

# La Conciliación Empresa – Familia: ¿Humanidad o Gestión?<sup>i</sup>

Gerardo Augusto De La Hoz Pinzón

## Resumen

El presente artículo de reflexión presenta el tema de la conciliación o gestión del tiempo empresa – familia. El artículo busca crear consciencia en los líderes de las organizaciones de cómo la gestión del tiempo es inherente al ser humano, a su naturaleza humana de vida y no un elemento de gestión que busca lograr la adhesión de los colaboradores en un pseudo-ambiente de bienestar generado en la organización para incrementar la productividad.

*Palabras clave: Conciliación, tiempo empresa – familia, empresa familiarmente responsable, conflicto, desmotivación*

“Lo más difícil, lo más importante, lo más necesario, lo que de todos modos hay que intentar, es conservar la voluntad de luchar por una sociedad diferente sin caer en la interpretación paranoide de la lucha.” (Zuleta, 2005, p. 16)

“La vida es siete décimas partes trabajo, una décima parte familia, una décima parte política y una décima parte descanso.” (Hubbard, 2007, p. 11)

## Abstract

This article analyzes an organization's conciliation or management of the time dedicated to the family and the company. The study seeks to create awareness into the leaders of the organizations about how time management is inherent to human beings rather than a simple element that looks to achieve the adhesion of the employees to a climate of wellness created in the organization to increase productivity.

*Keywords: Conciliation, company – family time, family-responsible organization, conflict, demotivation*

## Introducción

La cita de Hubbard (2007) llama la atención sobre la relevancia que tiene el trabajo en la vida del hombre.

En sí, el trabajo en la sociedad capitalista surgida luego de la revolución industrial, tal y como lo plantea Heilbroner y Milberg (1999), se convierte en la actividad en la cual el individuo pasa la mayor parte de su existencia, para ello, la sociedad genera una serie de dispositivos que lo adecuan para vincularse al circuito productivo y ser competitivo, siendo la educación el pilar de ellos (Zuleta, 2006).

Por tanto, si la mayor parte de la vida del individuo transcurre en la actividad productiva, se requiere que el mismo sienta unas condiciones óptimas para poder incrementar su desempeño, es allí donde el tipo de liderazgo y las técnicas de gestión cobran importancia, pues de acuerdo a estas dos variables se busca que el individuo logre la adhesión a la organización y con ello que su motivación alcance altos estándares para que incremente su productividad. Una de las discusiones recientes sobre el rol de la empresa en la vida del individuo se ha enmarcado en el concepto de empresa familiarmente responsable, la cual se puede considerar como “aquella organización en la que el empleador concilia con el trabajador las alternativas que mejor se acomoden a su desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados” (Suárez, 2011). En este marco, una de los principales elementos para considerar es el manejo del tiempo que el colaborador debe dedicar a sus labores cotidianas y no la interferencia de actividades productivas cuando culmina la jornada laboral pactada.

Entonces, las políticas de conciliación trabajo – familia son la forma en que un colaborador asume la distribución de su tiempo entre dos dimensiones básicas que determinan su calidad de vida: el tiempo dedicado a él, su familia, su sociabilidad y el tiempo en el que realizará las actividades de su trabajo. Se le ha llamado conciliación a las acciones que buscan el equilibrio entre las actividades (tiempo y dedicación) laborales y el resto de las actividades que todo ser humano debe y tiene que desarrollar. Estas actividades

de conciliación o políticas actualmente son necesarias ya que es muy difícil, con el advenimiento del uso de TIC's en la vida cotidiana del individuo, él que se pueda separar claramente el tiempo y espacio definido a las actividades laborales, las cuales ahora superan la localización espacial y temporal<sup>ii</sup> y el tiempo para el resto de las actividades que el individuo debe desarrollar para su bienestar como ser social. De esta falta de separación de actividades y tiempos que generan una dualidad emergen conflictos (a nivel personal, con la familia y con su círculo social próximo) con los consiguientes efectos indeseados a nivel del individuo, familia y sus respectivas repercusiones en la productividad en la organización. En este escrito se mostrarán algunos elementos considerados en la literatura sobre las políticas empleadas para conciliar el tiempo empresa – familia, una aproximación a la realidad de estas políticas en el país y por último algunas reflexiones sobre el tema en el marco del liderazgo y la gestión.

### **El contexto de las políticas de conciliación**

En el contexto actual el tema de empresas familiarmente responsables toma fuerza como un elemento de responsabilidad social de las empresas hacia sus trabajadores y con ello, su principal elemento, las políticas de conciliación trabajo – familia. Este tema es importante por las implicaciones que tiene y por las consecuencias que se dan cuando existe el desbalance en el tiempo que un individuo debe dedicar a su familia, las actividades propias del ser y a su trabajo. Es de sentido común que el ser humano requiere realizar diferentes actividades para su bienestar; por ello, y tomando como referente a Max-Neef (1986), en su matriz de necesidades y satisfactores, el individuo tiene categorías axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, recreación, identidad y libertad) y categorías existenciales (ser, tener, hacer, estar) que debe satisfacer para su bienestar. Este conjunto de necesidades tiene un elemento común para la definición, elección y aplicación de los satisfactores en cada categoría y es el tiempo.

El tiempo es un bien, si se permite la libertad de dicha concepción, finito, dado que su noción de linealidad conlleva la esencia de finitud y agotamiento, por tanto,

elegir una cosa significa dejar de hacer otra, y esto en el campo de las políticas de conciliación implica que llevar trabajo a casa, es decir, realizar actividades laborales fuera de la organización y en los horarios establecidos para ello, conduce a dejar de realizar otras actividades como el ocio, la recreación o las demás necesidades axiológicas en términos de Max-Neef y por ende un crecimiento en la noción de insatisfacción tanto del individuo como de su círculo afectivo próximo, entre ellos, la familia.

