

FAMILIA + TRABAJO:

Un camino hacia la integración



FAMILIA + TRABAJO:

Un camino hacia la integración

MARÍA ELENA ORDÓÑEZ Y REVUELTA



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY
BOGOTÁ BUENOS AIRES LONDRES NUEVA YORK

LID Editorial Empresarial, S.R.L.
Donato Álvarez 936 - 10° L
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel. (011) 4585-1488
info@lideditorial.com
LIDeditorial.com

Ordóñez y Revuelta, María Elena

Familia + trabajo : un camino hacia la integración / María Elena Ordóñez y
Revuelta. - 1a ed. - Buenos Aires : LID Editorial Argentina, 2016.
192 p. ; 21 x 15 cm. - (Acción empresarial)

ISBN 978-987-1822-13-3

1. Familia. 2. Filosofía del Trabajo. I. Título.
CDD 306.36

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© LID Editorial Empresarial 2016

ISBN: ISBN 978-987-1822-13-3

Directora editorial: María Laura Caruso
Editora de la colección: María Laura Caruso
Edición: MLC, Servicios Editoriales
Diseño: Cecilia Ricci
Corrección: Marcelo Colombini

Te escuchamos. Escribenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: queremosleerteati@lideditorial.com

Índice

	Agradecimientos	9
	Presentación	13
	Prólogo 1	19
	<i>Joan Fontrodona</i>	
	Prólogo 2	25
	<i>Patricia Debeljuh</i>	
01	Familia y trabajo como paradigma del siglo XXI	31
	1. Transformaciones sociales, económicas, laborales y familiares	31
	2. Confrontación de visiones e intereses	47
02	Persona, familia y trabajo.	
	Ejes de la integración	55
	1. La persona, raíz y centro de la integración.	55
	2. La familia: configuradora de la vida social	62
	3. El trabajo: medio de desarrollo humano y social ..	72
	4. La integración como camino de la unidad	81
03	La integración desde la familia.	
	La unidad de vida de la persona	85
	1. La prioridad de la familia sobre el trabajo	85
	2. La integración como proceso de humanización.	89

04	La integración desde la empresa.	
	La responsabilidad familiar corporativa	103
	1. La empresa como realidad humana	104
	2. La actuación social de la empresa	115
	3. Los líderes: agentes clave para la integración familia y trabajo	128
05	Estrategias para la integración	147
	1. Pasos hacia la integración	148
	2. Estrategias de apoyo: fortalecimiento familiar y acompañamiento laboral	155
	Epílogo	171
	Bibliografía	175



*Dedico este libro a Memé, mi madre,
con el deseo de seguir compartiendo y
aprendiendo de su sabiduría práctica e integradora,
como esposa, madre, abuela, amiga y mujer trabajadora.*



Agradecimientos

Dar gracias y agradecer es una de las acciones más nobles y reconfortantes que uno puede hacer en la vida, porque de alguna manera implica reconocer y compartir todo aquello que hemos recibido como *don* a lo largo de nuestra existencia. Y por eso, al concluir este trabajo, no puedo dejar de expresar mi agradecimiento a las instituciones y, especialmente, a las muchísimas personas que me han acompañado y ayudado en este camino. Sin ese apoyo incondicional esta investigación no hubiera sido posible. Por tanto, quiero enmarcar estas palabras de agradecimiento en un contexto de afecto.

Una mención especial merece el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra y todas las personas que lo conforman. Desde mi inicio como alumna del máster y durante los cinco años de doctorado, he coincidido con muchísimas personas –profesores y compañeros de estudio– que, de una manera u otra, me han brindado innumerables ocasiones de enriquecimiento- y, con muchas de ellas, me une hoy una gran amistad. Aunque no me es posible nombrar a cada una, quiero mencionar mi especial gratitud por todo su apoyo al Prof. Rafael Alvira, de quien aprendí a disfrutar de manera sencilla la grandeza de la filosofía. Al personal del Instituto, por su disponibilidad y apertura sincera, de modo especial a Marina Martínez, por su incondicional cariño y predisposición; y a don Ricardo Rovira, como guía y buen consejero.

Al Centro Internacional Trabajo y Familia, del IESE *Business School*, por la ayuda económica durante la realización de Máster de Gobierno y Cultura de las Organizaciones y muy especialmente a

Nuria Chinchilla y a Mireia Las Heras, por haber confiado en mí con su apoyo y generosa amistad.

A Vicente Di Loreto, quien me alentó con convicción desde Argentina, a poner los medios para embarcarme en el máster.

