EL DINERO NO HACE LA FELICIDAD... ¿O SÍ?

Trabajamos a contrarreloj para que nuestra familia reciba lo mejor y nos olvidamos de regalarle lo más importante: nuestro tiempo. ¿Nos domina una manera materialista de medir la felicidad? ¿Cómo distinguir entre lo necesario y lo que tenemos de más?

Estas frases hechas sólo quieren convencernos de algo de lo que no estamos convencidos. Nuestras acciones no siempre se alinean con nuestras convicciones, ¿o será que nuestras convicciones no son tan convincentes? Los grandes momentos de satisfacción que vivimos en nuestra vida se relacionan, habitualmente, con experiencias familiares más que con logros laborales, a no ser que estos se hayan transformado en una conquista familiar.

¿Por qué empiezo este artículo de una manera tan particular? Porque no dejan de sorprenderme las conclusiones de las investigaciones del proyecto Trabajo y Vida familiar, dentro de ConFyE (Conciliación Familia y Empresa). No puedo negar, tampoco, que cuando las reflexiono detenidamente, me siento bastante identificado.

Por Guillermo M. Fraile

Director del Proyecto ConFyE

(Conciliación Familia y Empresa)

gfraile@iae.edu.ar

Dentro del mundo directivo, mujeres y hombres de empresas, tenemos la clara convicción de que la demanda laboral va creciendo en forma gradual. Los tiempos son cada vez más escasos; los horarios, más extensos; los viajes, más frecuentes y la complejidad del trabajo, cada vez más evidente. Sorprende que las más de 50 horas por semana que el 92% de los directivos dedica a su tarea profesional, no se condice con las apenas 14 horas semanales que les dedican a los hijos. La primera conclusión sería más que obvia: dedico más tiempo a lo que más me satisface, donde más a gusto me encuentro. Pero esta lógica no es tan lógica.

Las respuestas a la pregunta: "¿Cuál de estos aspectos diría usted que es el que con mayor frecuencia lo hace sentir satisfecho? ¿Y el segundo?" (ver *G1*), son elocuentes. En los cinco primeros puestos, la familia tiene su lugar preponderante, con más del 70% de aceptación. Si hacemos una división por edades, la satisfacción que brinda la vida familiar se destaca en forma más clara en los directivos de mayor edad y, si dividimos por sexos, la ponderación no es muy dispar. Sin dudas, es en casa donde uno se siente más a gusto. Ahora debemos pensar por qué, entonces, estamos tanto tiempo fuera de casa, quizás más de lo necesario.

La pregunta que sigue es inevitable: "¿Cuál es la principal motivación que lo impulsa actualmente a trabajar?" (ver *G2*). La relación que existe entre los principales motivos de satisfacción personal y las razones que nos impulsan a trabajar, ¿son compatibles o están disociadas? El trabajo se ha transformado, para la gran mayoría, en un medio de consolidación del patrimonio, de sustento económico. Nos estamos transformando, sin quererlo, en los proveedores de recursos familiares, en el CFO que consigue los fondos. Y lo hacemos con gusto.

¿Cómo tenemos lo que tenemos?

La percepción que tenemos la mayoría de buscar a través de nuestro trabajo una base económica que "nos permita vivir tranquilos", no debería ser incompatible con la satisfacción que sentimos en familia. ¿Será quizás el patrimonio nuestra forma de "remunerar y agradecer" esa satisfacción en la vida familiar? ¿Será que no sabemos cómo hacer eficiente nuestro tiempo en casa y sí en el trabajo? ¿Será que aún no hemos descubierto que nuestra mayor dedicación a la familia es un medio de retribución?

Los seres humanos estamos hechos de materia y espíritu. Por este motivo, no es malo que poseamos bienes, sino todo

lo contrario, los necesitamos. El alimento, la vestimenta, el esparcimiento, la vivienda, un poco de confort merecido... Pensamos que el camino más directo para hacer feliz a los nuestros es brindarles esos bienes y nos convencemos a veces de que cuanto más, mejor.

Yo no creo en la conocida frase: "Al hombre hay que valorarlo no por lo que tiene, sino por lo que es"; las personas necesitan tener para poder desarrollarse personal y familiarmente. La pregunta no es cuánto tengo, sino cómo lo tengo. La frase que propongo sería: "Al hombre hay que valorarlo no por lo que tiene, sino por cómo tiene lo que tiene". Si bien no es tan fácil de repetir como la anterior, podemos decir que "sabremos cómo eres si vemos cómo tienes".

Demasiados bienes innecesarios, gastos evitables, viajes extensos, repetitivos y caros que ya no sabemos cómo rechazar pueden ser algunos ejemplos que nos prevengan para no caer en el vicio de "tener por tener".

Por esto, quiero compartir con ustedes algunas ideas que nos pueden ayudar a seguir dándole bienes a nuestra familia, pero con criterio. Los pensadores diferencian cuatro tipos de bienes. Los dos primeros se caracterizan por ampliar el horizonte de la persona: la hacen crecer y la estimulan para que sea "más persona". Los dos últimos la encierran en sus propios problemas, la hacen adicta a tener cada vez más, transforman los medios en fines y, en consecuencia, la achican y no la hacen feliz.

Estos son:

- Bienes ***necesarios: que son menesterosos indispensablemente o hacen falta para un fin.*** Lo más básico de nuestra vida debe ser satisfecho por los bienes materiales esenciales. Nadie duda del derecho de todos los hombres a tener un techo, un alimento y una vida digna. Estos bienes son indiscutidos. Quienes, por las capacidades que recibieron y por las oportunidades que les ha dado la vida, han podido tener un desarrollo profesional importante, tendrían quizás la oportunidad de disponer de bienes necesarios distintos que los de otros. Pero, en todos los casos, hay un piso de necesidades universales y tenemos la responsabilidad de satisfacerlo. Los bienes necesarios corren el riesgo de no ser valorados, hasta que realmente faltan.
- Bienes ***convenientes: útiles, oportunos, provechosos.*** Hay cosas imprescindibles; otras, que sin serlo, nos ayudan para concretar nuestros fines. A medida que la sociedad evoluciona, la oferta de bienes nos facilita nuestro desarrollo. Hoy nadie se imagina una sociedad sin celular, pero hace apenas 15 años no pensábamos que ese invento iba a ser tan útil. De hecho, mucha gente vive sin este aparato, pero, para la gran mayoría, se ha transformado en un bien útil e importante para su desarrollo.
- Bienes ***superfluos: no necesarios, que están de más.*** A medida que nuestra capacidad de consolidar nuestro patrimonio va creciendo, podemos correr el riesgo de empezar a darles a nuestras familias cosas que, por más buena intención que tengamos, pueden ser superfluas y causar un daño. Regalos de la última tecnología, zapatillas sofisticadas, viajes desproporcionados, entre otros, son cosas que probablemente nos ilusione llevar a casa y que ellos los disfruten, pero quizás puedan dejar, a la larga, una sensación de "demasiado".
- Bienes ***nocivos: dañoso, pernicioso, perjudicial.*** De lo que no tenemos dudas es que ninguno de nosotros dará a su familia un bien que sepamos que puede ser nocivo. El problema es que no siempre tenemos plena conciencia del impacto que tendrá en el futuro lo que hacemos hoy. La repetición de actos nos incorpora hábitos que, si no consolidan la relación familiar, se transforman en nocivos. Existe la posibilidad de que nos hayamos acostumbrado a vivir en familia de una forma que nos esté desviando del buen camino, sin darnos cuenta. Esto puede hacer que nuestra pequeña comunidad se vea dañada en sus relaciones afectivas y se transforme en un grupo demandante de bienes, del que seremos, simplemente, un proveedor de recursos y, cuando falten, seremos reprobados en nuestra función.

G1 1ra. y 2da. fuente de satisfacción de los directivos

1ra. fuente	2da. fuente	%
Familia	Carrera	32
Familia	Deporte	15
Familia	Amigos	12
Carrera	Familia	8
Familia	Comunidad/Religión/NS-NC	4
Carrera	Deporte/Amigos/Comunidad	6
Deporte	Carrera/Deportes/Amigos	5
Amigos	Carrera/Familia/Deportes	2
Comunidad	Carrera/Religión/Familia	3
Religión	Carrera/Familia/Comunidad/NS-NC	4
NS-NC	NS-NC	8
Total		100

Investigación: "La agenda del Directivo", Confye, Marzo 2007
IAE, Universidad Austral

De convenientes a fundamentales; de superfluos a nocivos

Carlos Llano, profesor de la Universidad Panamericana (México DF), sostiene que el uso habitual de bienes convenientes tiende a transformarlos en necesarios, y el uso de bienes superfluos los vuelve nocivos. Lo que has-

ta hace unos años era conveniente, hoy puede ser necesario. Ya no se concibe una casa sin una buena dotación de electrodomésticos. Hasta nos cuesta pensar cómo nuestras abuelas se las arreglaban sin microondas, sin enceradora, ¡y hasta sin secarropas! (Aclaro que en una familia numerosa como la mía, el secarropas es un elemento esencial para la armonía familiar). Lo conveniente se hace necesario y la persona crece con el buen uso de estos instrumentos. La incursión de la madre de familia en el mercado laboral ha potenciado la necesidad de disponer de más bienes necesarios en su casa, que le permitan hacer eficiente su tiempo para llegar a hacer más cosas.

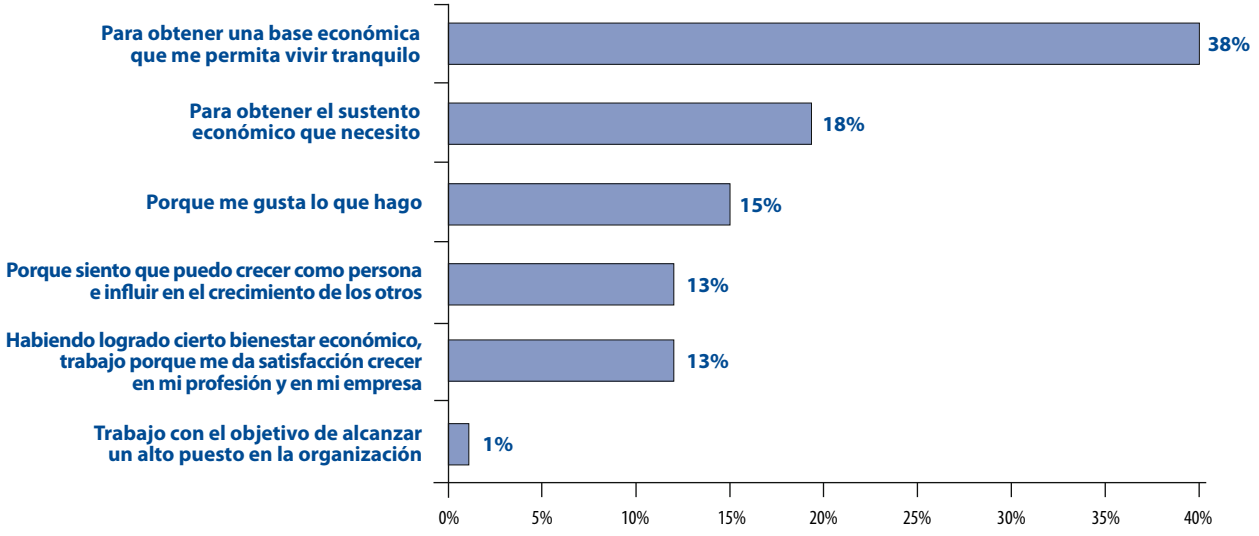
¿Será quizás el patrimonio, nuestra forma de "remunerar y agradecer" esa satisfacción a la vida familiar? ¿Será quizás que no sabemos cómo hacer eficiente nuestro tiempo en casa y sí en el trabajo? ¿Será que aún no hemos descubierto que nuestra mayor dedicación a la familia es un medio de retribución?