La evidencia empírica y a *priori* es que este desequilibrio en el manejo del tiempo que se dedica a la empresa o a las actividades relacionadas con el trabajo y/o a la familia, generalmente culmina en conflicto y desencadena una serie de consecuencias que impactan la motivación y por esta vía, la productividad del individuo sujeto a dicho conflicto. Es desde esta óptica que actualmente se aborda esta temática, pues más que preocuparse por la calidad de vida del colaborador, la mayoría de organizaciones y líderes se interesan en el particular por los efectos demostrados que dicho conflicto tiene sobre el trabajo, la productividad y competitividad empresarial.

Algunos autores refieren las siguientes consecuencias derivadas del conflicto trabajo-familia: estrés (Allen, et al., 2000), insatisfacción laboral (Bruck, Allen y Spector, 2002), baja productividad y falta de compromiso (Kossek y Ozeki, 1999); falta de compromiso afectivo: retrasos, absentismo (Hammer, Bauer y Gradey, 2003), entre otras.

Así mismo, en el afán por descubrir cómo se puede corregir dicha situación para mejorar la calidad de vida percibida en el trabajo y con esto superar la baja productiva, los investigadores han empleado diferentes elementos para determinar los impactos observables y sus consecuencias en la organización, algunos de estos son: segmentación, desbordamiento, compensación, instrumental y conflicto (Otálora, 2007) y el modelo multinivel propuesto por Poelmans y Sahibzada (2004). Aunque estos instrumentos y elementos buscan identificar las consecuencias reales de este desequilibrio o desbalance en el manejo del tiempo, sus resultados se enfocan en

lo laboral (productivo) y en algunos elementos personales (aspectos familiares), dejando un vacío en la consideración del hombre como ser social, más que en su función instrumental en el ciclo económico.

Es así como los resultados obtenidos en las aproximaciones al tema se dan desde una visión parcial y sesgada en el ámbito organizacional, pues su interés se ciñe a considerar el impacto que este desajuste tiene sobre el rendimiento (absentismo, baja productividad, etc.) de las organizaciones, considerando como marginales las consecuencias para el individuo (estrés, enfermedades laborales, ansiedad, depresión, agresividad, etc.) y la sociedad (tasas de natalidad bajas o tardías, separaciones, rupturas de núcleo familiar, entre otras). Este énfasis en solo una cara de la moneda se da desde la consideración del individuo como *homo economicus* de la gestión, en la cual el individuo es un ser dedicado únicamente a vincularse al ciclo productivo y a realizar alguna actividad económica, entonces, el trabajo se convierte en el centro o eje de la vida del hombre, le da sentido a su humanidad, le brinda estatus y posición social, mientras que la humanidad del individuo (el resto de sus dimensiones no laborales), o sus actividades propias del ser son cada vez y en mayor medida desplazadas, relegadas y absorbidas por la extensión tácita de las actividades laborales a los tiempos y espacios en los cuales el individuo debería satisfacer sus necesidades existenciales y axiológicas, entre ellas, como mínimo, el tiempo natural dedicado al descanso, compartir con la familia y el ocio.

Es por este motivo, por su alto interés en la productividad y adhesión del individuo a la organización que cobra importancia la conciliación como elemento de gestión, más que como aspecto de mejoramiento de la calidad de vida del colaborador y humanización de la actividad laboral.

### **El conflicto en el manejo del tiempo familia - trabajo y su origen**

La naturaleza del conflicto entre el tiempo destinado al trabajo y a la familia data de tiempo y su origen podría situarse en la formalización de la relación salarial entre los individuos, situación que surge en

la ruptura que se da entre las personas que poseen los medios productivos y las que solamente tienen para su subsistencia su fuerza de trabajo o mano de obra (Heilbroner y Milberg, 1999). Esta situación que se consolida en la revolución industrial, donde el único recurso que puede usufructuar y explotar económicamente el individuo es su ser; y por esto debe alquilar su mano de obra a otro en un mercado laboral en unas condiciones establecidas para esta transacción, presenta una restricción en la relación entre patrono – empleado y es la condición o determinación de su trabajo en una limitación en espacio y tiempo. Así, el individuo debe realizar unas actividades predeterminadas o preestablecidas por el dueño de los medios productivos en una jornada de tiempo definida o establecida para tales fines.

Considerando esto, la relación salarial es una relación de tipo contractual en la cual un individuo subordina a otro su capacidad para realizar unas tareas planteadas, en unos tiempos definidos, a cambio de un ingreso, salario o remuneración. Autores como Heilbroner y Milberg (1999), Aktouf (2001) y Chanlat (2002), recrean la situación y muestran como el tiempo dedicado a la actividad productiva ocupaba la mayor parte de la vida del individuo. Las jornadas laborales en las fábricas durante la revolución industrial oscilaban entre 16 y 20 horas, pero aunque en la actualidad estos tiempos están normadas por la legislación en cada país, sería deseable verificar cuánto tiempo debe laborar el colaborador fuera de la oficina y cuánto tiempo debe dedicar en su casa para culminar las tareas encomendadas.