Agradezco a la Asociación de Amigos de la Universidad de Navarra y a la Fundación FABRE la ayuda económica concedida para la realización de los estudios de doctorado. Gracias ADA, por haberme permitido hacer este trabajo, que ha implicado un apostar confiado y desinteresado para que como becaria e investigadora, tenga la oportunidad de forjar y hacer crecer el saber que se adquiere y se comparte en el paso por esta gran casa: nuestra Universidad de Navarra. Muchas son las vivencias y riquezas que se lleva uno tras el paso por esta casa de estudios pero, a mi entender, cuatro son los pilares y la esencia de lo que, a lo largo de los años, uno madura y se lleva dentro: el amor a la verdad, el amor a la sabiduría, el amor al servicio, y, finalmente, el amor como sinónimo de amistad.

Un agradecimiento especial merecen los dos directores de tesis: Dolores López y Joan Fontrodona. Haber aceptado la codirección de esta tesis, en medio de sus múltiples ocupaciones, no sólo habla de generosidad con su tiempo, sino también de saber compartir e integrar sus diferentes visiones, conocimientos académicos y experiencias profesionales hacia un objetivo común. A Dolores agradezco especialmente por guiarme a lo largo de todos estos años con paciencia y dedicación orientándome en el tema; y de manera particular por su incondicional amistad. A Joan porque, con su ciencia y prudencia, ha sabido aclarar mis dudas, ayudándome a poner orden a las ideas. A los dos, gracias por conducir este trabajo a buen puerto.

Mi reconocimiento especial se dirige también a Patricia Debeljuh, por la amistad que nos une, por ser quien me impulsó y animó a adentrarme en el camino del humanismo empresarial, y que a lo largo de estos años, y más allá de la distancia, me acompañó en todo este recorrido durante mi doctorado. Y que ahora, desde Argentina, nuevamente me vuelve a animar a nuevos desafíos, como es la realización de este libro, que sin su ayuda difícilmente hubiera llegado a publicarlo.

Presentación

Las dos instituciones clave donde se desarrolla la vida humana en la sociedad occidental son la familia y la empresa. En teoría deberían ser dos realidades en armonía. Aun así, la experiencia indica que se trata de un arduo desafío cotidiano, no exento de dificultades y de conflictos. La situación social de nuestros días pone de manifiesto que repensar la relación entre la familia y la empresa es una tarea de suma importancia. Los hechos muestran que la unidad y la armonía que tradicionalmente existía en la vida de las personas, entre el ámbito familiar y el trabajo profesional, hoy están ausentes en muchas ocasiones.

El ansiado equilibrio familia-trabajo es un tema complejo y difícil de abordar porque en él intervienen variables de naturaleza muy diferente y se entremezclan decisiones privadas y públicas, familiares y empresariales que a su vez traen consigo consecuencias también individuales y sociales. Por tratarse de un fenómeno multifactorial, no se puede ni se pretende encontrar una única respuesta. No hay medidas mágicas que tomadas desde la familia o desde la empresa o desde el sector público, aseguren el éxito familiar y profesional.

Sin embargo, se trata de una cuestión crucial y no puede ser dejada de lado porque interpela a cada persona todo el tiempo. ¿Cómo hacer para alcanzar una vida armónica? ¿Tiene la empresa que ayudar a conciliar dos mundos tan contrapuestos como la familia y el trabajo? ¿Es posible alcanzar una integración entre ellos? Habrá que encontrar respuestas a estos interrogantes ya que, como demostraremos en las páginas de este libro, en la integración de estas dos dimensiones fundamentales de la realidad humana es donde se

encuentra el eje del desarrollo y perfeccionamiento de la persona: su humanización.

Si bien desde siempre han existido cambios sociales y diferentes maneras de organizar la vida, puede decirse que en épocas pasadas el desafío de conciliar trabajo y familia parecía más fácil de alcanzar y se asumía como una cuestión personal. La visión panorámica de la realidad que se vive en estos tiempos actuales pone de manifiesto que la integración familia y trabajo tiene una relevancia creciente no solo para todas las personas, sino también para las instituciones privadas (la empresa, entre ellas) y públicas (los gobiernos y organismos internacionales).

En la actualidad podemos presenciar, de manera generalizada, el profundo y veloz cambio social que se viene acelerando en las últimas décadas, tanto en la sociedad en general como en muchos aspectos del mundo de las organizaciones y en la realidad de la vida de las personas y de sus familias. Si bien es cierto que, a lo largo de la historia, la transformación social ha sido una constante, es preciso señalar que en la actualidad es sorprendente, por un lado, la rapidez con que se desarrollan los cambios; el nivel de los contrastes y la diversidad con que los hechos y los acontecimientos se presentan; y, por otro lado, la forma en que esas variaciones afectan el *modus operandi* de las personas.