Pero la otra cara de la moneda existe. Cuántas veces hemos corrido el riesgo de pasar, sin quererlo, de lo superfluo a lo nocivo, quizás sin saber que las cosas eran superfluas. Demasiados bienes innecesarios; gastos evitables; viajes extensos, repetitivos y caros que ya no sabemos cómo desactivar, pueden ser algunos ejemplos que nos prevengan para no caer en el vicio de "tener por tener". Se llega a este estado de a poco, sin darse cuenta de cuándo se dio el paso. Bajo la imagen de querer dar porque la familia se lo merece, podemos terminar dándole lo que no merece.

No tenemos dudas de que todos queremos dar a los nuestros las cosas necesarias y evitar, sobre todo, que reciban los bienes nocivos. Por esto, nuestro desafío está en saber diferenciar lo que es conveniente de lo superfluo. Los divide una delgada línea, pero un gran abismo separa las consecuencias que producen. Estamos sobre la cumbrera de un techo a dos aguas. De un lado reside lo que nos mejora, del otro lo que nos daña. Muy cerca de la cumbrera, lo conveniente y lo superfluo, y nosotros, con nuestro afán de trabajar mucho para consolidar nuestro patrimonio familiar y dar a nuestros seres queridos lo que los hace felices. Sin darnos cuenta, llegamos a medir esa felicidad de acuerdo con la cantidad de cosas que reciben y pasamos al otro lado del techo, al mundo de lo superfluo. Nos rectificamos y volvemos del lado del que no debemos salir, y así sucesivamente.

Por último, una idea quizás obvia: no dejemos de tener en cuenta que el bien más necesario que debemos dar a nuestra familia es nuestro tiempo. Es el único que, una vez perdido, no se recupera. Sólo si nos convencemos de que las cosas necesitan de nuestra dedicación para su desarrollo, podremos estar seguros de que llevaremos una vida armónica entre nuestro tiempo laboral y familiar, y les daremos a los nuestros los bienes necesarios y convenientes para su formación, porque los bienes que poseemos son, en definitiva, medios para crecer como personas. ■

G2 ¿Cuál es la principal motivación que lo impulsa actualmenta a trabajar? (en %)



Investigación: "La agenda del Directivo", Confye, Marzo 2007 - IAE, Universidad Austral

MUJERES AL MANDO

Cada vez son más las mujeres que ganan terreno en los mandos medios de las empresas y aportan su visión femenina y sus habilidades al mundo de los negocios. ¿Cómo alcanzar el éxito sin descuidar a la familia? Consejos y confesiones de ejecutivas exitosas.

Hace años que el trabajo en las empresas dejó de ser un campo masculino. Los tacos pisaron fuerte, y las *managers*, profesionales y emprendedoras argentinas avanzaron a paso firme conquistando los mandos medios de las compañías. ¿Cuál es el secreto de estas mujeres? ¿Cómo afrontan las exigencias propias de la condición de jefe? ¿Cómo hacen para compaginar la vida laboral y familiar? La mayoría confiesa que el camino no fue fácil, que tuvieron que lidiar con las quejas de los hijos y con las presiones laborales. Pero siguieron, se capacitaron, confiaron en ellas mismas y aprendieron a ser ejecutivas exitosas.

Para **Diana Ezra** (PDD 2007), Gerente IT de Nextel, la clave está en tener vocación de servicio, amar el trabajo, ser líder y poseer, por un lado una visión estratégica del negocio y por el otro, experiencia en puestos más operacionales. Diana está casada hace 29 años, tiene un hijo de 22, una hija de 19 y trabaja ininterrumpidamente desde que tiene 18 años. "Ni yo, ni mi esposo, ni mis hijos imaginamos que podría dejar de trabajar. Siempre me sentí cómoda e hice lo que me gustaba. Nunca dejé de atenderlos, y ellos supieron que teníamos que compartir mi tiempo entre el trabajo y la casa. En todos estos años, crecí como mujer, como esposa y como madre. Yo no resigno ni resigné nada", dice segura. Además del trabajo, y como sus hijos son grandes, Diana tiene tiempo para realizar actividades que antes había relegado: una vez por semana, asiste a un taller literario que funciona como su "cable a tierra".

¿Trabajo vs. Familia?

Al igual que Diana, **Laura Lozes**, Gerente de Inteligencia Comercial de Cablevisión, está convencida, y sobre todo después de hacer el Máster –realizó el EMBA en el 2005– de que si uno quiere, encuentra tiempo para todo. Laura ha logrado armonizar familia, deporte, amigos, viajes y trabajo. "Lo más importante es tener la visión clara de hasta dónde queremos ceder y dónde hay que frenar. Esto es mucho más fácil cuando tenemos claras las prioridades de cada uno".

Para Susana Bergero, es difícil encontrar el equilibrio entre la familia y el trabajo.

Pero **Susana Bergero** (PAD 2007), Directora de Operaciones de Tarjeta Naranja, todavía no ha descubierto si existe el equilibrio entre la familia y el trabajo. "Estoy segura de que se puede llegar a un estado en donde parezca que existe, pero, por ejemplo, no puedo evitar que una reunión en la que se tratará el plan de negocios del próximo año coincida con una actividad del jardín de mi hija. Sin embargo, siempre existe el plan B: están los padres, hay maestras comprensivas que pueden hacer una reunión para mí, etc.", explica. Y aunque Susana, a veces, siente que "los astros se alinearon para que las cosas no le salgan", está feliz y orgullosa de su trabajo. Y no es para menos, Tarjeta Naranja, una firma cordobesa de servicios financieros para el consumo, es considerada por sus empleados como el mejor lugar para trabajar en la Argentina.

El tema del equilibrio entre la vida profesional y familiar es un punto de atención permanente en **Verónica Abarca** (PDD 2007), Gerente de Formación y Desarrollo de RR.HH. de Petrobras Energía. Con dos hijas, y una en camino, le parece sumamente difícil encontrar el *mix* adecuado de dedicación al trabajo, al estudio y a la vida familiar. "Aunque no ha sido fácil, creo que lo he logrado. Siento que puedo cuidar y disfrutar de mis hijas sin descuidar mi carrera profesional. Claro está que esto implica ciertos sacrificios, como tener que realizar viajes frecuentes que me alejan momentáneamente de mi familia".

"Es fundamental que la mujer conserve la femineidad en el trabajo", dice Laura Lozes.

Ser una madre empresaria no es fácil. A veces el trabajo pareciera invadir todos los otros ámbitos. Sin embargo, según un estudio de Harvard Bussines School, cada vez más hombres y mujeres se proponen conseguir un trabajo que les permita conciliar distintos aspectos de su vida. Es decir, empieza a verse un enfoque distinto de la dicotomía trabajo y familia: el primero también puede enriquecer la experiencia de la vida familiar. ¿De qué manera? El trabajo otorga capacidad para manejar situaciones y habilidad para interactuar con personas y grupos diferentes, produce satisfacción personal y ayuda a construir la autoestima, entre otras cosas. Según la **Dra. Paola Delbosco**, profesora del Área Académica Empresa, Sociedad y Economía, "este panorama es más esperanzador que el simple análisis de los aspectos conflictivos del trabajo y la familia y permite abrirnos a un nuevo modo de concebir el mundo del trabajo". Se trata, entonces, de que el trabajo no sea el competidor de la vida personal y familiar, sino más bien un aspecto de la vida de la persona.

Este nuevo enfoque de un mundo laboral más abierto tal vez ayude a superar los prejuicios respecto de la idoneidad femenina en puestos jerárquicos. En las empresas, todavía hay cierta resistencia a contratar mujeres para los altos puestos. Según datos del International Business Report (IBR) de Grant Thornton internacional, más de la mitad de las empresas de nuestro país no emplean mujeres en cargos directivos. Para Laura Lozes, la responsabilidad no es solamente de las compañías, sino que hay mujeres que prefieren no ocupar puestos gerenciales y demandantes. "El punto más fuerte es la elección que hace la mujer en un momento de la vida. Hay mujeres que privilegian una carrera profesional menos demandante en tiempos y más equilibrada, y creo que es ahí donde se generan más diferencias, los hombres siguen, y las mujeres se bajan", explica. Pero si el trabajo fuera más flexible en los horarios y más

permisivo en algunas cuestiones femeninas como la maternidad, esto quizás cambiaría y beneficiaría el acceso de las mujeres a cargos elevados.

Animarse a más

Al no contratar a mujeres para los altos puestos, las empresas se están perdiendo la calidad de gestión que una mujer puede aportar. Porque el liderazgo femenino no es igual al masculino. "La mirada de la mujer es más global que la del hombre, es menos competitiva y busca menos el poder. Las mujeres conocen bien a quienes trabajan con ella y buscan en general el crecimiento de sus empleados", explica Delbosco.

Lidia María Riba, dueña de la editorial Vergara & Riba.

Lidia María Riba (DPME 2002), dueña de la Editorial Vergara & Riba, es muy clara: "Los hombres son de Marte y las mujeres son de Venus, tanto en el amor como en el trabajo. Encaran la gerencia de una manera diferente y son más comprensivas. El hombre, en cambio, es más firme y práctico para resolver los problemas". Lidia sabe bien de lo que habla. Tuvo que lanzarse sola en un mundo masculino: el mercado editorial. En 1996 creó junto con Trinidad Vergara la editorial Vergara & Riba que se especializó en un nicho nuevo, el "libro regalo". Hoy la empresa es una pequeña compañía con sedes en Brasil y México, y exporta libros a toda América Latina. "Soy mujer, vivo en el fin del mundo y empecé mi emprendimiento a los 40 años. Soy un milagro vivo", confiesa la editora. Pero más que un milagro, Lidia es una luchadora incansable. Para lanzar su proyecto, trabajó nueve años en una editorial, estudió un año el mercado y realizó un curso en Stanford University sobre Professional Publishing. Según la empresaria, la preparación es uno de los pilares para lograr un proyecto exitoso, al igual que la pasión y la personalidad que uno le imponga al producto. "Todo es posible. Depende de una misma permitirse seguir sus propios sueños", asegura y dice que a muchas mujeres les cuesta pensar que pueden lanzarse solas en un emprendimiento.

Es cierto, todavía hay pocas mujeres emprendedoras en relación con los hombres, pero, según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un estudio que analiza la actividad emprendedora en 42 países, cada día más mujeres latinoamericanas apuestan al sueño de la empresa propia. **Anne Marie Richard** (DPME 2004), creadora de S&N –una empresa que asiste y provee herramientas para las asistentes ejecutivas– es una de ellas. En 1998 creó su emprendimiento y con el tiempo construyó una comunidad de 70.000 secretarias en la Argentina y Chile que reciben sus productos *online*. Según Anne Marie, "ya no hay grandes impedimentos desde el punto de vista de los prejuicios para emprender. Son las mujeres las que no se animan a probar y probarse. Todavía hay mucho por hacer para que las mujeres se animen".