A su vez, el tiempo se constituyó como el principal elemento o unidad de transacción en el mercado laboral, ya que con la formalización de la relación salarial se configura lo que Aktouf (2001) ha llamado la contradicción interna de la administración en la cual “el empleador se empeña en querer la ganancia más elevada, bajando al mínimo sus costos, entre ellos los salarios; mientras que el empleado se empeña en tener el salario más alto posible”, entonces, desde el mismo surgimiento de la gestión en la organización, la relación productividad – tiempo del individuo ha sido parte esencial de análisis, pues se busca incrementar

la productividad del hombre en la relación productos – tiempo y de allí determinar la relación salarial. Un ejemplo de ello fueron los trabajos de Babbage (1975) y Taylor (1975), por citar algunos precursores de esta disciplina.

Pero retomando a Aktouf (2001) se hace evidente que la relación salarial ha estado signada por la percepción de inequidad, tanto del lado de la empresa, como del lado del trabajador, en una relación marcada por la gestión del tiempo, donde la noción de trabajo implica la separación entre dos dimensiones básicas del ser humano, el individuo en el trabajo y el individuo fuera del trabajo. Si la relación entre el individuo y la organización se establece en un contrato y se define en la relación salarial, se asume que en dicho contrato se determina y delimita el tiempo que el individuo debe dedicar a sus actividades laborales o productivas, donde quiera que las realice y por ende al culminar la jornada laboral establecida cesa su actividad productiva formal y puede emplear dicho tiempo en satisfacer las necesidades propias de su condición humana, o en caso de considerarse el tiempo como un recurso, entonces el individuo podría definir cómo usar dicho recurso. Entonces, el individuo al ser multidimensional como se evidencia en la matriz propuesta por Max-Neef (1986) y reflexionando que no solo existe para trabajar, sino que requiere de múltiples actividades y espacios para su adecuado bienestar y desarrollo, es fundamental delimitar el tiempo que se aplica a la actividad productiva en unos límites que le permitan al individuo satisfacer sus demás necesidades, pues el desequilibrio del tiempo y la atención específica a alguna dimensión necesariamente generará una carencia o disminución en las otras dimensiones o necesidades lo cual redundará en insatisfacción, desmotivación y posteriormente en conflicto interno y en ocasiones en irascibilidad y baja motivación laboral.

Al tener en cuenta que el individuo requiere del trabajo para suplir en gran medida sus necesidades, casi todas involucran costos. Estos costos incluyen la determinación de gasto del tiempo, la consideración sobre las actividades que debe realizar o desea hacer para su bienestar y el costo y generación de valor de las mismas. Por tanto, al percibir que el ingreso proviene del trabajo hace que privilegie la mayor destinación del

tiempo al trabajo que a otras actividades no productivas, entre ellas, la familia. Por esta razón el sentimiento de necesidad del trabajo como factor de vida y generador de ingresos, bienestar, estabilidad y estatus hace que éste se perciba como de mayor valor, bienestar o necesidad para sí y con esto, su vida se enfocará en el trabajo en una espiral de vivir para trabajar y no trabajar para vivir. Es en este punto donde el liderazgo de la organización y su concepción sobre la organización, sus fines, la calidad de vida en el trabajo y la visión del colaborador cobran importancia y sentido.

### **El líder y su rol en la conciliación trabajo – familia**

La visión del líder es sustancial en la conciliación trabajo – familia ya que ésta define la relación de equilibrio en la gestión del tiempo de sus colaboradores. Considere un mercado laboral con altos niveles de desempleo donde el individuo percibe que puede ser sustituido fácilmente. Ante esta percepción de amenaza, el líder se puede ver motivado a solicitar mayor trabajo y productividad de sus colaboradores mediante la presión psicológica. Así, ellos al sentir que si no desarrollan el total de las actividades que deben realizar ponen en amenaza su trabajo, fuente de ingresos y con ello, impactan negativamente su bienestar y el de las personas que dependen de él, de esta forma el colaborador influido tácitamente por su líder extenderá sus jornadas y ámbitos laborales a otros espacios y tiempos.

Entonces en esta situación el colaborador dedica mayor tiempo del establecido en su relación contractual para cumplir con las crecientes demandas de actividades laborales propuestas por su líder en aras de conservar su bien máspreciado, su trabajo. Otro ejemplo se da en las solicitudes de último momento o urgentes, las cuales bajo la presentación de ayuda solicitada o colaboración requieren aplicar trabajo en casa, tiempo que no es recompensado, ni recuperado por el colaborador. Es así como la visión del líder es la que mayor injerencia tiene en el desbalance entre tiempo trabajo – familia y siendo la principal causa de generación de conflicto interno, estrés y desmotivación del colaborador.

Otra influencia de la visión del líder y su impacto en

la consideración de la conciliación empresa – familia del colaborador como elemento de gestión, en pro de la generación de excedentes y su aplicación en la productividad se da en lo planteado por Aktouf (2002), donde el líder desea mayor cantidad de trabajo por el costo más bajo posible. Entonces, al existir en el imaginario de algunos líderes que el hombre es un recurso, el más caro del aparto productivo, el líder puede incrementar las actividades planteadas para un trabajador, ya que de forma tácita siente que tiene posibilidades de presión al poder disponer de otras personas necesitadas de trabajar y que pueden amenazar o poner en riesgo el puesto de trabajo, percepción que desde el trabajador lo obliga a llevar trabajo a su hogar o a prolongar sus jornadas laborales por el mismo costo, y con el consiguiente desplazamiento o relegamiento de tiempo en otras actividades necesarias para su bienestar, lo que genera insatisfacción y desmotivación entre otras reacciones y sentimientos del colaborador.