La integración entre trabajo y familia es una cuestión de capital importancia para las personas y para el futuro de la sociedad, que requiere comprender profundamente el vínculo entre ambas realidades. Hoy más que nunca es preciso mostrar por qué el trabajo profesional ha de estar integrado en la vida personal y familiar, y fundamentar que existe una relación recíproca entre ambas realidades que ocupan la mayor parte del tiempo en la vida moderna. De una parte, el trabajo permite el desarrollo de la persona y hace posible la familia; y por otro, esta juega un rol trascendental para dar un sentido profundo y pleno tanto al trabajo profesional como también al que se realiza en el hogar.

Asimismo, y como consecuencia, se han modificado las expectativas de realización personal, los estándares de vida, el uso del tiempo, el

nivel de consumo, las exigencias de la educación, la movilidad y la comunicación a partir de la globalización que ha venido de la mano de la revolución en el transporte y las tecnologías de la información y comunicación. Los procesos de modernización económica y social han transformado de una manera muy pronunciada la calidad de vida de muchas personas, especialmente de las que viven en las zonas del mundo más desarrolladas. Los valores centrales que rigen la vida están en la actualidad más relacionados con el bienestar, el consumo, la formación y el ocio.

Estos cambios han producido una importante transformación en el modo en el que se articula la vida en sociedad, manifestándose en todos los ámbitos, y particularmente en la cotidianidad de la vida. Esto ha llevado a que el modo de hacer familia y la manera de organizar el trabajo se haya modificado. Esta situación, analizada en el primer capítulo de este libro, planteará dilemas tanto a nivel individual, familiar como también empresarial.

Uno de los hechos que más repercusiones ha tenido en la vida social, por lo general, y familiar, en particular, es la incorporación masiva de la mujer al mundo del trabajo, junto con los cambios que la globalización y las nuevas tecnologías de la comunicación han generado tanto en la vida personal como en el mundo del trabajo. Tales cambios han traído consigo la generalización de una preocupación que era menor en tiempos pretéritos respecto a la importancia de la integración familia y trabajo. Las respuestas a esta nueva situación han sido variadas y han llevado a empresarios, trabajadores y gobiernos a plantearse la necesidad de construir entornos laborales más humanos y justos, a la vez que más productivos y competitivos. Los desafíos para lograr esta armonía, así como las respuestas que se dan, divergen considerablemente de unos lugares a otros.

En el ámbito académico es muy representativo el número de investigaciones que, en las últimas tres décadas, se vienen realizando en torno a la conciliación familia y trabajo y, como se explica en el capítulo uno, han surgido distintas denominaciones para explicar este fenómeno. El tema ha sido abordado desde diversas áreas del conocimiento, tanto en el ámbito de las ciencias sociales y humanidades (economía, empresa, sociología) como en el de las ciencias de la

salud (medicina, psicología). La conciliación enmarca una amplia y variada literatura y temáticas que integran una diversidad de aspectos tales como: conflicto trabajo-familia, estrés laboral, flexibilidad laboral, políticas familiares, parejas de dobles ingresos, programas de ayuda para padres, asistencia para familiares a cargo (enfermedad o padres ancianos), políticas sociales o empresariales, entre otros.

Ahora, ¿qué familia y qué trabajo queremos hacer compatibles? En el capítulo dos analizaremos la problemática de la integración familia y trabajo partiendo de sus mismas raíces, es decir, del análisis de los elementos que constituyen la fundamentación antropológica y sociológica de dicha relación. Para adentrarse en este estudio será necesario, en primer lugar, empezar analizando qué es la familia y qué es el trabajo en relación con la persona. A partir de ahí, se identificarán los vínculos que subyacen entre ambas realidades, a fin de descubrir los principios sobre los que se fundamenta una adecuada integración.

En el capítulo 3 se busca mostrar que la importancia de la conciliación se encuentra en el reconocimiento de la dimensión familiar de la persona que hace que la integración forme parte de su propia realización como ser humano. Se trata de analizar cuál es el aporte de la familia a dicha integración y qué competencias se desarrollan en ella y que serán muy valoradas después en el ámbito laboral para abordar después, aquellos factores que facilitan la integración desde la empresa. Este es precisamente el tema del capítulo cuatro que tiene como objetivo alinear la cultura corporativa hacia la responsabilidad familiar, concepto clave para entender el papel de la empresa en la integración. Analizar estas cuestiones es vital para realizar una propuesta que permita fundamentar aquellos principios que tendrán que inspirar a los empresarios y líderes, como agentes facilitadores, respecto a la misión de la empresa y al compromiso y responsabilidad que tienen que asumir de cara a las demandas familiares de sus colaboradores.