Tanto para emprender como para acceder a puestos jerárquicos, las mujeres reconocen que es vital el apoyo de la familia. "No puedo pensar en el éxito profesional sin imaginarme al mismo tiempo dónde y cómo están mis hijos y mi marido en esa escena", dice Anne Marie, casada hace 14 años y con 3 hijos. Lidia María Riba coincide con ella: "Mi familia me apoya al 100%. Mi marido es un entusiasta y un fanático del emprendimiento. Con el afecto y el amor de la familia, el trabajo se hace más llevadero. Lo que hay que saber es que todo se puede caer, pero no podés dejar caer a la familia". Es que la mujer puede ser muy exitosa profesionalmente, pero si renuncia a su familia, y a sus intereses personales, pierde parte de su esencia. Se trata, entonces, de armonizar los dos aspectos. Es difícil, pero se puede. "Las madres que trabajan también pueden ser maravillosas. Van a ir corriendo, despeinadas y con el celular en la mano a buscar a sus hijos al colegio, pero seguro, van a llegar", dice Lidia María Riba. ■

En la variedad está la calidad

Para la profesora **Silvia de Torres Carbonell,** la mujer emprendedora tiene un estilo propio de liderazgo que se diferencia del hombre. Estas son algunas de las competencias y cualidades femeninas:

- Tener muy en claro la visión del negocio.
- Tener una actitud de confianza especialmente en circunstancias de "toma de riesgos".
- Compartir y delegar. El *empowerment* es una actitud que le resulta más fácil a la mujer.
- Trabajar en equipo y crear consenso.
- Poseer una gran capacidad de comunicación.

El difícil arte del equilibrio

Cerca de 50 empresas decidieron participar del proyecto CONFYE del IAE para analizar en qué medida trabajan en el diseño de políticas de armonización de la vida laboral y familiar.

¿Es posible lograr una conciliación entre la vida laboral y la familiar? ¿Para quién será más beneficioso este equilibrio: para las personas o para las propias empresas? ¿Repercutirá sobre su productividad y los resultados económicos? ¿Cuáles son los costos de implementar políticas de conciliación dentro de las organizaciones? Éstas, entre otras, fueron algunas de las preguntas que se hicieron las 47 empresas que participaron de los talleres de trabajo enfocados en el diseño y la promoción de políticas conciliadoras entre trabajo y vida privada.

"Hacemos una inversión que sabemos que retorna con creces" (Alejandro Melamed, Director de Recursos Humanos de Coca Cola Sur de América Latina).

La iniciativa, que surgió a partir de los resultados del estudio International Family-Responsible Employer Index (IFREI) desarrollado por el IESE Business School de España, fue llevada a cabo por el IAE en la Argentina a fines del año pasado y tuvo como objetivo identificar las mejores prácticas de conciliación de trabajo y familia que se aplican en la Argentina de hoy. Enmarcado dentro del proyecto denominado CONFYE (Conciliación Familia y Empresa), en etapas anteriores se centró en el análisis de los hábitos, las actitudes, los valores y las prioridades de ejecutivos de empresa a la hora de buscar un equilibrio entre su vida personal y laboral. En esta oportunidad, la investigación se focalizó en las empresas.

"En la última década, las tendencias sociales fueron cambiando el escenario del vínculo entre las personas y las empresas en nuestro país. Este hecho ha llevado a extender la preocupación y ponerla cada vez más en las agendas de las empresas", afirma **Rubén Figueiredo**, profesor de Comportamiento Humano del IAE e investiga-

dor de CONFYE. **Paola Delbosco**, miembro del área académica Empresa, Sociedad y Economía del IAE, explica la problemática desde un punto de vista filosófico: "La posmodernidad hoy está levantando barreras: entre lo privado y lo público, entre lo laboral y lo personal. Lo importante es buscar una conciliación en la que lo laboral implique también un desarrollo personal".

Muchas políticas, poca práctica

La investigación se realizó en consonancia con distintos trabajos que se llevaron a cabo en varios países del mundo. "Cuando la gente desequilibra la relación entre su vida personal y el trabajo, de alguna manera su salud empieza a afectarse y también el clima laboral", analiza Figueiredo. "Si uno propusiera políticas conscientes y deliberadas para trabajar estos temas, tal vez mejorarían estos aspectos de la vida de las personas".

Para poder realizar un análisis completo de la realidad laboral de cada empresa en materia de políticas de conciliación trabajo-vida familiar, se utilizó un modelo conceptual formado por tres variables: si había políticas formales de apoyo para los empleados; si había efectividad laboral; y si había beneficios extrasalariales de apoyo a los trabajadores. Otro aspecto que buscó analizar el modelo fue saber quiénes eran las personas que facilitaban el camino para que estas políticas se cumplieran. Finalmente, se tomó en cuenta la cultura de cada organización en la que se inscribían estas políticas. Este modelo dio como resultado cuatro posibles situaciones: aquellas empresas que carecen de políticas y cuya falta contamina el ambiente laboral; las compañías que tienen políticas, pero que las aplican poco; las que tienen políticas y prácticas de conciliación; y las que la conciliación es parte de su cultura. "La mitad de la muestra encuestada se ubica en el cuadrante C, es decir, que tienen políticas de conciliación, pero las aplican poco", explica Figueiredo. "Sobre un total de 100 puntos, lo ideal en la escala, la Argentina cuenta con un 43.9, sólo un 1,1 punto por debajo de España", continúa el profesor de Comportamiento Humano del IAE. (Ver figura 1)

El N.° 1 es el que manda

Una vez evaluados los resultados del estudio –en el que participaron directivos de Recursos Humanos a través de un cuestionario estructurado y de una serie de talleres para enriquecer los resultados cuantitativos–, el equipo de CONFYE hizo comparaciones en el ámbito local e internacional y proporcionó un análisis de situación para cada una de las empresas participantes. En comparación con el resto del mundo, los países nórdicos demostraron tener el mayor liderazgo en este tema.

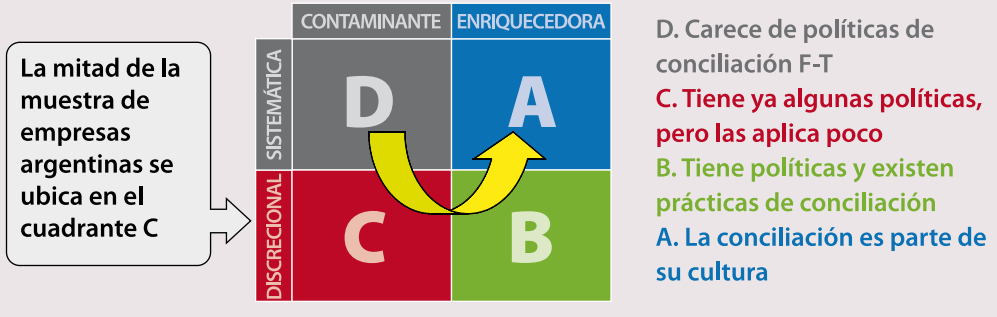
"La conciliación entre la vida familiar y laboral es parte de nuestra estrategia", cuenta **Alejandro Melamed**, Director de Recursos Humanos de Coca-Cola del Sur de América Latina. "Y esto se da porque el N.° 1 de la empresa lo considera un aspecto fundamental. Cuando él piensa que hay algo que es útil para la persona y para la organización, es más fácil llevar adelante algunas decisiones en esta materia." La compañía, de amplia presencia en el mercado mundial y a punto de cumplir dos siglos de vida, participó de la investigación organizada por el IAE. **Laura Poletti**, Directora de Recursos Humanos de Grupo Unidos, una empresa que reúne organizaciones de servicios provisionales, financieros y corporativos coincide en que este tipo de iniciativas pueden implementarse "sólo porque el N.°1 está alineado con este pensamiento".

Si bien la toma de decisiones que buscan conciliar la vida en familia y la vida laboral es esencial, "es peligroso tomar decisiones generales, porque las motivaciones de los empleados no siempre pasan por el mismo lugar", asegura **Héc-**

"El gran desafío que tenemos las organizaciones hoy es ser socialmente responsables en la dimensión laboral" (Andrés Mosteiro, Gerente de Competencias y Desarrollo de Repsol YPF).

FIGURA 1

Nivel de desarrollo de la conciliación F-T



Gentileza Coca Cola

Coca Cola lanzó el Plan Bienestar con el objetivo de brindar a sus empleados un programa integral de salud. Arriba, ejercicios posturales en horario laboral.

tor Tamanini, Director de Recursos Humanos de TechPetrol, otra de las empresas participantes en la investigación.

Gentileza BAE Diario

Héctor Tamanini, Director de Recursos Humanos de TechPetrol, participó de la investigación.

¿Costos o beneficios?

Los resultados de las iniciativas pueden verse a largo, mediano o corto plazo, según el objetivo de cada iniciativa. "Cuando uno cultiva, no tiene resultados en lo inmediato. Primero hay que arar el terreno, plantar la semilla, pasar el fertilizante, ver cómo va creciendo…", comenta **Andrés Mosteiro**, Gerente de Competencias y Desarrollo de Repsol YPF. Alejandro Melamed asegura: "Es una inversión que hace la empresa en la que, definitivamente, los beneficios superan los costos".

El Director de Recursos Humanos de Coca Cola del Sur de América Latina enumeró las iniciativas que está llevando adelante la empresa y que buscan el equilibrio integral de la persona y la manera de que estos nuevos procesos "permeen" dentro de toda la organización. "Antes de implementar estrategias, definimos qué es y qué no es una vida equilibrada, porque percibimos que en este tema hay muchas zonas grises", comenta Melamed. Desde entonces, desde Perú hasta la Argentina, están llevándose a cabo tres iniciativas pensadas especialmente para el bienestar de los empleados. Una de ellas, el "telecomutting" o trabajo desde la casa, permite que las personas con más de dos años de antigüedad en la organización, luego de un análisis de situación, puedan trabajar desde sus hogares. Por otra parte, hace casi tres meses, lanzaron el Plan Bienestar en conjunto con el Instituto de Deporte y Salud que dirige la cardióloga y deportóloga Patricia Sangenis, con el objetivo de brindar a las personas un plan integral de salud a través de un chequeo médico completo. Asimismo, la compañía reintegra el 80% del costo del gimnasio que los empleados elijan y les brinda la opción de flexibilizar los horarios de entrada y salida. "Que la gente venga todos los días fresca, con nuevas ideas y que elija quedarse es excelente. Hacemos una inversión que sabemos que retorna con creces", asegura Melamed.

Gentileza BAE Diario

Andrés Mosteiro, Gerente de Competencias y Desarrollo de Repsol YPF.

La responsabilidad social laboral

En Grupo Unidos, también están convencidos de que cuando la persona está bien físicamente logra un mejor rendimiento en su trabajo. Por esta razón, la empresa está llevando adelante un Programa de Calidad de Vida: dos profesores de educación física recorren los escritorios y enseñan a los empleados a hacer ejercicios con distintos elementos que pueden llevarse de un lugar a otro. "Es una ecuación que cierra por todos lados, porque tanto las personas como la compañía en sí, logran llevar a cabo sus resultados, y el clima laboral mejora", asegura Laura Poletti, Directora de Recursos Humanos de la empresa.

"El gran desafío que tenemos hoy en día las organizaciones es ser socialmente responsables en la dimensión laboral", destaca Andrés Mosteiro, Director de Recursos Humanos de Repsol YPF. Para Mosteiro, existe el costo de la "no calidad" por no implementar iniciativas que busquen conciliar la vida laboral y familiar. Por esta razón, y aunque no existen procedimientos escritos, la empresa lleva adelante lo que ellos llaman "la flexibilidad tácita": flexibilidad horaria en la entrada y salida en ámbitos administrativos, traslados a determinados centros de trabajo, comedores en planta y vestimenta informal los viernes. "Esto no queda reglado, pero la madurez de la organización y de sus integrantes hace que pueda llevarse adelante porque hay un uso y no un abuso de esa flexibilidad".