Entonces, el desbalance en el manejo del tiempo podría tener su origen en algunas de las siguientes fuentes (De La Hoz, 2012):

1. La percepción del líder en la cual el empleado necesita de su trabajo para su subsistir, lo cual lo lleva a incrementar y expandir la jornada laboral a otros tiempos y espacios.
2. La percepción del empleado de necesidad del trabajo, motivo por el cual realiza cualquier acción que le permita, según su criterio, conservar su trabajo, por tanto amplía su jornada y deslocaliza su labor, llevando trabajo a casa.
3. La percepción del líder de hacer un favor al emplear a un individuo, aspecto que se observa en el marco de la gestión *taylorista*, en la cual el buen empleado es aquel que hace y no piensa o discute y por tanto, es fácilmente sustituible, visión del individuo como recurso.
4. La percepción del empleado en la cual el conseguir otro trabajo o un mejor trabajo puede ser complicada, difícil y llevar tiempo, motivo

por el cual soporta la sobrecarga laboral y el consabido desplazamiento de la jornada laboral.

5. La percepción del líder de sentir que el empleado es un recurso intercambiable y por tanto sustituible, motivo por el cual puede ejercer coerción para sobrecargar actividades y extender la jornada laboral.
6. La visión del líder del hombre como recurso, donde la noción de maximización en pro de la eficiencia conlleva la deshumanización del colaborador como individuo.
7. La concepción del líder según la cual el único motivador del hombre es el dinero, por tanto para que el colaborador mantenga su trabajo debe someterse a los diferentes caprichos y tareas impuestas por el líder en un concepto de esclavitud moderna, en la cual los medios de comunicación TIC's facilitan la extrapolación de la relación laboral y elimina las barreras espacio – tiempo.

Estas son algunas de las circunstancias y situaciones en las cuales el desbalance trabajo – familia se origina por la visión o creencias del líder, que a su vez se reflejan en la relación recursiva de dependencia del colaborador, el cual gracias a la asimetría de información manejada por el líder y por el poder de su rol desencadena la deslocalización espacio-temporal de la relación laboral.

De esta manera en el líder como determinador de la acción organizacional, es sobre quien en segundo lugar recae la gestión del tiempo empresa-familia de sus colaboradores, pues además de los réditos en el campo de la gestión que esto pueda originar, como acto por la humanización del trabajo y el bienestar en la calidad de vida de sus colaboradores y en pro de la creación de organizaciones humanamente viables y sostenibles. Al líder le corresponde asumir su responsabilidad “social” y garantizar un adecuado desarrollo de sus colaboradores y de sí mismo, y de esta manera determinar su acción y actividad para no invadir el espacio extra laboral de sus colaboradores y lograr generar una empresa familiarmente responsable real.

Es interesante ver como en este marco de empresas familiarmente responsables los autores consideran a la familia como un *stakeholder*, pues desde esta concepción se establece a la familia como un grupo de interés. Al respecto, Chinchilla (2007) expresa “la familia del empleado en el nuevo *stakeholder* de la empresa y por eso es parte de la responsabilidad social empresarial interna,” así, desde la óptica económica y de gestión, la familia tiene una función de utilidad y unos intereses y deja de ser la unidad social fundamental a la que se pertenece.

Si la familia es un grupo de interés al cual se debe servir, el colaborador está en la obligación de atender los requerimientos de la misma, motivo por el cual, el líder como garante de la adaptación o respuesta de la organización a la dinámica del entorno y a la satisfacción de los diferentes grupos de interés debe ser el abanderado de esta causa y liderar las políticas, prácticas y acciones que respeten el tiempo laboral y garanticen el tiempo para otras actividades, fomentando la humanidad.

Entonces, si el conflicto surge cuando el individuo debe limitar parte de su tiempo dedicado a otras actividades que redundan en su bienestar a brindar mayor cantidad de tiempo al trabajo, es la determinación de la visión del líder la que genera la percepción en todos los niveles de la organización sobre el empleado y el trabajo que éste realiza, así como define la percepción que el empleado tiene de su rol, de su trabajo y de sus competencias. Pero siendo esta relación líder – organización – empleado netamente alienante, surgen algunas inquietudes al respecto de la gestión del tiempo como las siguientes:

1. ¿Qué posibilidades y autonomía tiene el individuo en la repartición de su tiempo?
2. ¿Es posible para el colaborador determinar cómo usar su tiempo sin la presión de sentir que puede perder su empleo?
3. ¿Qué rol debería jugar la organización, sus líderes y los departamentos de gestión humana en la conciliación tiempo – familia de sus colaboradores?

4. ¿No es lógico que el hombre requiera tiempo libre fuera del trabajo?
5. ¿Hasta dónde llega la autoridad del líder y de la organización, y cuáles son sus límites?
6. ¿Es el tiempo el nuevo elemento productivo?

En estos interrogantes es posible entrever cómo el conflicto en el manejo del tiempo entre trabajo y familia está inmersa en la relación contractual misma. Como dicha conciliación está determinada por dos actores principales, la organización y sus líderes y el empleado, de sus apreciaciones y de la percepción que tengan del contexto laboral emergerán los factores que afectan el balance en el manejo del tiempo que debería tener todo individuo para satisfacer sus necesidades axiológicas y existenciales.

#### **Algunas percepciones bajo las que subyace la mediación del tiempo trabajo - familia**

Como se ha expuesto, la gestión o manejo del tiempo que un individuo dedica a su trabajo y al resto de sus actividades está implícita en la relación laboral y determinada por la contradicción interna de la administración, base de la productividad. Pues a mayor trabajo mayor productividad y si esto se potencia con reducciones en los costos, hay mucho mayor beneficio. Además es necesario sumar la coacción y coerción ejercida por los líderes de la organización quienes aprovechan las percepciones y necesidades de los colaboradores para extender su control e injerencia a sitios diferentes de la oficina y a tiempos distintos a la jornada laboral.