Otro factor a destacar es que dentro de la extensa literatura sobre la conciliación, el grado de satisfacción con respecto a la conciliación entre familia y trabajo constituye una cuestión que ha sido abordada por algunos investigadores hasta el momento. La satisfacción

es un concepto que puede resumir de manera subjetiva el nivel de bienestar y la calidad de vida de una persona. Se ha comprobado que uno de los aspectos relacionados con el nivel de satisfacción más valorados por parte de los trabajadores radica en tener una interacción armoniosa de los ámbitos familiar y laboral, ya que ambos se influyen mutuamente. Efectivamente, el núcleo familiar, considerado como el entorno más cercano e importante en la vida de una persona, y el trabajo son los ámbitos que contribuyen mayormente al bienestar humano.

Bajo este enfoque se comprende que alcanzar la integración familia y trabajo es crucial para las personas como también para las organizaciones. Por ende, la perspectiva del último capítulo busca analizar los pasos que hay que dar para que puedan integrar estos dos ámbitos, familia y trabajo, y cuáles son las estrategias del lado de la familia y del lado de la empresa que generan la posibilidad de dicha integración.

Si bien, como quedará demostrado en las páginas de este libro, la responsabilidad primera es siempre personal, la consolidación de una adecuada integración entre familia y trabajo –como se analizará a lo largo del trabajo– se fundamenta a partir del compromiso compartido, entre la persona, la familia y la empresa.

Concluyendo, es preciso reafirmar la necesidad de que ante todo y en el centro de todo, está la familia, antes incluso que la propia sociedad y por supuesto que la empresa. Estamos obligados a trabajar y a protegerla porque es a través de ella como se construye el mejor modelo de sociedad: es en ella donde se adquieren primariamente los valores y principios éticos y porque una sociedad fuerte exige familias fuertes, que sean conscientes de la importancia de su trabajo –fuera y dentro del hogar–: ambos resultan imprescindibles para su desarrollo, que en última instancia, se traduce en la felicidad de las personas.

El interés por este tema se origina a partir de la experiencia recogida en mi trayectoria profesional, como ejecutiva en distintas empresas, asesorando trabajos de consultoría; en otras, coordinando proyec-

tos en el sector social (ONGs). A lo largo de los años he sido testigo del trabajo cotidiano que se desarrolla en una empresa, observando –y a la vez siendo parte de ellos– variados procesos organizativos: reestructuraciones, fusiones e implementación de nuevas estrategias corporativas. En todos esos casos he podido comprobar las dificultades que suscita la resolución de asuntos referidos a la relación entre trabajo y familia.

En muchas situaciones, estas exigencias aparecen enfrentadas y/o superpuestas, haciendo inevitable que surjan conflictos que llevan a que las personas se sientan presionadas e insatisfechas ante la dificultad de atender adecuadamente a su familia y, simultáneamente, responder a las obligaciones laborales.

Ante esta disyuntiva observada, junto a mi interés por el campo de la responsabilidad social (área de trabajo y estudio desde hace diez años), me decidí a investigar el tema de la conciliación trabajo/familia, participando en proyectos de consultoría desde Argentina realizados con el apoyo conjunto del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School (CONFyE) y del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School (ICWF).

A la vez, mi paso por el programa doctoral de Gobierno y Cultura de las Organizaciones del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra me llevó al encuentro con la filosofía, para descubrir en ella los fundamentos antropológicos y éticos que deben ser la base y guía para el recto comportamiento de las personas en el difícil, pero a la vez, fascinante mundo empresarial. Así descubrí que la filosofía puede dar respuesta a las muchas problemáticas de la vida humana y, en este caso, a la gestión empresarial, ya que el pensamiento filosófico conlleva un compromiso con la realidad concreta.

La experiencia personal apuntada anteriormente, junto a mi interés por analizar la integración desde una perspectiva positiva, han dado origen a este libro.

Prólogo 1

El ser humano es por su propia naturaleza un ser social. Necesita vivir en sociedad –relacionarse con otros seres humanos– para desarrollar todas sus capacidades. Tanto, que los grupos sociales a los que pertenecemos o con los que nos relacionamos son muchos y diversos. Cada uno nacemos en una familia, y con el tiempo constituimos otra; somos ciudadanos de un país, una región, una ciudad, un barrio; trabajamos en una empresa, pertenecemos a alguna asociación profesional; en el ámbito social quizás somos miembros de alguna entidad cultural o deportiva, colaboramos con alguna organización sin ánimo de lucro... Podríamos seguir, porque la casuística es inagotable.