"En las compañías, los responsables de implementar estas políticas son quienes menos saludables están, los senior, generalmente los que son mayores en edad y fueron exitosos con otros modelos. Por eso, para ellos es una paradoja y un desafío poder implementar estas iniciativas", concluye Rubén Figueiredo. ■

TRABAJO-FAMILIA: SUPERANDO EL CONFLICTO

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

Por María Paola Scarinci de Delbosco

Profesora Part Time del Área Empresa, Sociedad y Economía

pdelbosco@iae.edu.ar

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

Buscando el equilibrio

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

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

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

Ellos y ellas

En *Harvard Business School*[1], la conciliación entre trabajo y vida personal y familiar resultó ser la principal preocupación de sus estudiantes cuando se les preguntaba cómo proyectaban su futuro. Ellos –curiosamente más que ellas– afirman que quieren conciliar su carrera profesional con una vida personal satisfactoria, que incluya poder formar una familia y acompañar el crecimiento de sus hijos.

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

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

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

¿Vida personal vs. éxito profesional?

Algunos efectos de esta situación atentan contra la cultura

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

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

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

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

Superando el conflicto

No significaría ningún adelanto describir nuevamente las instancias del conflicto trabajo-familia (y vuelta), pero sí constituye una novedad esperanzadora el estudio realizado publicado en enero de este año en la Academy of Management Review[7]. Sus autores analizan los aspectos en que la actividad profesional aporta positivamente a la vida familiar. Si bien frecuentemente –sobre todo, hablando del trabajo de la mujer–, se han subrayado todos los aspectos en que la vida familiar y sus múltiples tareas representan un entrenamiento valioso para la tarea laboral, resulta sumamente innovador poder comprobar que también hay un innegable enriquecimiento de la vida familiar a partir de capacidades específicas desarrolladas en el trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

La cultura de la diversidad

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

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

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

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

Se trata de sumar y no de homogenizar, neutralizando –nunca esta palabra ha sido usada más oportunamente– las diferencias, generando un ámbito de confianza, en el que se percibe el aporte de cada uno como valioso.

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

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

Notas al pie:

1 Daloz Parks Sharon, "It's too late? Young Adult and the Formation of Professional Ethics", p. 45-46, en Piper, T., Gentile M. y Daloz Park S., *Can Ethics Be Taught?, Harvard Business School Press*, Boston 1993.

2 Ibid. p. 48 y ss.

3 Collaborative International Study of Managerial Stress, CISMS.

4 Seguramente lo es también la paternidad para el varón, pero es innegable que la maternidad involucra a la mujer de una manera tan global que no puede no repercutir proporcionalmente en su vida.

5 Sylvia Ann Hewlett, "Executive Women and the Myth 'Having It All'", *Harvard Business Review*, April 2002, p.66-68.

6 Sylvia Ann Hewlett y Carolyn Back Bruce, "Off-Ramps and On-Ramps, Keeping Talented Women on the road of Success", *Harvard Business Review*, Boston 2005.

7 Academy of Management Review, 2006, Vol.31, No. 1, p.72-92.

Conciliar familia y trabajo
¿Buscas una receta? ¡No hay! (por suerte)

Por Guillermo M. Fraile

Ante todo quiero decirles que no quiero desilusionarlos en sus expectativas. Mi intención es simplemente recordarte que conciliar tu vida laboral y familiar es sólo responsabilidad tuya. Y además, que no busquemos soluciones mágicas. Lo más desafiante será cómo hacer buen uso de nuestra libertad y nuestra responsabilidad para poder desarrollarnos en todos los aspectos de nuestra vida.

Y como para esto el desafío es personal, lo que puedo hacer es invitarte a reflexionar juntos algunos criterios que puedan ayudarnos a direccionar un poco ese desafío.

Estas cosas dependen de cada persona y el ser humano es tan subjetivo en todos sus aspectos, que encontrar una solución única – y mágica - sería una utopía y hasta un hecho monótono en su implementación

Algunas ideas

De los trabajos de investigación que hemos hecho con el equipo de ConFyE, han surgido una serie de ideas que pueden ayudarnos a ponderar nuestras acciones para poder alinearnos mejor a llevar una vida más armónica.

1) **Formarse desde la profesión y desde la familia**.

Formarse en la profesión es hoy una obligación impostergable para cualquier directivo que se quiera desarrollar como tal. Construír familia hoy, es un tema sumamente complejo y desafiante. La constante influencia que estamos sufriendo desde diversos ámbitos (jurídico, médico, educativo, medios de comunicación, etcétera) hace que esta comunidad sufra cambios a través de la cultura que impera en la sociedad. Y esos cambios, si no somos capaces de capitalizarlos para el bien familiar, terminarán desformando la célula básica por donde se construye una buena sociedad [1]. Es la familia el primer campo de referencia de las ideologías. Por este motivo, mucho más que nuestros padres y abuelos, debemos dedicar tiempo específico a formarnos en ser mejores conyuges y mejores padres.

2) **Aprender a decir que no**

El único capaz de conocer tus límites personales y laborales para llevar una vida armónica, sos vos mismo. Pero no alcanza con conocerlos, hay que implementarlos. Para eso se requiere fortaleza, virtud que resiste a las contradicciones y acomete ante los desafíos. Claramente que poner límites es un riesgo, pero deben ser bien ponderados para evitar riesgos mayores, pero conocer los límites es una tarea que debe hablarse en el ámbito familia

[1] Más del 80 % de los Argentinos piensa que si se pudiera crear la sociedad de la forma que debería ser, estaría centrada en la familia – Investigación del Instituto de Ciencias para la Familia de la Universidad Austral

3) **Vivir el orden.**

El orden es una virtud que se vive en tres niveles: en la razón, en los afectos y en las acciones. Estarás en paz cuando los tres ámbitos estén armónicos. ¿Se consigue habitualmente? ¡Claro que no! ¿El propósito? Intentar querer lo que uno debe hacer y hacerlo en orden, porque lo que debemos hacer es lo que nos mejora. Para eso necesitamos desarrollar una conciencia recta y unos objetivos claros. Ese es en el fondo, el sentido de nuestra libertad. Querer hacer lo que debemos

4) **Foco y concentración**:

Hay un sabio refrán que constituye todo un plan de acción. “Haz lo que debes y está en lo que haces”. Si uno está trabajando, entonces, que verdaderamente trabaje; si se está en la casa con los hijos y su conyuge, entonces que se esté de veras con ellos. Porque es común justamente lo contrario, es decir, estar y no estar a un mismo tiempo. Pensar en la familia cuando se está en el trabajo y al revés, pensar en el trabajo cuando se está en la familia. Es la dispersión la que amenaza constantemente las actividades quitándoles la fuerza que cada una conlleva y con ella, su misma eficacia. La focalización ayuda a la concentración y ésta a la plenitud de una actividad. El 34% de los encuestados dice que cuando trabaja sigue pensando en su familia, en cambio el 54% dice que cuando está con su familia piensa en el trabajo. Claramente no se intenta con esto aislarse totalmente de un ámbito cuando un está en otro, pero sí tener bien claro donde tengo puesta la cabeza en cada momento para aprovecharlo al máximo.

5) **Ejemplaridad e Integridad**.

Nada arrastra más que el buen ejemplo. Por eso es necesario tener coherencia entre lo que se hace, se dice y se piensa. Esto es especialmente importante para el directivo porque le toca justamente dirigir. Entonces la coherencia, si bien es un ideal difícil de alcanzar, es un gran bien que nos eleva y por lo mismo eleva a los demás. De lo contrario, la autoridad perderá vigencia y dinamismo, volviéndose sólo una fuerza extrínseca. Ninguna política alineada a ayudar a los directivos y empleados a llevar una vida más armónica será del todo eficaz, si no las empezamos a vivir quienes dirigimos las organizaciones.

6) **Saber negociar con uno mismo y no con la familia**:

La gran atractividad que pueden tener habitualmente nuestros proyectos laborales, pueden hacer que intentemos “negociar” con la familia el tiempo de más que dedicamos a nuestro trabajo, ofreciendo programas excepcionales, llevando regalos para “paliar” los reproches, etc. En realidad, lo más importante es saber cómo negociamos con nuestra agenda los tiempos para poder incorporar en ella todas las responsabilidades, laborales y familiares. No hay que buscar en hechos extraordinarios intentar satisfacer a la familia con cosas que no son lo que en definitiva necesita. Estas actitudes, pueden ser, a la larga, expresión de poco interés. Con la familia no se negocia. Se explica el motivo de los posibles desbalances, si estos son excepcionales y genuinos. Sino, hay que replantear algunos principios que pueden estar erosionándose.

7) **Saber explicarle a la familia las demandas laborales genuinas**.

No hay que ser ingenuo y pensar que todo es muy fácil. Las empresas en la actualidad demandan, especialmente a sus directivos, muchas horas de dedicación. Y la familia eso lo debe saber. No sólo hay que explicar a las empresas la existencia de una demanda familiar impostergable. También hay que explicar a las familias que hoy las empresas demandan en forma muy distinta que hace pocos años. Viajes, reuniones inesperadas, horarios de llegada tarde, etc. Si tienes que ir a trabajar un domingo porque el lunes hay que presentar una licitación importante para el desarrollo de tu empresa, no cabe duda que tu familia lo debe entender y deberás estar con tu equipo trabajando. Sería mal ejemplo si no lo hicieres. Pero quizás sea buena que en esa semana te tomes algún tiempo especial para estar más con tu familia. Y así, con flexibilidad y espontaneidad, verán en tu casa que el trabajo es parte del desarrollo familiar.

8) **Tener bien claro la escala de valores personales y familiares**

Es importante saber en qué cedo y en qué no. Y porqué. Construir familia es construir una cultura que nos acompañe en el "modo de hacer las cosas". Y la cultura familiar debe iluminar nuestros actos y decisiones. Para eso, en familia iremos desarrollando una serie de hábitos, junto a unos valores que sabremos que nunca vamos a ponerlos en riesgo. Y esto hay que saber explicitarlo. Te animo a que listes en un papel, junto a tu familia, cuales serán estos valores "no negociables" para no dejar de tenerlos en cuenta.

9) **Tomar conciencia que desde la familia construimos sociedad**.

Los hijos del hoy serán los dirigentes del futuro, por eso en la educación de nuestros hijos está gran parte de la "calidad de sociedad" que tendremos en la próxima generación. Los directivos tenemos capacidades innatas de poder proyectar organizaciones en el mediano y largo plazo. Si hacemos lo mismo con la sociedad que nos contiene, y a la cual hay que atender a través de nuestras empresas, seguramente cuanto más sólida sea la sociedad, más provecho sacaremos del entorno donde nos movemos. En familia recibimos la mayor cantidad de educación que podemos recibir en nuestras vidas. Ahí nos formamos "de cero". La familia es el ámbito privilegiado para educarse en las virtudes humanas. Y con nuevas generaciones bien formadas, vendrán sociedades bien formadas.

10) **Tomar conciencia de que la familia es un trabajo**

El trabajo mejora al hombre. A través del mismo conseguimos objetivos que nos satisfacen, promueven nuestro desarrollo y por sobre todo permite que hagamos mucho bien a los demás. Pero el trabajo no sólo es lo que hacemos en nuestras empresas. Todo lo demás debe considerarse trabajo, pues cumple las condiciones que detallamos anteriormente. Si tomamos conciencia que nuestra familia es un trabajo que demanda, quizás seremos más concientes en dedicarle más horas y de "mayor calidad" que las actuales.

11) **Para decir que no al exceso de trabajo, hay que decir sí a la familia**.

Nunca llegues a tu casa sin un plan concreto. Esto se lo aconsejo claramente a los hombres. Las mujeres trabajadoras, que llegan a su casa, siempre tienen mucho por hacer. En cambio nosotros, los hombres, si llegamos "a ver qué pasa" lo más probable es que molestemos. La única forma de poder llegar a casa a un horario razonable, es tener un proyecto muy atractivo para hacer. Sino, "se alarga el horario de oficina" en casa y eso es muy molesto para la familia. Si tus planes familiares son atractivos, dejarás alguna cosa que hacer en tu oficina para llegar a casa muy ilusionado.