Observando la conciliación desde el campo de la gestión se tiene que si el individuo es el recurso más costoso, cualquier acción, política o norma, bien sea explícita o tácita, que favorezca el incremento de la productividad del hombre al mismo coste, es bien recibida por las organizaciones, cuánto más el hacer que trabaje más tiempo por el mismo salario y que su vida gire en torno a la organización en una función de dependencia y explotación.



Es en este campo en el que se desarrolla la acción organizacional, pues en la actualidad, con el auge de las TIC's, se facilita el llevar el trabajo a casa. Muestra de esto es el correo electrónico y el celular, instrumentos que amplían la jornada laboral y extienden el alcance de la organización a los dominios del hogar, pues la facilidad en la comunicación y en el intercambio de información, hacen que el empleado sea requerido cuando se necesita, independientemente de si su jornada laboral a culminado o no, ejemplo de esto son los correos enviados los viernes con actividades para realizar en los primeros días de la semana, las llamadas a horas y en días extra laborales, como los fines de semana o en horarios nocturnos, por citar algunos.

Estas acciones enmarcadas en un mercado laboral con altos índices de desempleo y con jornada laboral ampliada llevan a que el trabajador busque conservar por todos los medios su empleo, sometándose a incrementar su jornada laboral en mayor tiempo del estipulado en su contrato laboral, bien sea prolongando su labor en su sitio de trabajo, o llevando trabajo a casa para ser desarrollado en sus horas libres, incluso en sus fines de semana, afectando el tiempo que el trabajador dedica a otras actividades, entre ellas, las familiares, tiempo que no se repone y que en el peor de los casos tampoco se considera cuando requiere ausentarse del trabajo por alguna actividad familiar.

Además de la dinámica del mercado laboral y de las percepciones emanadas del empleador y el empleado, la conciliación trabajo – familia ha cobrado interés, sobre todo en los países desarrollados, por sus efectos sobre la tasa de fecundidad y en particular por lo que ha significado el incremento de la vinculación laboral de la mujer para la sociedad y la familia, dejando a un lado la observación del conflicto en economías emergentes y en mercados laborales con altos índices de desempleo, a sabiendas que las consecuencias del conflicto, antes mencionadas, afectan la productividad de las organizaciones y la motivación y salud de los empleados.

Así, las políticas de conciliación trabajo – familia en un contexto como el colombiano más que ser una cuestión de humanidad y humanización del trabajo se convierten en un elemento de gestión que busca

incrementar la productividad, lo cual es la causa de que no se pase del discurso al hecho. En el caso de las organizaciones o empresas familiarmente responsables pueden existir dichas políticas, pero las mismas no se aplican, pues los encargados de hacerlo, los líderes, o no tienen la disposición, o simplemente en su imaginación, el colaborador debe estar disponible para cuando a bien lo tengan promulgando entonces un discurso que no permea la acción convirtiéndose en un cliché que busca generar un aspecto positivo de la organización hacia el entorno. Por esto ya para ver qué se hace en el contexto global se observarán algunos elementos de las políticas de conciliación trabajo-familia en otros lugares.

### **Las políticas de conciliación trabajo – familia en el contexto internacional**

A nivel internacional el tema se aborda por la relación - o inferencia de parte de algunos investigadores – sobre el efecto que tiene la inclusión al mercado laboral de la mujer y las consecuencias que ello ha causado. Para Poelmans y Sahibzada (2004) “La integración de la mujer en la fuerza laboral en Europa, ..., ha intensificado el conflicto entre el trabajo y la familia y en las vidas de muchos individuos”. Según estos autores el conflicto en la relación de tiempo trabajo – familia cobra interés al considerar que la composición de la fuerza laboral se da en una proporción de 49% mujeres y 51% hombres en mercados como Estados Unidos y Canadá (Bond, Thompson, Galinsky, y Prottas, 2003, en Poelmans y Sahibzada (2004), por tanto, el analizar y comprender un fenómeno que afecta la productividad de casi la mitad de la fuerza laboral es sustancial en la gestión de las organizaciones.

La inclusión de la mujer en el mercado laboral, en economías maduras ha tenido diferentes efectos, entre ellos: “el cambio en la forma en que se concibe el trabajo, los horarios, los roles de género y las relaciones, la distribución de las tareas domésticas y educativas y las tareas familiares” (Poelmans y Sahibzada, 2004). Poelmans y Sahibzada consideran que para mediar en los conflictos que emergen por esta situación, existen diferentes actividades o acciones que se designan con diferentes términos: políticas amigablemente femeninas, políticas amigablemente

familiares y políticas intercambiables trabajo – familia.

Como se puede inferir, los autores más que la observación de la conciliación trabajo – familia, están analizando los impactos y factores asociados a la creciente vinculación de la mujer al mercado laboral activo y calificado y las situaciones que de esto se desprenden por su condición humana. La mujer al ser la responsable de la gestación y mantenimiento del bebé en sus primeros años de vida y por su rol social histórico como sustento del hogar y de la familia, tiene asociadas unas dinámicas que hacen más evidente la repartición del tiempo en actividades laborales y no laborales. Así, los autores más que abordar el tema de la conciliación están abordando la gestión del tiempo de la mujer en su multidimensionalidad como ser femenino en el ámbito empresarial.