El vínculo que nos une a cada uno de estos grupos sociales es distinto, y es distinta también la manera en que cada uno de ellos nos interpela en nuestra responsabilidad, en lo que se nos pide que hagamos por el grupo, y en los aspectos de nuestra personalidad que ponemos en juego y desarrollamos. Por si fuera poco, como cada una de esas realidades sociales nos pide cosas distintas, no está asegurado que podamos hacerlas compatibles todas ellas al mismo tiempo, y surgen inevitablemente los conflictos. Ciertas veces se tratará de una simple cuestión de gestión del tiempo (basta ver cómo en nuestras agendas se acumulan los eventos en los que se supone que debemos participar); en otros casos se tratará de cuestiones más profundas, donde los conflictos aparecerán por hacer compatibles nuestras responsabilidades en ámbitos distintos, o incluso por vivir en esos ámbitos de acuerdo a unos principios determinados.

Vivir es, sin duda, algo complejo. Más todavía cuando lo que queremos es tener una vida que tenga una cierta unidad, de modo que, aunque nuestra personalidad y nuestra biografía se despliegue en entornos variados, estos entornos no solo estén conectados, sino que contribuyan a edificar un único proyecto de vida. Lo social, siendo natural al ser humano, no deja de ser algo que –en términos de la filosofía clásica– calificaríamos como accidental, es decir, que modifica al ser humano, lo enriquece con todos esos matices y particularidades, pero no diluye a la persona, que es esencialmente una y la misma en todas las diversas cosas que hace. Conseguir un balance y una integración de todas las diversas realidades de nuestro actuar nos permitirá adquirir un equilibrio psíquico y social, no exento de tensiones que tendremos que aprender a gestionar.

De entre todos estos ámbitos en los que la persona humana se ve involucrada, la familia y el trabajo –que son el objeto de estudio de este libro– son dos de los más fundamentales. La familia es entendida como la unidad social más básica, no solo desde un punto de vista temporal –es el primer grupo al que pertenecemos, pues nacemos en una familia– sino sobre todo porque el entorno familiar proporciona el marco favorable para aprender a desarrollar las formas de ser y actuar que después viviremos en otros ámbitos. El aprendizaje se adquiere a base de repetición de actos, de prueba y error, y en la familia los errores salen más baratos: el coste de equivocarse es allí menor (en la familia se perdona más fácilmente); el aprendizaje se facilita con un cierto acompañamiento, y la familia es la mejor compañía para guiarnos en nuestro proceso de desarrollo personal, porque es un entorno donde la confianza está asegurada. Por tal motivo, bien puede decirse que la familia es una escuela de virtudes.

Por otra parte, el trabajo es una dimensión esencial del ser humano, entre otras cosas porque el ser humano tiene toda una vida para “hacerse”, para llegar a ser la persona que está llamada a ser, y esto lo consigue a través de sus acciones, que pueden entenderse como trabajo en un sentido amplio del término. Todo lo que hacemos es trabajo, de una forma u otra. A través del trabajo no solo hacemos cosas –que tendrán o no una contrapartida mercantil–; además, “nos hacemos” a nosotros mismos, contribuimos a que los demás

también “se hagan”, y, en consecuencia, contribuimos entre todos a desarrollar las sociedades en las que nuestro trabajo tiene impacto.

La complejidad entre entornos sociales que se interrelacionan y que no necesariamente lo hacen de una forma armónica, creando tensiones y generando conflictos que requieren ser resueltos para conseguir una vida equilibrada es especialmente evidente e importante entre estos dos ámbitos que corresponden a la familia y al trabajo. Siendo dos ámbitos sociales básicos para la persona humana, será especialmente importante conseguir un equilibrio entre las demandas que cada uno de ellos genera y aprender a resolver los conflictos que surjan. No solo es conceptualmente coherente con lo que la teoría nos dice, sino, sobre todo –de un modo más vivencial– lo hemos experimentado todos con mayor o menor dramatismo en nuestras propias circunstancias. Conciliar nuestra vida familiar y nuestra vida profesional se presenta, por ende, como un desafío de primer orden para lograr una vida equilibrada. De ahí la importancia de abordar este tema.

Un aspecto que hace el tema de la conciliación más necesario si cabe –y que se menciona a lo largo del libro– es la incorporación de la mujer al ámbito laboral. Años atrás podía pensarse que la conciliación entre trabajo y familia podía venir por un reparto de tareas entre los miembros de la familia, de manera que el esposo se ocupaba de trabajar y la esposa se ocupaba del hogar. Además de la pobreza antropológica que una solución así implica –y sin estar reñido con una reflexión sobre la necesidad de recuperar el valor del trabajo en el hogar (trabajo que debe implicar a todos los miembros de la familia)– la dinámica social actual hace totalmente inviable una solución que se aborde exclusivamente desde la división del trabajo.

