el análisis de estos temas a una visión sociológica es no entrar a fondo en ellos.

En un estudio con más de diez mil personas que llevamos a cabo en 2003 en el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE apareció, contra todo pronóstico, que la primera causa del conflicto trabajo y familia -más que los horarios o la carga familiar y laboral- es la manera en que cada persona combina trabajo y familia, es decir, cómo afronta la realidad y prioriza sus decisiones. Esto nos llevó a pensar que debíamos enfocar la conciliación desde una perspectiva más amplia para entender el fenómeno.

Imaginemos un triángulo en el que cada uno de nosotros es el centro. La familia, la empresa y la sociedad constituyen sus vértices. En cada uno de estos tres ámbitos se respira una cultura particular. Este triángulo está siempre en constante evolución e interrelación: lo que ocurre en cualquier área influye en todas las demás y viceversa. Al estar nosotros situados en el centro, somos influidos por lo que ocurre tanto en la familia como en la empresa y en la sociedad, pero influimos también en ellos con nuestras acciones. El aire de los distintos ámbitos no siempre es

puro. En ocasiones, inhalamos oxígeno, que nos da vida, en otras, respiramos CO<sub>2</sub>, que nos intoxica. Pero también podemos decidir hacer fotosíntesis, como las plantas, transformando el dióxido de carbono en oxígeno y enriqueciendo el ambiente. Dado que cada uno de nosotros es familia, es empresa y es sociedad, la oxigenación o contaminación que realizamos en cada uno de los ámbitos repercutirá en todos los demás: en el primer caso, vivificándolos y construyéndolos, y en el segundo, enfermándolos.

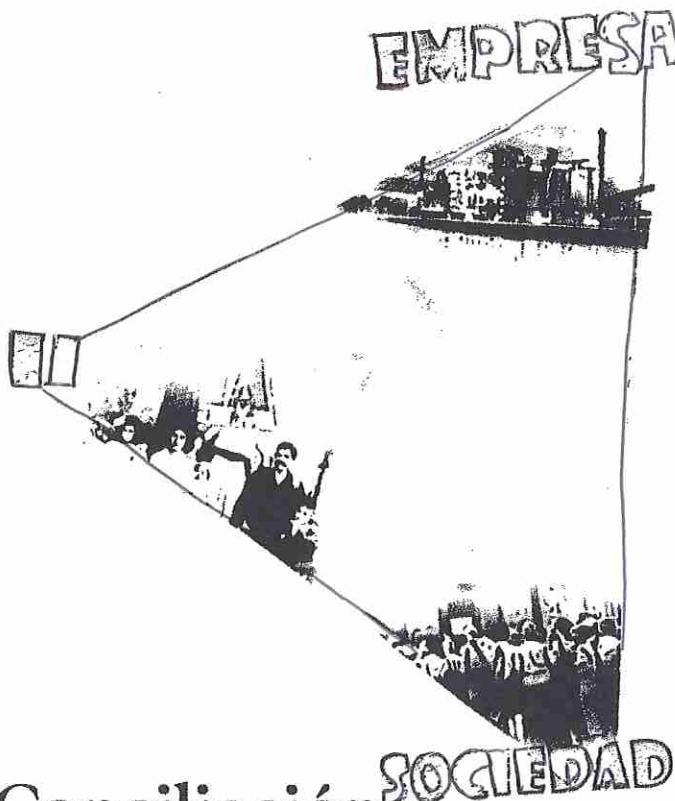
Además, todos ellos están insertados en un entorno global que tiene unas características propias. La cultura individualista, relativista y hedonista en la que vivimos no ayuda. Se valora el dinero y todo lo que brilla, pero las pequeñas cosas y las que están relacionadas con el hogar son infravaloradas o incluso despreciadas. Por eso, proponemos descubrir el circuito positivo que enriquece las distintas áreas, en lugar de afrontarlas hablando de "conflicto".

Conciliar es armonizar los distintos ámbitos en los que nos mo-

vementos integrándolos en una sola vida. No somos dos o tres personas fragmentadas, sino una sola, con distintos papeles: padre, abuela, trabajador, jefe, amiga, ciudadano... De este modo, el resorte inicial de la conciliación es la propia persona, que es quien permite -o impide- que cualquier familia, empresa o sociedad sea sostenible en el tiempo. Muchos de los problemas de hoy proceden de la frag-

**«La dificultad de encajar la maternidad y el trabajo ha reducido drásticamente la tasa de natalidad, con duras consecuencias que estamos viendo»**

**«No basta con políticas de flexibilidad. Es preciso que directivos y mandos intermedios sepan los costes de no conciliar y apoyen a los empleados»**



## Conciliación ¿para qué?

to de los seres humanos es la familia, que los forma -o deforma- y los lanza luego a la sociedad. Padre y madre aportan dos modelos complementarios y distintos con los que los hijos se pueden identificar, y tienen un papel insustituible como guías y modelos de comportamiento. Sin embargo, nadie da lo que no tiene, por lo que hay que empezar por formarse uno mismo para ser capaces de educar a otros.

Una persona integrada es también una célula positiva para la empresa, ya que aporta no solo conocimientos y competencias técnicas, sino también valores que la humanizan. Es capaz de liderar a otros, de ser pieza clave para su jefe, proveedores y clientes y de comprometerse con el proyecto empresarial. A su vez, la empresa puede contribuir a la conciliación e integración de sus empleados siendo flexible, permitiendo que ejerzan su papel de esposos, padres y madres o que cuiden a sus mayores. Para ello, es preciso pasar de la cultura del presentismo a la dirección por objetivos y por misiones. No basta con tener políticas de flexibilidad, sino que es preciso que los directivos y mandos intermedios conozcan los costes, a veces invisibles, de la no conciliación, como la rotación y el absentismo, y apoyen a los empleados para que puedan conciliar.

En España, aún son pocas las empresas y leyes que apoyan a la familia. Tal vez la causa de fondo sea que la valoran poco, cosa que no ocurre en los países de nuestro entorno, que han sido capaces de prever los grandes riesgos económicos y sociales provocados por la caída de la natalidad. Hay que rectificar esta tendencia. Las Administraciones Públicas deben apoyar tanto a las familias como a las empresas familiarmente responsables (EFR), y no solo sancionar a las contaminantes, como hasta ahora. Sin embargo, iniciar los circuitos positivos que hagan posible salir de la compleja situación creada no se va a conseguir solo promulgando nuevas leyes, sino mediante el desarrollo por parte de cada uno de nosotros de las capacidades y virtudes necesarias en la familia y el ámbito laboral. Una sociedad es fuerte y capaz de afrontar retos cuando los miembros que la componen también lo son. Por eso, debemos pasar de la conciliación a la integración. Solamente así habrá personas centradas, familias unidas, empresas competentes, trabajadores comprometidos y una sociedad sostenible para las próximas generaciones.

### (\*) LAS AUTORAS

Nuria Chinchilla es catedrática de Dirección de Personas y directora del ICWF de IESE Business School. Maruja Moragas es profesora del IESE, consultora y coach. Nacidas en Barcelona y autoras de 'Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal', 2ª ed. Ariel 2009.