12) **La conciliación de tu vida familiar y laboral es iniciativa y responsabilidad tuya, la empresa debe sólo facilitadora**

La empresa, que es fundamentalmente una comunidad de personas, entiende que no puede ser un obstáculo para el desarrollo integral de su gente y por eso debe poner a su disposición buenas y eficaces políticas y prácticas de conciliación. Sin embargo, por más políticas promotoras, la tarea de conciliar pertenece al ámbito personal. La empresa no puede resolver este problema si no hay una iniciativa tuya. No son en estos casos las recetas la que mejoran.. Es la libertad de querer hacer el esfuerzo para llevar un desarrollo personal más armónico.

Por último, y sin numeración, me animo a decirte que, si bien el desafío parece un imposible, no dejes de tener un buen sentido del humor y gran espíritu deportivo para empezar de nuevo todos los días y no desanimarte. Acá lo importante no es tener una hoja impecable de logros para mostrar, sino vivir con naturalidad estos desafíos en la familia, el único lugar donde podes ser, a pleno, lo que sos.

DIVERSIDAD E INTEGRACIÓN

No hay diversidad sin integración plena del trabajo y la vida personal y familiar.

La complejidad del actual escenario laboral nos exige otro tipo de respuesta que la simple adaptación.
Removiendo continuamente obstáculos externos e internos, estamos preparándonos un ámbito de trabajo en el cual la persona pueda realizarse plenamente, y ésa es la razón por la cual se aprecia cada vez más el específico modo de ser de cada uno, entendiendo que la diversidad es riqueza.
Claro, estamos hablando de una diversidad puesta al servicio de la cooperación. Pero la cooperación es indefectiblemente efecto de la confianza, y ésta se construye firmemente a través de decisiones y gestos que estimulen auténticamente el sentimiento de pertenencia en la empresa y en su proyecto.
Sobre esta base, hacer de la diversidad una política de empresa significa confiar en las personas, en su capacidad, en su potencial desarrollo, en su riqueza distintiva, pero significa también ser confiables como empresa y como directivos/as, es decir, proveerles realmente a las personas un espacio de crecimiento integral. De ese modo se irá rediseñando el mundo del trabajo para que no sea el eterno competidor de la vida personal y familiar, sino más bien un aspecto de la vida de la persona, quizás el aspecto en el que entran en juego sus capacidades más específicas, pero nunca en contradicción con un proyecto integral de realización.

Nos proponemos en este artículo analizar algunas de las razones de la tensión entre trabajo y vida personal y familiar, sobre todo en la que se origina por la división creciente entre un ámbito y el otro. En segundo término nos proponemos también manifestar la necesidad actual para la reintegración de las partes.

1. La división funcional de las tareas

Es de suponer que la primitiva división de tareas entre varones y mujeres haya respondido a las competencias específicas de unos y otras, fundada básicamente en sus diferencias psico-físicas, que sin duda existen pese a los y las actuales afirmadores de la perfecta igualdad.
Una segunda división de tareas ha respondido a los privilegios concedidos a individuos y grupos, por razones de distinta índole: por tener mayor fuerza, por edad, por estar destinados a conducir y gobernar, por tener mayor experiencia o prudencia, o finalmente por razones rituales.
Por otra parte, muchos de los privilegios no solamente no desaparecen con el desaparecer de las razones funcionales o simbólicas que los generaron, sino que éstos se fortalecen y arraigan en el humus cultural tan fuertemente, que constituyen la base de la formación de castas o clases.
Encontramos finalmente una subdivisión de tareas, destinada a perpetuarse por vía descendente a través de las familias, y que responde, por ejemplo, a las habilidades en el cultivo de la tierra, el cuidado de animales o la fabricación de objetos. Esta división de funciones ha sido tan significativa que muchos apellidos han tenido en ella su origen.

En la época moderna, por su parte, la mayor división en cuestiones laborales ha sido introducida por la revolución industrial.

Por un lado, debido a la creciente utilización de las máquinas al trabajo productivo, que han provocado un aumento completamente inusual de trabajadores en un mismo lugar y dedicados a una misma tarea, el trabajo se ha alejado definitivamente de la vida personal y familiar, porque la fábrica ya no es el espacio que la casa familiar reservaba al taller, y además la zona en que surge la fábrica se elige por a razones ligadas a la producción como la cercanía de fuentes de energía- en los comienzos, agua y leña- y a la posibilidad de transportar fácilmente materias primas y productos terminados, pero no se toma en consideración dónde habitan los trabajadores.
Así que ahora vivienda y lugar de trabajo no solamente ya no coinciden, sino que el tiempo del trabajo se vuelve cada vez competidor – y ganador- frente al tiempo necesario para la vida personal y familiar.
Ulteriores divisiones laborales responden a la separación neta entre el trabajo de pensar y administrar y el trabajo productivo, y esto introduce nuevas segmentaciones en la sociedad.

2. *La necesidad de integración*

Es claro que esta rápida descripción no pretende ser una historia exhaustiva del trabajo, sino tan solo una introducción para entender cómo, detrás de cada institución histórica, hay una razón funcional que la ha producido.
Por eso es bueno que cada generación se proponga remover las sedimentaciones culturales cuando éstas ya no sirven para responder adecuadamente a los requerimientos presentes.
No se trata de borrar el pasado, sino de asumirlo críticamente, en una tarea que hace, de la cultura recibida, algo vivo y más humano para dejarlo como legado para la próxima generación.
¿Con qué situación nos encontramos hoy?
Una vida laboral que absorbe casi todo nuestro tiempo activo y lúcido, y con pocas concesiones para otras actividades.
Sin embargo cada vez más las personas se proponen conseguir un trabajo que les permita conciliar los distintos aspectos de su vida.
En la Harvard Bisiness School[1] la conciliación entre trabajo y vida personal y familiar resultó ser la principal preocupación de sus estudiantes cuando se les preguntaba cómo proyectaban su futuro. Ellos (curiosamente más que ellas) afirman querer conciliar su carrera profesional con una vida personal satisfactoria, que incluya poder formar una familia y poder acompañar el crecimiento de sus hijos.
Con respecto a la mayor incidencia de estos requerimientos en varones jóvenes que en mujeres, ambos con buen potencial, podría decirse que las mujeres tienden demasiado a adaptarse, considerando que su admisión al mundo del trabajo profesional y de alto rendimiento ya es un suficiente ascenso. Sin embargo en un estudio complementario[2] son las mujeres las que se atreven a concebir un mundo del trabajo más flexible y más favorable a la vida personal y familiar. Es decir, cuando se les pide *soñar* con un ámbito laboral ideal, ellas se muestran todavía más sensibles a los nuevos requerimientos y se atreven a innovar.

[1] Daloz Parks Sharon, *It's too late? Young Adult and the Formation of Professional Ethics,* p. 45-46, en Piper, T., Gentile M. y Daloz Park S., *Can Ethics Be Taught?,* Harvard business School Presss, Boston 1993
[2] Ibid. p. 48 y ssg.

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

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

Algunos efectos de esta situación atentan contra la cultura favorable a la diversidad, puesto que son generalmente las mujeres las que resignan su carrera profesional para sustraerse a la tensión y al excesivo involucramiento laboral, dado que lo ven como incompatible con una vida personal y de relación altamente satisfactoria. Es un hecho comprobable que la maternidad significa para la mujer una experiencia tan trascendente[4] que no puede ser reemplazada por el éxito profesional. Por supuesto que se trata de una elección personal, pero las estadísticas nos muestran un 33% de exitosas mujeres que entre los 41 y los 55 años lamentan no haberse dedicado más a ellas mismas para concretar una vida familiar más plena[5], incluyendo la maternidad. En otro estudio se comprueba que entre mujeres altamente calificadas un 37% (sin hijos) y un 43% (con hijos) en algún momento dejan voluntariamente su bien remunerada carrera[6] , y que su vuelta a la profesión significa siempre alguna disminución en el sueldo.

Cabe preguntarse qué las impulsa fuera del sistema.

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

Tomemos la razón más frecuente: ¿puede el lugar de trabajo hacer algo para retener a personas valiosas si se resuelve el conflicto trabajo-familia?

Entendemos que sí, y que esto puede resultar una situación altamente conveniente para las dos partes en juego: empresa y mujeres; pero nos atrevemos a ver también a otros innegables beneficiarios de la adopción de medidas favorables a la conciliación del trabajo con la vida familiar: los hijos, los conyuges, la sociedad.

3. Trabajo y familia reconciliados

Evitar que personas con buen potencial se vayan le conviene a la empresa, porque toda medida que signifique ir al encuentro de las dificultades de la persona es un paso más hacia la buena integración de los distintos aspectos de su vida, y esto produce su fidelización con respecto a la empresa, y le permite experimentar mayor satisfacción con menor tensión.

Una buena vida personal no puede desarrollarse en la laceración que produce una actividad laboral percibida como hostil. En cambio, la toma de consideración de la persona como un todo, tanto en su capacidad laboral como también en su vida personal

[3] Collaborative International Study of Managerial Stress, CISMS

[4] Seguramente lo es también la paternidad para el varón, pero es innegable que la maternidad involucra a la mujer de una manera tan global que no puede no repercutir proporcionalmente en su vida.

[5] Sylvia Ann Hewlett, *Executive Women and the Myth 'Having It All',* Harvard Business Review, April 2002, p.66-68

[6] Sylvia Ann Hewlett y Carolyn Back Bruce, *Off-Ramps and On-Ramps, Keeping Talented Women on the road of Success,* Harvard Business Review, Boston 2005

y familiar, es algo nuevo, que se está lentamente abriendo el camino en la agenda del directivo/a y de las organizaciones, y su efecto altamente positivo lo transformará pronto en una importante ventaja competitiva[7] .

Es claro que la necesidad de conciliar trabajo con vida familiar no es un problema *femenino* sino de las personas en general, pero es un hecho que son las mujeres las que primero padecen las dificultades para balancear ambos aspectos.
Sin duda todo lo que se avance en el camino de la conciliación beneficiará tanto a los varones como a las mujeres, a las empresas y a la sociedad, y esto puede afirmarse a la luz de lo que muchos estudiosos de ciencias sociales han llamado *salud social* entendiendo por ella la condición de la sociedad en la que es posible vivir la vida familiar de manera satisfactoria[8].
El sociólogo español José Pérez Adán enfatiza que una familia funcional [9] provee a la sociedad de una nueva generación capaz de insertarse positivamente en la convivencia. La salad social depende en gran medida, entonces, del buen funcionamiento de las familias.
Sin duda que se trata de algo propio de la vida privada de las personas, pero también es una función de relevancia social.
Por esta razón el mundo del trabajo debe hacerse eco de las nuevas necesidades, porque el trabajo no es solamente el ámbito en el cual se maximizan los recursos, sino que es un espacio de expresión de las capacidades humanas, y es cada vez más frecuentemente el lugar desde donde se impacta en la cultura de una sociedad.