Me gustaría añadir otro aspecto a esta urgente reflexión sobre la conciliación entre trabajo y familia. Pienso en esa gente joven que, acabados sus estudios, se incorporan al mundo laboral, con la ilusión de poner en práctica lo que han aprendido y con el lógico interés en hacer un buen trabajo; en esos primeros años de carrera profesional cuentan con mucha ilusión y ganas, pero con poco poder y con la falta de experiencia que les ayude a combinar sus ideales con la astucia política de saber moverse con agilidad en las organizaciones en

las que trabajan. Esos años coinciden además con los años en que deciden fundar su propia familia; tienen que aprender a convivir con su pareja, y empezarán a llegar los hijos, que demandarán también la atención de los padres. Todas estas llegan a la vez y sin experiencia previa. Combinar las demandas de una vida profesional exigente y de una vida familiar naciente no resulta fácil en esos momentos de la vida, y puede generar problemas de estrés y problemas de convivencia. Muchas parejas jóvenes sufren por no saber cómo conciliar sus responsabilidades entre la familia y el trabajo.

Una de las grandes aportaciones de este libro es el trabajo de fundamentación antropológica que se lleva a cabo en los primeros capítulos. Esta reflexión antropológica es necesaria, porque nos ayuda a entender la realidad de los temas que estamos tratando. Para solucionar un conflicto es necesario, primero, tener un conocimiento de lo que está en juego; en segundo lugar, se trata de tener los criterios de análisis claros; y por último también saber cómo priorizar los diferentes elementos. Entender qué es la familia y qué es el trabajo nos llevará a concluir que, en términos generales, la familia debe tener prioridad sobre el trabajo. Es importante tener clara esta prioridad, porque, entonces, cuando analicemos los casos concretos, si en los conflictos que surgen entre trabajo y familia, siempre acaba cediendo la familia, es que se está haciendo algo mal. La familia puede tener más capacidad de aguante –tiene más capacidad de perdonar, como hemos dicho antes–, y no podemos someterla a un sufrimiento excesivo, porque cuando se rompe tiene más difícil capacidad de arreglarse. No es justo que siempre sea la familia la que sufre, la que “pague la fiesta”.

Para facilitar la conciliación habrá que trabajar tanto desde el ámbito de la familia como desde el ámbito de la empresa. Es de este segundo aspecto del que se ocupa más extensamente este libro. ¿Qué pueden hacer las empresas para facilitar la conciliación de sus empleados con sus responsabilidades familiares? Cuando se habla de la responsabilidad social empresaria, hay que insistir en que la responsabilidad social empieza por dentro de la propia empresa, es decir, por sus trabajadores. Por tal motivo, bien puede decirse que preocuparse por que los trabajadores puedan conciliar sus respon-

sabilidades en su familia con sus responsabilidades con la empresa es un aspecto central de la responsabilidad social. Ser empresas familiarmente responsables es una forma concreta de vivir la responsabilidad social empresaria.

Habrá quien se pregunte por qué las empresas tienen que preocuparse por estas cuestiones que pertenecen al ámbito privado de las personas. Una mal entendida *privacy* nos podría hacer plantear que las empresas deben abstenerse de interferir en cuestiones de la vida privada de sus trabajadores. Como regla general, así debería ser, pero hay aspectos en los que la separación no es tan clara, y en los cuáles las empresas interfieren, quieran o no. En estas cuestiones, lo apropiado sería –analizando de nuevo estas situaciones en términos de conflictos que deben ser resueltos a partir de una jerarquía clara y de unos criterios adecuados– que las empresas diesen facilidades a sus empleados para que puedan conciliar los dos ámbitos. Si la primacía debe ser para la familia –y eso cuenta también para las empresas, no solo para sus empleados–, entonces las empresas no pueden actuar pensando nada más en sus intereses, dejando toda la responsabilidad de la conciliación en manos de los individuos. La empresa –salvaguardando sus legítimas aspiraciones e intereses– debe crear condiciones que favorezcan la buena conducta de sus empleados, también en el ámbito de sus responsabilidades familiares. En la última parte del libro se analizan algunas acciones y estrategias de integración orientadas a encaminar a las personas y a las empresas que quieran ser familiarmente responsables pueden poner en práctica.

Volvamos al inicio de nuestras reflexiones. Si a los seres humanos nos es propio vivir en sociedad, los grupos sociales en los que nos movemos no son indiferentes para el comportamiento ético de quienes los conformamos. Junto a una  tica individual (que valora las decisiones y acciones de los seres humanos de acuerdo a sus principios y valores) es preciso también considerar la existencia de una  tica institucional, que analiza y reflexiona sobre las condiciones sociales que facilitan o dificultan el comportamiento moral de sus miembros. Las empresas –en el caso concreto que nos ocupan– no son lugares éticamente neutros; a través de sus políticas, objetivos, sistemas de gestión (especialmente a través de sus sistemas de

incentivos) inciden –para bien o para mal– en la conducta ética de sus miembros, y en ello tienen una responsabilidad que cumplir. Que las empresas ayuden a –o por el contrario dificulten– la integración entre trabajo y familia no es indiferente, ni para la empresa, ni para sus empleados, ni para sus familias.