En cuanto a las políticas planteadas, surgidas de las consideraciones anteriores se tienen las siguientes: a) el desarrollo de prácticas por parte de la organización que permitan a los empleados cumplir con el trabajo y con las responsabilidades familiares, entre ellas la flexibilización de los horarios, servicios de guarderías, licencias, asesoría y entrenamiento para la gestión de la relación trabajo – familia y beneficios adicionales, b) la promoción activa del uso de estas políticas entre los gerentes y empleados y c) el intento para crear una cultura en la organización que favorezca el uso de estas políticas por parte de los empleadores (Poelmans y Sahibzada, 2004).

En estas prácticas se observa que en el desarrollo e implementación de las acciones que favorecen la conciliación entre trabajo y familia, emergentes del necesario acondicionamiento de la dinámica organizacional a las necesidades de sus colaboradores, en su mayoría a las necesidades de la mujer en la organización, los líderes de las organizaciones y en especial sus dirigentes juegan un rol activo, pues la concepción y consideración de lo que se debe hacer, así como la creación de espacios y la implementación de una cultura de respeto por el tiempo trabajo – familia debe constituir parte de la ideología y/o axiología empresarial.

Aunque la determinación en la forma en que un individuo distribuye su tiempo parte de la autonomía y voluntad del mismo, las organizaciones y sus líderes juegan un rol central en la creación de condiciones para que el trabajador tenga los espacios que le permitan cumplir con sus obligaciones familiares y disfrutar del tiempo libre no asociado al trabajo. Al respecto, Idrovo (2006, p. 2) manifiesta que “las empresas son cada vez más conscientes de que el equilibrio personal repercute en el rendimiento y la productividad”, optando por una visión de gestión de la relación como un elemento motivador y no como un aspecto humanizador del trabajo.

Entonces el líder tiene que definir, según su visión y su percepción por qué cara de la moneda debe considerar la conciliación empresa – familia, como un elemento de motivación y humanización del colaborar que incremente su calidad de vida, o solamente como un instrumento de gestión, según el cual, mediante algunas consideraciones se logre en mejor forma la adhesión, se reduzca el estrés, se incremente la gobernabilidad y con ello se logre un clima organizacional adecuado que aumente la productividad.

### **La relación conciliación trabajo - familia instrumento de gestión para las organizaciones**

Aunque el interés en estas prácticas se ha dado en el marco de economías maduras y en contextos en los cuales se pretende privilegiar el bienestar de los individuos y de la sociedad sobre el rédito empresarial, el propósito en sí es sostener la productividad empresarial, pues es claro el beneficio económico de dichas acciones. Al respecto se puede observar la siguiente cita: “la adopción de programas de conciliación trabajo – familia está asociada con la presencia de índices de desempleo bajos” (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Poelmans, Chinchilla, Cardona, 2003; citado en Idrovo 2006).

Además, Osterman (citado en Idrovo, 2006, p. 4) refiere como “las empresas adoptan estos programas en un esfuerzo para crear una fuerza de trabajo comprometida”, considerando las políticas de conciliación como un elemento de gestión en aras de la productividad, como un elemento motivacional, más



que como una práctica de mejoramiento de la calidad de vida del colaborador.

Algunos autores han identificado los beneficios potenciales, desde la óptica de la gestión que tienen estas políticas sobre el desarrollo económico y de los ciudadanos (Lambert, 2000); la percepción de altos niveles de rendimiento organizacional (Perry – Smith y Blum, 2000) y la productividad (Konrad y Mangel, 2000). De otro lado (Arthur, 2003) manifiesta que se ha observado un impacto positivo en el precio de las acciones luego del anuncio de la implementación de estas políticas en las organizaciones, dejando en claro cómo estas prácticas más que humanizar el trabajo, buscan mejorar la percepción de la organización en el mercado.

El mayor impacto como técnica de gestión se da en el aspecto positivo sobre la retención del personal y la generación de ahorro en las organizaciones, muestra de esto son el desarrollo de programas de flexibilidad para las mujeres embarazadas y en el periodo post parto (Chinchilla, 2007); otros beneficios son la reducción de tasas de ausentismo y el consabido incremento de la productividad (Tausig y Fenwick, 2001). Otros resultados a nivel de gestión son expuestos por Idrovo (2006):

- a. Satisfacción con el balance trabajo – familia
- b. Reducción del conflicto trabajo – familia
- c. Compromiso afectivo con las empresas
- d. Reducción de la rotación y pérdidas económicas
- e. Retención de los empleados y reducción del índice de estrés relacionado
- f. Reducción del absentismo y aumento de la satisfacción laboral
- g. Aumento de productividad y del optimismo en las empresas
- h. Índices menores de estrés
- i. Mayor compromiso

Los resultados de las investigaciones muestran unos beneficios potenciales que pueden ser contemplados per sé, por cualquier individuo, dado que la mejora en las condiciones laborales y en el clima organizacional del trabajador; acarreará un mayor compromiso, una mayor dedicación y valoración del trabajo y esto

redundará en un beneficio para la organización, pues contará con trabajadores más motivados, con menor estrés y mayor empoderamiento, generando un clima organizacional más productivo y en un ambiente de creatividad e innovación.

Así las cosas, nos encontramos ante una moda o tendencia administrativa en la cual, la consideración de la relación tiempo empresa-familia, que debería ser natural y espontánea, se convierte en una técnica de gestión empleada para incrementar la productividad, vía uso del sentido común, que como se puede entrever en las acciones consideradas por algunos líderes y plasmadas en el presente escrito, no es tan común. Sin embargo y aunque estos beneficios han sido observables, existen una serie de limitaciones que impiden la aplicación y generalización de este tipo de políticas en las organizaciones, las cuales se presentan a renglón seguido.