4. Conclusión

El nuevo desafío que enfrenta la empresa hoy en día es lograr armonizar productividad e innovación con una serie de requerimientos que apuntan a una mayor y mejor integración del trabajo a la vida plena de las personas: el cuidado del ambiente, la respuesta frente a la inequidad y a la exclusión social, la apertura a la diversidad, etc.
Se trata entonces de encontrar caminos diferentes para una actividad empresaria a la vez más eficaz y más humana, y es en este mismo sentido que nos parece necesario tener en cuenta a la persona en su totalidad.
Toda persona pertenece de alguna manera a una familia, y lleva consigo al trabajo lo positivo o negativo que trae de su casa; esto pone sobre el tapete la necesidad de poder armonizar estos dos relevantes aspectos de la vida de las personas, para cuidarlas en lo que más las involucra: lo que son y lo que saben hacer (ambos aspectos están en juego tanto en el trabajo como en la vida personal y familiar).
Por esta razón muchas alternativas empiezan a ser probadas en varios lugares, con buen resultado: la flexibilidad horaria, los empleos part time, los empleos full time divididos entre dos personas, el trabajo desde casa gracias a la tecnología informática, la semana comprimida, el mes comprimido, el banco de tiempo de trabajo, el banco de vacaciones, etc.
Sin la integración armoniosa de los distintos aspectos de la vida de una persona no es posible abrirse a la saludable cultura de la diversidad.

---

[7] *"Indeed companies than can develop policies and practices to tap into female talent pool over the long haul hill enjoy a substantial competitive advantage". Ibid. P.4*
[8] Ver en José Pérez Adán *Repensar la Familia,* EIUNSA Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid 2005
[9] José Pérez Adán *La salud social* , ed. Trotta, Madrid 1999

Se trata entonces de atreverse a modificar el mundo del trabajo a la medida del bien de todos.

María Paola Scarinci de Delbosco
Julio 2006

Dra en Filosofía por la Universitá degli Studi “La Sapienza”di Roma
Prof. part time el IAE, escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral
Investigadora en el proyecto CONFyE – Conciliación Familia –Empresa- IAE

Si tomamos conciencia que nuestra familia es un trabajo que demanda, quizás seremos más concientes en dedicarle más cantidad de horas y de "mayor calidad" que las actuales.

CONCILIAR FAMILIA Y TRABAJO ¿BUSCAS UNA RECETA? ¡NO HAY! (POR SUERTE)

Ante todo, no quiero desilusionarlos en sus expectativas. Mi intención es, simplemente, recordarles que conciliar la vida laboral y familiar es sólo responsabilidad nuestra. Y además, que no busquemos soluciones mágicas. Lo más desafiante será cómo hacer buen uso de nuestra libertad y nuestra responsabilidad para poder desarrollarnos en todos los aspectos de nuestra vida.

por **Guillermo M. Fraile**
Profesor del Área de Dirección Financiera
gfraile@iae.edu.ar

Y como para esto el desafío es personal, lo que puedo hacer es invitarlos a reflexionar juntos algunos criterios que puedan ayudarnos a direccionar un poco ese desafío.

Estas cosas dependen de cada persona y el ser humano es tan subjetivo en todos sus aspectos, que encontrar una solución única – y mágica– sería una utopía y hasta un hecho monótono en su implementación.

De los trabajos de investigación que hemos hecho con el equipo de ConFyE, han surgido una serie de ideas que pueden ayudarnos a ponderar nuestras acciones para poder alinearnos mejor a llevar una vida más armónica.

FORMARSE DESDE LA PROFESIÓN Y DESDE LA FAMILIA

Formarse en la profesión es hoy una obligación impostergable para cualquier directivo que se quiera desarrollar como tal. Hoy, paralelamente, construir familia, es un tema sumamente complejo y desafiante. La constante influencia que estamos sufriendo desde diversos ámbitos (jurídico, médico, educativo, mediático, etcétera) hace que esta comunidad sufra cambios a través de la cultura que impera en la sociedad. Y esos cambios, si no somos capaces de capitalizarlos para el bien familiar, terminarán deformando la célula básica por donde se construye una buena sociedad[1]. Es la familia, el primer campo de referencia de las ideologías. Por este motivo, mucho más que nuestros padres y abuelos, debemos dedicar tiempo específico a formarnos en ser mejores cónyuges y mejores padres.

APRENDER A DECIR QUE NO

El único capaz de conocer tus límites personales y laborales para llevar una vida armónica, sos vos mismo. Pero no alcanza con conocerlos, hay que implementarlos. Para eso se requiere fortaleza, virtud que nos ayuda a resistir a las contradicciones y a acometer ante los desafíos. Está claro que poner límites es un riesgo, pero deben ser bien ponderados para evitar riesgos mayores. Además, conocer los límites es una tarea que debe hablarse en el ámbito familiar.

VIVIR EL ORDEN

El orden es una virtud que se vive en tres niveles: en la razón, en los afectos y en las acciones. Estarás en paz cuando los tres ámbitos estén armónicos. ¿Se consigue habitualmente? ¡Claro que no! ¿El propósito? Intentar querer lo que uno debe hacer y hacerlo en orden, porque lo que debemos hacer es lo que nos mejora. Para eso necesitamos desarrollar una conciencia recta y unos objetivos claros. Ese es en el fondo, el sentido de nuestra libertad. Querer hacer lo que debemos

> "El propósito es intentar querer lo que uno debe hacer y hacerlo en orden, porque lo que debemos hacer es lo que nos mejora".

FOCO DE CONCENTRACIÓN

Hay un sabio refrán que constituye todo un plan de acción. *"Haz lo que debes y está en lo que haces"*. Si uno está trabajando, entonces, que verdaderamente trabaje; si se está en la casa con los hijos y su cónyuge, entonces que se esté de veras con ellos. Porque es común justamente lo contrario, es decir, estar y no estar a un mismo tiempo. Pensar en la familia cuando se está en el trabajo y al revés, pensar en el trabajo cuando se está en la familia. Es la dispersión la que amenaza constantemente las actividades quitándoles la fuerza que cada una conlleva y con ella, su misma eficacia. La focalización ayuda a la concentración y ésta a la plenitud de una actividad. El 34% de los encuestados dice que cuando trabaja sigue pensando en su familia, en cambio el 54% dice que cuando está con su familia piensa en el trabajo. Es evidente que no se intenta con esto aislarse totalmente de un ámbito cuando se está en otro, pero sí tener bien claro donde tengo puesta la cabeza en cada momento para aprovecharlo al máximo.

EJEMPLARIDAD E INTEGRIDAD

Nada arrastra más que el buen ejemplo. Por eso es necesario tener coherencia entre lo que se hace, se dice y se piensa. Esto es especialmente importante para el directivo porque le toca justamente dirigir. Entonces la coherencia, si bien es un ideal difícil de alcanzar, es un gran bien que nos eleva y por lo mismo eleva a los demás. De lo contrario, la autoridad perderá vigencia y dinamismo, volviéndose sólo una fuerza extrínseca. Ninguna política alineada a ayudar a los directivos y empleados a llevar una vida más armónica será del todo eficaz, si no las empezamos a vivir quienes dirigimos las organizaciones.

> "En realidad, lo más importante es saber cómo negociamos con nuestra agenda los tiempos para poder incorporar en ella todas las responsabilidades, laborales y familiares."

SABER NEGOCIAR CON UNO MISMO Y NO CON LA FAMILIA

El gran atractivo que pueden tener habitualmente nuestros proyectos laborales, pueden hacer que intentemos "negociar" con la familia el tiempo de más que dedicamos a nuestro trabajo, ofreciendo programas excepcionales, llevando regalos para "paliar" los reproches, etc. En realidad, lo más importante es saber cómo negociamos con nuestra agenda los tiempos para poder incorporar en ella todas las responsabilidades, laborales y familiares. No hay que buscar en hechos extraordinarios intentar satisfacer a la familia con cosas que no son lo que en definitiva necesita. Estas actitudes, pueden ser, a la larga, expresión de poco interés. Con la familia no se negocia. Se explica el motivo de los posibles desbalances, si estos son excepcionales y genuinos. Si no, hay que replantear algunos principios que pueden estar erosionándose.

SABER EXPLICARLE A LA FAMILIA LAS DEMANDAS LABORALES GENUINAS

No hay que ser ingenuo y pensar que todo es muy fácil. Las empresas en la actualidad demandan, especialmente a sus directivos, muchas

horas de dedicación. Y la familia debe saber eso. No sólo hay que explicar a las empresas la existencia de una demanda familiar impostergable. También hay que explicar a las familias que hoy las empresas demandan en forma muy distinta que hace pocos años. Viajes, reuniones inesperadas, horarios de llegada tarde, etc. Si hay que ir a trabajar un domingo porque el lunes hay que presentar una licitación importante para el desarrollo de la empresa, no cabe duda que la familia lo debe entender y deberá estar con el equipo trabajando. Sería mal ejemplo si no lo hiciera. Pero quizás sea buena que en esa semana te tomes algún tiempo especial para estar más con tu familia. Y así, con flexibilidad y espontaneidad, verán en tu casa que el trabajo es parte del desarrollo familiar.

> "También hay que explicar a las familias que hoy las empresas demandan en forma muy distinta que hace pocos años. Viajes, reuniones inesperadas, horarios de llegada tarde, etc."

TENER BIEN CLARO LA ESCALA DE VALORES PERSONALES Y FAMILIARES

Es importante saber en qué cedo y en qué no. Y porqué. Construir familia es construir una cultura que nos acompañe en el "modo de hacer las cosas". Y la cultura familiar debe iluminar nuestros actos y decisiones. Para eso, en familia iremos desarrollando una serie de hábitos, junto a unos valores que sabremos que nunca vamos a poner en riesgo. Como hay que saber explicitarlos. Animo a que listemos en un papel, junto a nuestra familia, cuales serán estos valores "no negociables" para no dejar de tenerlos en cuenta.

TOMAR CONCIENCIA DE QUE DESDE LA FAMILIA CONSTRUIMOS SOCIEDAD

Los hijos del hoy serán los dirigentes del futuro, por eso en la educación de nuestros hijos está gran parte de la "calidad de sociedad" que tendremos en la próxima generación. Los directivos tenemos capacidades innatas de poder proyectar organizaciones en el mediano y largo plazo. Si hacemos lo mismo con la sociedad que nos contiene, y a la cual hay que atender a través de nuestras empresas, seguramente cuanto más sólida sea la sociedad, más provecho sacaremos del entorno donde nos movemos. En familia recibimos la mayor cantidad de educación que podemos recibir en nuestras vidas. Ahí nos formamos "de cero". La familia es el ámbito privilegiado para educarse en las virtudes humanas. Y con nuevas generaciones bien formadas, vendrán sociedades bien formadas.

TOMAR CONCIENCIA DE QUE LA FAMILIA ES UN TRABAJO

El trabajo mejora al hombre. A través de él conseguimos objetivos que nos satisfacen, promueven nuestro desarrollo y por sobre todo permite que hagamos mucho bien a los demás. Pero el trabajo no sólo es lo que hacemos en nuestras empresas. Todo lo demás debe considerarse trabajo, pues cumple las condiciones que detallamos anteriormente. Si tomamos conciencia de que nuestra familia es un trabajo que demanda, quizás seremos más concientes en dedicarle más horas y de "mayor calidad" que las actuales.

PARA DECIR QUE NO AL EXCESO DE TRABAJO, HAY QUE DECIR SÍ A LA FAMILIA

> "La empresa, que es fundamentalmente una comunidad de personas, entiende que no puede ser un obstáculo para el desarrollo integral de su gente".

Nunca lleguemos a casa sin un plan concreto. Las mujeres trabajadoras, que llegan a su casa, siempre tienen mucho por hacer; en cambio nosotros, los hombres, si llegamos "a ver qué pasa" lo más probable es que molestemos. La única forma de poder llegar a casa a un horario razonable, es tener un proyecto muy atractivo para hacer. Si no, "se alarga el horario de oficina" en casa y eso es muy molesto para la familia. Si tus planes familiares son atractivos, dejarás alguna cosa que hacer en tu oficina para llegar a casa muy ilusionado.