La Dra. María Elena Ordóñez nos ofrece en este libro muchas razones para la reflexión. El libro combina la profundización antropológica, necesaria para una fundamentación de los temas que se estudian, con la propuesta práctica de medidas de actuación concreta en el ámbito empresarial. Desde esta doble perspectiva nos da argumentos para reclamar una apuesta decidida por políticas y prácticas empresariales que ayuden a las personas a poder conciliar sus responsabilidades familiares y profesionales. La justificación del libro no es solo intelectual; lo que aquí se dice está anclado en el compromiso personal de la autora por trabajar a favor de la familia y por ayudar a las empresas a convertirse en entornos familiarmente responsables. A buen seguro, quienes busquen argumentos y propuestas para avanzar en la integración entre familia y trabajo encontrarán en este libro un apoyo para superar con éxito este gran desafío.

Joan Fontrodona
Profesor Ordinario y Director del Departamento
de Ética Empresarial
IESE Business School – Universidad de Navarra

Prólogo 2

En general, cuando uno abre un libro y se dispone a leer su prólogo, se encuentra con que este versa acerca de los distintos contenidos que se desarrollan en él o sobre la oportunidad de abordar ese tema en función del contexto, o bien sobre algunas cuestiones que caracterizan a su autor, o se refieren a la “inspiración” que lo llevó a escribir el libro.

Después del excelente prólogo escrito por el prof. Joan Fontrodona, que desmenuza con su aguda mirada filosófica las coordenadas del contenido de este libro, me toca a mí abordar los otros dos aspectos. En primer lugar, la oportunidad de escribir sobre este tema guarda relación directa con el creciente interés que ha tomado la conciliación trabajo-familia en toda Latinoamérica.

La experiencia recogida en mis frecuentes viajes por diversos países me permite conocer de primera mano la realidad de tantos hombres y mujeres que afrontan a diario el desafío de la integración trabajo-familia. En América Latina este reto puede decirse que es más acuciante por tratarse, según diversos indicadores, de la región más inequitativa del planeta y a la vez en nuestros países la familia es un pilar de contención muy fuerte para la vida de las personas.

Sin dudas, la mujer ha sido el gran agente de cambio y, de hecho, las estadísticas confirman que su incorporación masiva al mundo laboral ha sido el fenómeno sociodemográfico de la región más importante en los últimos cincuenta años. Detrás de las mujeres llegó la impronta que están sumando las nuevas generaciones, compuestas también por varones, que demandan más flexibilidad a las empre-

sas. Ellas y ellos asumen el desafío de mostrar a la Alta Dirección de las empresas que el tema de la integración es un desafío compartido que incluye a varones y mujeres por igual y, solo en la medida en que así sea, la integración será posible. Este es precisamente otro mérito de este libro: está escrito para los dos.

Es sabido que toda buena investigación tiene que comenzar por una cuestión real, y creo que este libro ha empezado precisamente por ahí, por haber afrontado un problema real y actual: el de la integración trabajo familia, que es un dilema que se fue gestando con el tiempo, y tiene hondas repercusiones en la vida familiar, laboral y social y se nos presenta como un desafío diario para todas las personas, en todas las latitudes de nuestra región y del mundo.

Empezar por un problema real y actual supone asumir un riesgo, entre otras razones porque hay que suplir la falta de perspectiva histórica de los acontecimientos con una extremada rigurosidad para no perder objetividad. A la vez, se puede correr el peligro de perderse en la gran cantidad de información que suele acompañar todo fenómeno que nace también al amparo de las cambiantes expectativas de las personas y de su calidad de vida, de las constantes presiones del contexto económico de las empresas, de las encrucijadas complejas de la vida social y política de los países y todo eso sazonado por la velocidad que imponen las nuevas tecnologías.

Estamos, sin dudas, ante la presencia de una cuestión que exhibe una proyección muy decisiva para el futuro de nuestras familias en Argentina y en toda Latinoamérica. En esta línea, creo que este libro da un paso muy importante que permite ver este desafío con una mirada diferente, realista y a la vez esperanzada ante el nuevo panorama que se abre.

Efectivamente: la autora da un paso más y no se queda en la simple confirmación de una hipótesis o en la identificación de ciertas causas que explican la realidad de la integración trabajo-familia en el contexto actual. Este libro no se conforma con identificar un problema, intenta dar más, intenta proponer, intenta mostrar cómo cada uno puede abordarlo, cómo cada familia puede afrontarlo y cómo se lo puede gestionar desde las empresas. Es un trabajo que

no está basado en una mera elucubración, sino que intenta bajar a la realidad, para entenderla y transformarla.