### **Las limitaciones en la implementación de políticas de conciliación**

Actualmente se ha presentado esta práctica, que debería ser común y transparente en la relación contractual individuo – organización, como técnica de gestión y que tiene una grandes ventajas para la organización y lateralmente para el colaborador; pero también existen unas limitaciones observables en la implementación de este tipo de políticas que radican en las percepciones y paradigmas tanto del empleado como del líder y de la organización, como ya se ha expuesto, entre otros se pueden citar los siguientes:

- a. No existe evidencia en que estas políticas estén asociadas con las ganancias de la empresa.
- b. La implementación o enunciación de estas políticas no garantiza que de hecho se empleen o se implementen formalmente.
- c. Las empresas siguen considerando que el conflicto entre trabajo y familia no es de su responsabilidad.
- d. Hoy día la remuneración no es la única gratificación y se requiere un salario mental, que en general no considera el tiempo o el manejo del tiempo como una variable esencial para su desarrollo e implementación.
- e. La percepción de los costos que puede acarrear

este tipo de prácticas para la organización.

- f. La incompatibilidad de las políticas con el modelo de explotación del negocio de la organización.
- g. El miedo de las organizaciones y la desconfianza en el trabajador.
- h. La visión del líder de pérdida de control y autoridad.
- i. La concepción de algunos líderes de sentirse necesarios e indispensables.
- j. El despotismo asociado a algunos líderes que se sienten superiores a sus colaboradores.

Como puede observarse de esta lista de limitaciones, la relación costo – beneficio prima a favor de la consideración sobre la humanidad y el bienestar del individuo. Lo único importante resulta ser el impacto que estas prácticas puedan generar sobre la productividad, dejando de lado la consideración de los efectos y beneficios que puede traer a nivel individual y social, el incorporar estas prácticas, que en últimas no solo benefician a los trabajadores sino también a los directivos y, en general, a la sociedad. En este aspecto, sería interesante abordar un estudio sobre los costos sociales que implica el incremento de la jornada laboral y su extrapolación al hogar para los individuos y la sociedad, la destrucción de hogares, la depresión y la desmotivación laboral, por enunciar algunos.

### **A guisa de cierre**

El tema de la conciliación trabajo – familia es conflictivo en sí mismo pues tiene dos variables asociadas en su consideración e implementación. De un lado está el buscar humanizar el trabajo, permitirle al individuo que tenga tiempo y espacio para disfrutar en otras actividades el fruto de su trabajo y esfuerzo, el considerar que la vida es más que el trabajo y que es necesario retomar la consideración sobre humanizar la vida del individuo y su trabajo, mejorar la calidad de vida del hombre para que pueda cultivarse como humano. Al otro lado está el implementar estas políticas con la concepción rentista del costo – beneficio y verla como una técnica de gestión, que al igual que muchas que han sido designadas con el nombre de escuelas de relaciones humanas, bajo el manto de la humanidad en el trabajo y el trato, solo buscan incrementar la motivación, adhesión, gobernabilidad y productividad del individuo en la organización.

Si bien el interés en estas prácticas surge de la necesaria consideración del acondicionamiento de la organización al rol cada vez más importante (tanto en número como en calidad) de la mujer en el trabajo, la posibilidad de implementación y de ejercicio están enmarcadas por la visión de los líderes, de la organización y de la percepción de la relación líder – colaborador, líder - organización, organización – colaborador, líder – trabajo y colaborador – trabajo – organización – líder. Así, algo que es de lógica y que está enmarcado y definido por una relación laboral, explícito en un contrato de trabajo en el cual está la determinación de la jornada laboral, se ve transgredido a voluntad de los líderes y directivos que en su percepción de inmediatez no restringen su acción espacio – temporal a la oficina y jornada laboral, sino que invaden con el apoyo de las TIC's los campos del tiempo personal y familiar.

En el sentir del autor no sería necesario siquiera considerar las políticas de conciliación, pues debería ser lógico, de sentido común y de respeto, el que la organización, sus directivos y sus líderes determinaran las actividades que debe desarrollar el colaborador en el marco de la jornada laboral definida para ello, pero observando que la dinámica de las organizaciones y de la sociedad lleva a que cada vez se cuente con menos tiempo para el individuo y que se da cada vez y con mayor frecuencia la invasión espacio – temporal del trabajo en otras actividades, dimensiones y tiempos del vida, es crucial considerarlos como un retorno a la humanización del trabajo, la dignificación del trabajador y la humanidad del ser.

Se debe retornar al concepto de lo humano y reemplazar la visión del hombre como recurso, pues esta visión que ha prevalecido en la gestión ha llevado a que el hombre deba ser empleado al máximo en todo momento, sin observar su función de agotamiento, pues al ser un recurso es fácilmente sustituible e intercambiable. Es esta concepción la que ha llevado a la deshumanización de la relación laboral y a la explotación del hombre por el hombre donde el colaborador pierde su sentido humano y solamente se convierte en un apéndice del aparato productivo, por tanto, no tiene vida y cada momento y lugar debe estar

dispuesto y disponible para el trabajo, generando un nuevo mercado de psuedo-esclavitud.<sup>iii</sup>

Las organizaciones y sus líderes, en especial estos últimos deberían cuestionarse sobre el costo social que tiene el desequilibrio de la relación tiempo familia – trabajo, ya que esto tiene implicaciones directas sobre el individuo (estados de estrés, fatiga, depresión y demás), y sobre la sociedad (retardo en tasas de natalidad, divorcios, abandonos de hogar, alejamiento familiar de los hijos, etc.). Si el individuo es el principal elemento de la organización, ¿por qué lo vemos como

un recurso? Será que como plantea Orwell (2010) “todos somos iguales,... ¿pero hay unos más iguales que otros? El adecuado balance trabajo – familia puede generar dinámicas humanas interesantes para el desarrollo del ser, entonces antes que una técnica de gestión debería ser un deber del individuo, como miembro de una sociedad, en la cual no solamente vale por su trabajo, sino antes que nada, vale por lo que es. Si se quiere un trabajador motivado hay que comenzar por respetar sus derechos, uno de los cuales, sino el primero, es el derecho a decidir qué hacer en su tiempo libre, tiempo que debe ser sagrado.