LA CONCILIACIÓN DE NUESTRA VIDA FAMILIAR Y LABORAL ES INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD NUESTRA, LA EMPRESA DEBE SER SÓLO FACILITADORA

La empresa, que es fundamentalmente una comunidad de personas, entiende que no puede ser un obstáculo para el desarrollo integral de su gente y por eso debe poner a su disposición buenas y eficaces políticas y prácticas de conciliación. Sin embargo, por más políticas promotoras, la tarea de conciliar pertenece al ámbito personal. La empresa no puede resolver este problema si no hay una iniciativa tuya. No son en estos casos las recetas las que mejoran... Es la libertad de querer hacer el esfuerzo para llevar un desarrollo personal más armónico.

Por último, y sin numeración, me animo a decir que, si bien el desafío parece un imposible, no hay que dejar de tener un buen sentido del humor y gran espíritu deportivo para empezar de nuevo todos los días y no desanimarte. Acá lo importante no es tener una hoja impecable de logros para mostrar, sino vivir con naturalidad estos desafíos en la familia, el único lugar donde podemos ser, a pleno, lo que somos. ■

1 Más del 80 % de los argentinos piensa que si se pudiera crear la sociedad de la forma que debería ser, estaría centrada en la familia – Investigación del Instituto de Ciencias para la Familia de la Universidad Austral.

Grupo BOLDT

LA OTRA MIRADA

María Paola Scarinci de Delbosco
IAE- Universidad Austral

2005

Introducción

La inserción laboral de la mujer es un hecho consumado, pero falta mucho para que su cooperación con el varón dé todos sus frutos. El camino es largo, los desafíos muchos, pero las capacidades de la mujer están pidiendo que se les dé su lugar. Son muchas veces las mujeres mismas las que boicotean su capacidad de intervención. El reconocimiento de habilidades y competencias femeninas abren un campo promisorio de actividad: la comunicación, la negociación, el networking y el mentoring y un liderazgo no confrontativo la ven como protagonista . Puede ser que el resultado sea más amplio de lo que nos proponemos; puede ser que una presencia femenina más activa y más contundente cambie el mundo del trabajo en un espacio compatible con la vida humana plena.

1- Trabajar en un escenario complejo

Sin duda nos enfrentamos hoy a un escenario de trabajo cada vez más complejo, por lo cual hay una mayor necesidad de integración de las personas que provienen de otras culturas y tradiciones, dado que es cada vez más probable encontrarnos con ellas y compartir tareas y proyectos; por eso también nos sentimos más inclinados que antes a aceptar, a pesar de las dificultades que innegablemente conlleva, la amplitud de un sano pluralismo, la riqueza de la multietnicidad, el estimulo que proviene de lo diferente.

Hoy percibimos más claramente que antes la necesidad de respetar y tener en cuenta puntos de vista distintos, gustos y convicciones diferentes, prioridades y percepciones discrepantes, porque frente a este escenario más complejo se nos hace imprescindible actuar y tomar decisiones apoyándonos en una visión más amplia y más rica.

Hubo épocas en las que se subrayaba más lo igual que tenían todas las personas que lo diferente, así que el ser humano era definido por sus rasgos distintivos con respecto a otros seres vivos; en particular éstos han sido la **razón** y la **libertad** los aspectos considerados significativos en los hombres y mujeres de la edad moderna.

Sí, somos racionales y libres, pero también somos afectivos, fantasiosos, temperamentales, protagonistas de historias, etc.

Cada persona es portadora de una iniciativa original que puede enriquecer la tarea común, pues su legado cultural, su experiencia individual y su historia constituyen un paquete único de elementos que dan un carácter peculiar a su punto de vista y a sus intervenciones.

Dentro de las diferencias y de las originalidades, hay un lugar especial para la diferencia fundamental: la de ser mujer o varón.

2-Un poco de historia

Como nos explica Hannah Arendt en *La condición humana* (1958), desde la antigüedad, y por motivos funcionales por lo menos en su comienzo, se le reservó a la mujer un espacio en el mundo privado: la casa.

En concreto, mujeres, niños y esclavos pertenecían a la vida privada, necesaria, pero **invisible**.
Con la *revolución industrial* se empieza a hablar de 'mano de obra' o 'fuerza trabajo', sin que el hecho de ser varón o mujer resulte significativo De esta manera la mujer, que empieza a trabajar sistemáticamente fuera de su casa, queda invisibilizada en el concepto colectivo.
Por supuesto el proceso descrito aquí tan sucintamente tomó un buen tiempo para expandirse a todos los ámbitos de la producción. De todos modos, el cambio más significativo en la distribución de las tareas entre los dos sexos se dio cuando se permitió a las mujeres el acceso a la educación superior y profesional. Esto ocurrió entre mediados del siglo XIX y principio del s.XX, aunque la remoción de los prejuicios tomó mucho más tiempo, y es en muchos casos todavía incompleta.
Justamente para permitir la inserción de la mujer en el mundo público, tanto en el ámbito cívico y como en el trabajo, y especialmente el trabajo profesional, empezó el movimiento feminista del siglo XX.
La literatura feminista se enriquece en 1949 de un significativo texto: *El segundo sexo* de Simone de Beauvoir, en el cual se afirma con decisión que la mujer no nace tal, sino que se hace a través de una serie de factores sociales y culturales, y que ella más que el varón, para ser libre, debe luchar contra la naturaleza, que la marca con la maternidad y la dependencia respecto del varón.
En USA Betty Friedan (1963) subraya algo parecido en *The femenine Mystique*, y da comienzo al llamado ***feminismo de la igualdad***, cuya idea principal es luchar contra toda forma de discriminación de la mujer. El resultado cultural de este movimiento es la eliminación de las diferencias entre los dos sexos. Sin embargo, en el fragor de la lucha, la mujer no se dio cuenta de que iba asumiendo en su conducta patrones masculinos: si antes su trabajo doméstico era invisible, con el feminismo de la igualdad lo que se vuelve invisible es el hecho de *ser mujer*.
Quizás por esta razón surgió en los '70 el llamado ***feminismo de la diferencia***, por el cual se rescata el valor de lo femenino, pero con una carga de rechazo hacia el mundo masculino y un manifiesto proyecto de total autonomía respecto de él.
A principio de los '90 se lanzó la versión posmoderna de los feminismos: la ***perspectiva de género*** , que interpreta las identidades sexuales como meras construcciones sociales. En la posición más radical, la de Judith Butler en *Gender Troubles* (1990), se niega toda diferencia específica entre varones y mujeres, haciendo del género el resultado de la propia libre elección.
Si bien la libertad atrae, este planteo inevitablemente fragmenta el tejido social, dado que éste se nutre justamente de esas diferencias significativas que hacen a cada uno y una interesante y valioso /a para el otro.

3- La diferencia como riqueza

Corren hoy otros vientos culturales, que con más realismo encaran el hecho innegable de las diferencias como variantes significativas para la cooperación
Tomemos por ejemplo la diferencia de temperamentos: reconocerlos no implica un rígido encasillamiento, sino que permite asignar a cada uno el rol adecuado, de acuerdo a lo que le implica menos esfuerzo, intensificando así tanto la eficacia en el trabajo como el buen estado de ánimo del que trabaja.
De hecho, en la creación de un equipo de trabajo, hoy se tiene en cuenta mucho más que antes la existencia de esas diferencias, por las que el team adquiere más dinamismo y más eficacia a través de una visión más amplia y de una respuesta más variada.

Nos encontramos claramente en un escenario en el cual la diferencia empieza a ser valorada como una verdadera riqueza: los distintos puntos de vista y las distintas competencias, bien coordinadas entre sí a través de un proyecto orgánico y a la luz de un claro objetivo común, se suman para hacer del mundo un espacio más habitable.

4-La voz de la ciencia

En épocas en las cuales siempre aletea sobre toda conversación la idea -¿aristotélica?¿freudiana?- del ser femenino como un hombre incompleto, es bueno tener presente que el embrión humano morfológicamente se presenta con un esquema de sugerente igualdad antes de la transformación acorde con la patente genética YX o XX. Así que es verdad que varones y mujeres somos iguales…pero diferentes. Diseñados para cooperar en un mundo complejo, tan complejo que no puede ser comprendido por una sola mirada: hace falta también la otra.

Recientes estudios neurológicos y de neurociencias parecen haber dado finalmente con la evidencia de este dimorfismo sexual del cerebro, que explicaría el distinto funcionamiento del aprendizaje femenino y masculino y el distinto modo de percibir la realidad. Existen hoy pruebas empíricas que revelan el funcionamiento diferenciado del cerebro femenino y masculino.

En los estudios se ve una mayor extensión, en el cerebro de la mujer, del cuerpo calloso que une a los dos hemisferios cerebrales. Se trata de una red de conexiones nerviosas, que permiten las sinapsis, es decir la actividad de las neuronas.

Aunque todavía no se puede establecer con precisión su funcionamiento, es claro que hay evidencias suficientes para poder afirmar que el cerebro femenino funciona distinto del masculino, en una cierta e interesante medida, aunque haya solapamientos individuales, en el sentido de especiales performances de mujeres y varones específicos, compatibles con lo que hemos llamado 'funcionamiento femenino' o 'masculino'.

Pero las diferencias existen en los grandes números de una manera notable.

"hay una gran cantidad de datos que indican que los factores biológicos desempeñan un papel importante en algunas diferencias cognitivas entre varones y mujeres."[1]

Algunos estudios han podido comprobar que ,cuando varones y mujeres de condición similar son sometidos a una prueba de capacidad intelectual, invariablemente en las mujeres se da un 'encendido' de los dos hemisferios a la vez, mientras que los varones trabajan con la mitad que es más solicitada por el esfuerzo puntual del examen.

Se pueden sacar muchas conclusiones, pero de acuerdo con los últimos estudios parece que puede ya afirmarse que el uso simultáneo de los dos hemisferios favorece las competencias lingüísticas, como es evidente también en el desarrollo precoz de las niñas respecto de los varones de la misma edad. Si se tratara de conductas inducidas socio-culturalmente, estas diferencias iniciales deberían acentuarse con el tiempo por el refuerzo externo, pero en cambio tienden a hacerse menos perceptibles.

A este funcionamiento conjunto de los dos hemisferios puede también atribuirse la mayor capacidad femenina para captar el estado de ánimo de los interlocutores: una percepción más global del otro puede manifestar aspectos que las palabras no revelan directamente.

En el estudio de la comunicación no verbal hay sobradas evidencias de la especial capacidad femenina de decodificar con acierto lo no dicho por el otro.

Decir directamente que esto es una ventaja quizás sea una conclusión apresurada, pero seguramente, al tratarse de una capacidad, puede ser transformada en una ventaja.

---

[1] Gil-Verona, J.Antonio et Al., *Diiferencias sexuales en el sistema nervioso humano.* en Revista Intrnacional de psicología Clínica y de la Salud, vol.III, 2003, pag.353

Así que la ciencia al día nos pone frente a una situación real de funcionamientos distintos según el sexo, más allá de las diferencias individuales - que también existen y son notables-, y esto nos permite inferir que la diversidad es realmente una riqueza cuando se suma en la cooperación para humanizar un mundo tan complejo.

5- El aporte de la mujer

¿Qué le añade entonces la mirada femenina a la tarea común de varones y mujeres?

Antes que todo, es importante rescatar que el reconocimiento de la diversidad como algo útil e insustituible es el primer paso para devolverle a la mujer el derecho de ser ella misma en el mundo competitivo del trabajo profesional.

Así que todavía estamos desandando caminos: los caminos de la homogenización, de la estardarización en base a patrones de conducta más cercanos a los del varón. Si ése es el parámetro, toda mujer será un eterno 'segundo mejor', porque, por más que intelectualmente alcance las mismas metas y as supere, anímicamente vivirá su ser mujer como una desventaja *metafísica.*

Se trata entonces de encarar el tema de la cooperación en términos positivos, sobre la base de lo que las mujeres sabemos hacer bien, mejor todavía que nuestros hermanos varones.