En tal sentido, me gustaría destacar la contribución que supone la propuesta de estrategias hacia la integración familia y trabajo que se presenta al final de este libro. Considero que este aporte es expresión de esa necesidad de contribuir a fomentar esa integración a partir de ideas concretas, aplicables tanto desde el ámbito familiar como desde el laboral para que ese desafío sea alcanzado a partir del compromiso personal y con el apoyo de todos.

Considero también que las siguientes páginas contienen un aspecto muy importante, que es el haber subrayado la necesidad de trabajar esta integración a partir de responsabilidades compartidas: en primer lugar, cada persona ha de tomar sus propias decisiones a la hora de integrar trabajo-familia; después cuando se ha conformado una familia, habrá que articular esas motivaciones en un proyecto que involucra a los seres queridos para finalmente plantear la responsabilidad familiar corporativa como una estrategia empresarial que acompañe y apoye las demandas de conciliación trabajo-familia de los empleados, en una justa medida, sin adoptar una postura paternalista ni caer en un total desinterés por esas cuestiones.

La integración familia-trabajo se presenta así como una síntesis que afirma por igual la dignidad personal y la dimensión social del hombre que se expresa en dos ámbitos tan vitales como la familia y el trabajo. Se puede decir que, por una parte, la integración es una aspiración propia de cada persona y, por otra, es también común a todos: no puede ser alcanzada si no es por medio de una tarea conjunta que resulta ser perfecta para los que participan de ella, tanto en el ámbito familiar como en el laboral.

Como ha quedado bien explicitado a lo largo de este libro, alcanzar la integración trabajo-familia no es una mera decisión individual ni tampoco el encuentro casual de voluntades y esfuerzos. Lo verdaderamente decisivo es que los lazos que vinculan a los miembros entre sí –en las familias y en los entornos laborales–, sean estables, basados en la confianza mutua y que se unan para la consecución de un bien común, la integración familia-trabajo,

visto como un bien buscado por todos y que se alcanza mediante una tarea conjunta.

Este libro, que sale a la luz, es expresión también de un camino emprendido por la propia autora. En él ha sabido conjugar sus intereses profesionales con sus valores y su proyecto de vida, acompañado por la gran fuerza de trabajo que la caracteriza y, lo que es más importante, por el apoyo incondicional de su familia.

Por tal motivo, para finalizar, me permito “leer” las motivaciones de la autora que han quedado muy bien plasmadas a lo largo de las siguientes páginas. Se trasluce en ellas un manifiesto compromiso con el tema, basado en un profundo amor a la familia, entrelazado con una marcada vocación de servicio a la sociedad y un amplio conocimiento de la realidad empresarial. De ahí que a lo largo de las páginas de este libro se dejan entrever sus propias convicciones, abordando una temática compleja desde su propio contexto vital y capitalizando toda su trayectoria académica y laboral.

Escribir el prólogo al libro de un colega es mucho más fácil que escribirse a una amiga. Cuando en las páginas de esta publicación se ven reflejadas tantas ideas que han sido tema de largas conversaciones compartiendo la ilusión de ayudar a mucha gente, se corre el riesgo de perder objetividad. Recuerdo el inicio de esa amistad, cuando conocí a aquella joven profesional que estrenaba su título del MBA y después de haberse dedicado *full time* a esos estudios salía al mundo laboral llena de inquietudes y dispuesta a sembrar valores para transformar la sociedad.

Por entonces la responsabilidad social empresaria fue el interés común que nos unió, y al poco tiempo se transformó en punto de partida de una amistad que fue creciendo con los años y se vio plasmada en tantas aventuras y sueños que hemos visto hechos realidad. En este camino me tocó acompañar su partida a Pamplona y su estadía allí para sus estudios de Doctorado, con proyecto familiar incluido, hasta llegar a compartir la alegría de ver coronado todo este proceso como miembro del jurado de la defensa de su tesis doctoral. Todo esto me permite dar fe de que la integración no ha sido para ella un mero objeto de estudio sino una realidad vivida y plasmada en su día a día, unida al ciclo vital de su propia historia.

Este trabajo tiene también el mérito de trascender la experiencia de su propia autora y nos invita a reflexionar sobre nuestra propia integración trabajo-familia y lleva a descubrir que no se trata de grandes gestas. Cada persona, desde su lugar, es protagonista de esta conquista. El momento actual que atraviesan nuestras familias en toda la región no nos puede resultar indiferente. Nuestra sociedad demanda a cada persona y cada vez con más fuerza a las empresas una actitud responsable hacia ese hábitat natural que es la familia, verdadero capital de nuestros países que tenemos que cuidar con el compromiso de todos.

Patricia Debeljuh

Directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa
IAE Business School – Universidad Austral