---

<sup>i</sup> En la actualidad las actividades laborales superan el ámbito del puesto del trabajo, pues con el uso de las TIC's el colaborador puede fácilmente llevar trabajo a su casa, puede recibir un mail o una llamada a su celular con algún encargo laboral, con ello se da una deslocalización de la actividad laboral que supera el espacio de la oficina y la empresa y además genera una invasión en el resto de su tiempo, en el cual debe dejar de realizar actividades propias de su ser e interacción social para relegar dicho tiempo a las actividades laborales encargadas.

<sup>ii</sup> En la actualidad las actividades laborales superan el ámbito del puesto del trabajo, pues con el uso de las TIC's el colaborador puede fácilmente llevar trabajo a su casa, puede recibir un mail o una llamada a su celular con algún encargo laboral, con ello se da una deslocalización de la actividad laboral que supera el espacio de la oficina y la empresa y además genera una invasión en el resto de su tiempo, en el cual debe dejar de realizar actividades propias de su ser e interacción social para relegar dicho tiempo a las actividades laborales encargadas.

<sup>iii</sup> La esclavitud se debe comprender como la explotación del hombre por el hombre en forma individualizada, donde los esclavistas explotan los esclavos únicamente por ser los dueños de los medios de producción (Méndez, Zorrilla, y Monroy, 1993).

**Gerardo Augusto De La Hoz Pinzón**

**Email:** gadhp@yahoo.es; gerardo.delahoz@ean.edu.co

**Universidad:** EAN

**Cargo:** Profesor Asociado

Doctor (C) en Ciencias Empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija. Magíster en Creación y Dirección de Empresas, Universidad Antonio de Nebrija. Magíster en Administración Universidad Nacional de Colombia. Ingeniero Biomédico de la Universidad Antonio Nariño. Experiencia profesional como investigador y consultor OMS, OPS, CID-U. Nacional de Colombia, FUNDES Colombia, Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, Fundación IFARMA y Misión Salud. Experiencia docente en diferentes Universidades de Colombia. Actualmente vinculado a la Universidad EAN como Docente Asociado y Coordinador de la Especialización en Gerencia Informática, Gerencia Tecnológica, Gerencia de Servicio y de la Maestría en Creación y Dirección de Empresas.

## Referencias

Ader, J. (2000). *Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle.

Andrade, H., Dyer, I., Espinoza, A., y López, H. S. (2001). *Pensamiento sistémico: Diversidad en búsqueda de la unidad*. Bucaramanga, Colombia: Ediciones Universidad Industrial de Santander.

- Babbage, C. (1975). Sobre la división del trabajo. En H. Merrill, *Clásicos en Administración* (31-46). México: Limusa.
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable*. Madrid: Pearson.
- De La Hoz, G. (2012). Las políticas de conciliación empresa-familia, más allá de una cuestión de gestión humana. En M. d. Ramírez, *Estrategias y entornos para la sostenibilidad corporativa* (463-479). Bogotá: Universidad EAN.
- Echeverría, J. (2002). Axiología y ontología: Los valores de la ciencia como funciones no saturadas. *Argumentos de Razón Técnica*, 21-37.
- Heilbroner, R., y Milberg, W. (1999). *La evolución de la sociedad económica*. México: Prentice Hall.
- Hubbard, R. (2007). *Los problemas del trabajo*. Los Ángeles: Bridge Publications.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana, Una opción para el futuro*. Medellín: Proyecto 20 Editores.
- Méndez, J., Zorrilla, S., y Monroy, F. (1993). *Dinámica social de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (2002). *El método. El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra.
- Motta, P. R. (1997). *La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes*. Bogotá: TM editores.
- Orwell, G. (2010). *La rebelión en la granja*. Bogotá: Planeta.
- Ralston, J. (1997). *La civilización inconsciente*. Madrid: Anagrama.
- Ralston, J. (1998). *Los bastardos de Voltaire. La dictadura de la razón en occidente*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Suárez, A. (2011). *Empresas familiarmente responsables: Conciliación y equilibrio vida - trabajo*. Recuperado de [https://docs.google.com/viewer?a=vyq=cache:7tsRYFSkZkkj:www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%2520PDF/I-empresas\\_familiarmente\\_responsables.pdf+empresa+familiarmente+responsable&hl=es-419ygl=coypid=blysrcid=ADGEEsghi7\\_866HZFzyl74ucBTN-D72396l87](https://docs.google.com/viewer?a=vyq=cache:7tsRYFSkZkkj:www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%2520PDF/I-empresas_familiarmente_responsables.pdf+empresa+familiarmente+responsable&hl=es-419ygl=coypid=blysrcid=ADGEEsghi7_866HZFzyl74ucBTN-D72396l87)
- Taylor, F. (1975). Estudio del tiempo, el trabajo a destajo y el obrero destacado. En F. Taylor, *Clásicos en Administración* (67-76). México: Limusa.
- Zuleta, E. (2005). *Elogio de la dificultad y otros ensayos*. Bogotá: Hombre Nuevo.
- Zuleta, E. (2006). *Educación y democracia, un campo de combate*. Bogotá: Hombre Nuevo Editores.