Fuertes de esta certeza y lanzadas a participar con más energía desde nuestras ventajas competitivas, las mujeres debemos poder especializarnos más en lo que mejor nos sale. Sólo de esta manera tendrá más sentido, en ciertos puestos clave, emplear a una mujer preferentemente.

Sin duda tenemos desde muy niñas una mayor capacidad de expresión verbal, así como competencias lingüísticas netamente superiores. La comunicación es nuestro lado fuerte, impulsado también por un marcado interés por lo personal. Esto nos permite integrar los distintos aspectos de una actividad, evaluar su impacto en la persona considerada como un todo, par poder apoyar y promover de la manera más apropiada. Por eso, si equilibramos nuestra ansia comunicativa y nuestra propensión a quedar atrapadas en los vericuetos emocionales, somos excelentes en el mentoring, pues captamos con precisión el estado de ánimo del otro/a, el sentirse o no cómodo/a con la tarea asignada, las potencialidades ocultas que pueden manifestarse si son estimuladas oportunamente. Se dice que cuando una mujer se anima a liderar a otros sin perder su feminidad, su liderazgo es distinto: más contenedor, menos competitivo, más centrado en la cooperación. Todo lo contrario se comprueba cuando la mujer cree que tiene que imitar a sus jefes varones, porque en ese caso se convierte en una *dragon lady*, más temible que el varón, dado que lo imitativo no tiene mecanismo de desactivación.

Por otra parte, la mujer es muy buena tejiendo redes de personas, pues lo suyo hasta desde lo cerebral une aspectos distintos de la realidad, conecta elementos, establece relaciones e impacta positivamente en a creación de un sólido capital social.

Por último, el liderazgo no confrontativo de la mujer la hace hábil en la negociacón, sobre todo cuando renuncia honestamente a toda forma de manipulación y busca sinceramente los puntos de contacto entre las partes.

Si pensamos en la estructura morfológica del cuerpo femenino, nos damos cuenta de que ella es, hasta por su tamaño y diseño, un puente entre el varón adulto y los niños, y manifiesta una llamativa capacidad para poner en comunicación mundos e intereses diferentes. Su capacidad para la maternidad encuentra formas múltiples de realización, también en el contacto sensible y empático con los distintos modos de ver la realidad, buscando siempre la mediación constructiva.

Sobre todas estas ventajas innegables de la mujer pesa un gran desafío: desarrollarlas todas equilibradamente, para no quedar nosotras atrapadas en los mismos aspectos que constituyen nuestra fortaleza.
En esta operación todos/as se benefician: la cooperación no es mera suma de distintos sino un proyecto de edificación de un mundo más integrado.

6-Un cambio más profundo

Al final de esta reflexión, quisiera puntualizar que, además de la necesidad de integrarnos con todas nuestras características femeninas al mundo del trabajo, probablemente en un plazo medio, será necesario rediseñar el ámbito mismo del trabajo.
Numerosos papers aparecidos últimamente en la Harvard Business Review[2], así como en importantes congresos, como el de la Academy of Management, que se reunió recientemente en Honolulu, aparece insistentemente la preocupación por el frecuente abandono del trabajo por parte de mujeres altamente capacitadas y en muchos casos muy bien remuneradas. Se trata de alejamientos sobre todo temporarios, de duración variable, que casi siempre implican una pérdida de ritmo en la carrera así como en remuneración. Las consecuencias empiezan a ser notables, por la pérdida de continuidad de proyectos, de teams, de relación con clientes, proveedores, stakeholders en general ; la innegable pérdida de los esfuerzos de capacitación e integración, dado que la constante rotación de personas entorpece la realización de proyectos de largo alcance, etc.
¿Qué hay detrás de todo esto?
Considerando que el 44% de los alejamientos se justifican por razones familiares, debemos tener en cuenta la necesidad de conciliar de mejor manera las exigencias del trabajo con las de la vida familiar y personal. Si bien ha sido siempre un reclamo más bien femenino el de conciliar vida personal y trabajo, consideramos que los varones también se beneficiarán con los resultados positivos que se puedan conseguir. En Europa hay ya programas gubernamentales que diseñan posibilidades variadas de conciliación de profesión y vida familiar. Estos programas no están destinados sólo a las mujeres y su maternidad, sino también a los padres, a las personas que cuidan a enfermos o ancianos, a todos los seres humanos que quieran tener una vida personal plena.
Probablemente el ingreso cada vez más numeroso de las mujeres en el trabajo profesional de alto perfil, al margen del innegable glass ceiling, está apuntando a reconsiderar qué significa ser una persona exitosa.
El acento está puesto en lo personal: es exitosa una persona con una vida plena, que generalmente involucra también al bien estar y buen vivir de otras personas.
Esto es un buen camino de salida, no del trabajo profesionalmente bien hecho, competente y competitivo, sino de la productividad enloquecida y deshumanizada.
Si la mujer puede ser, a través de su disconformidad con lo que hay, un factor de cambio para el reacondicionamiento del mundo del trabajo para que sea más compatible con las exigencias de una verdadera vida humana, su presencia – la presencia femenina- será trascendente, porque marcará un antes y un después.
Mujeres gerentes, mujeres directivas, mujeres profesionales, el mundo puede ser mejor si trabajamos junto con los varones, pero como mujeres.

---

[2] ver Hewlett, Sylvia Ann,and Buck Luce, Carolyn.*Off-Ramps and On Ramps. marzo 2005 también en* Hewlett, Sylvia Ann, *Having It all.Abril 2002*

MAS ALLÁ DEL FEMINISMO

Paola Delbosco

Este ciclo de conferencias es para entender la cuestión de la mujer en el mundo de hoy, analizando las propuestas de los distintos feminismos y sus implicaciones filosóficas, así como también las teológicas, en el intento de encontrar una solución. El hombre y la mujer son ambos indispensables para la construcción de un mundo plenamente humano, aunque a veces las soluciones encontradas en una época y en un contexto cultural determinado terminan siendo una traba en otras épocas y en otras circunstancias. El desafío consiste en reconocer las dificultades, analizar los reclamos auténticos y reconocer los caminos aptos para que nada de la riqueza humana vaya perdido: las igualdades y las diferencias.

Empezaré por un primer panorama de la situación,

Me parece importante recordar que la "lucha entre sexos", no es una novedad del siglo XIX ó XX, sino que siempre ha existido. La literatura universal es depositaria de textos, incluso humorísticos, juntos con otros serios, que hacen alusión a esta distinción y oposición entre el varón y la mujer, con las recíprocas desvalorizaciones. Cabe añadir que en los textos clásicos generalmente los serios desvalorizan a la mujer y los cómicos al varón: no deja de ser un provocativo tema digno de ser estudiado.

Un texto breve e interesante es atribuido a Pitágoras; difícil saber la real autoría, dado que Pitágoras no ha dejado nada escrito, pero de todos modos este texto es utilizado por una feminista de la primera mitad del siglo XX Simón de Beauvoir, una filósofa francesa, que lo utiliza como epígrafe de esa especie de 'biblia' del feminismo europeo de mediados del s.XX, "El segundo sexo" (1949), y la frase es la siguiente:

> *"Hubo un Dios bueno que ha creado el cosmos, que ha creado la luz, que ha creado al varón"*

la segunda parte- lógicamente- *es*

> *"Y hubo un Dios malo que ha creado el caos, que ha creado a las tinieblas y ha creado a la mujer".*

Pitágoras es un autor del siglo V antes de Cristo, así que estamos hablando de un autor de hace 2500 años, por lo tanto no es exagerado afirmar que la oposición entre el varón y la mujer no es un invento actual.

Por otra parte encontramos en el siglo IV el contenido de algunas comedias de Aristófanes, en particular dos, que vale la pena señalar, una es *Lisístrata* y la otra *Las mujeres al parlamento.*

En la primera el nombre lo dice todo, *Lisístrata* es "la mujer que disuelve los ejércitos", con lo cual ya se está identificando el campo de la lucha entre los sexos, que será la defensa de la vida y de la paz por parte de las mujeres contra las ambiciones guerreras de los varones. En el medio de las guerras del Peloponeso que enfrentabas a hombres griegos de distintas ciudades, sus mujeres, horrorizadas al ver como los jóvenes frutos de su maternidad y los hombres amados terminan destrozados en el campo de batalla, se reúnen secretamente, más allá de las rivalidades políticas y militares de los hombres. Entonces la líder feminista, como diríamos hoy, propone a todas una estrategia muy astuta y muy femenina: ninguna de ellas va a acceder a los requerimientos íntimos de su marido hasta que se firme la paz entre las ciudades. Aparece ahí el tema de que las mujeres no tienen

poderes directos, pero se saben poderosas a través de algunas conductas que manejan a la perfección: el poder que se ejerce a través de la seducción y del amor.
En la segunda comedia, *Las mujeres en el parlamento,* Aristófanes toca el tema de los derechos cívicos de la mujer. El argumento de la disputa de sexos y la desvalorización del uno y de la otra es el tema central y el motivo de la risa. Aquí se asume como verdadera una interpretación de la historia, que podríamos llamar 'feminista', que atribuye a los hombres el haber ejercido hasta ahora el poder político y militar de tal modo que han producido un mundo beligerante, de prepotencia, de odio y de muerte. Por lo tanto, en *Las mujeres en el parlamento,* una mujer se propone modificar esta situación y cree que la clave consiste en que la mujer tenga acceso al poder político, y el primer paso consiste en hacer que la asamblea legislativa, a la que no le estaba permitido participar a las mujeres, vote una ley por la cual sea legal que la mujer esté en el parlamento. Para llevar a cabo esta primera parte de su estrategia, esta vez las mujeres no acuden a la seducción sino al engaño. Muy temprano, antes de que los maridos estén despiertos, se disfrazan para parecer varones e ingresan al Parlamento y votan una ley verdaderamente asombrosa: que a partir de ese día las mujeres podrán entrar legalmente en el parlamento, pero de lo que se preocuparán las mujeres como legisladores será de asegurarles *por ley* a todas, también a las feas y viejas, las delicias del amor.
Conclusión: a través de esta lectura de textos cómicos, entendemos, que la diferencia entre varón y mujer significó siempre también una diferencia en la distribución de las tareas y una diferencia en la distribución del tipo de poder.
Ahora la lucha franca, el reclamo por la plena aceptación de una presencia femenina en el mundo público comienza a tener lugar hacia fines del siglo XVIII. Hay dos hitos fundamentales para el comienzo de la lucha de las mujeres Portu plenmo reconocimiento en el mundo moderno: Mary Wollstonecraft y Olympe de Gouges. Mary Wollstonecraft una maestra inglesa, que entiende que no puede haber progreso si no hay una presencia femenina en el mundo público, escribe en 1792 *" A vindication of the rights of women",* que constituye el primer gran tratado feminista, en el que se afirma la imposibilidad de un verdadero progreso moral de la mujer si no cumple una función más activa en el mundo y si no se prepara a ello mediante estudios apropiados.
En cuanto a Olympe de Gouges, ella es una literata francesa que participó en la Revolución Francesa y que en sus *"Cahiers de Doléances de Femmes"(Los cuadernos de quejas de las mujeres")* reclama para la mujer, que había compartido las luchas en las barricadas, también el derecho de participar en la dirección del poder. En 1793 Olympe de Gouge termina víctima de la guillotina bajo el terror jacobino, y la era napoleónica vuelve la situación de la mujer a foja cero.
La lucha continúa sobre todo en Inglaterra donde las mujeres reclaman en primero término los derechos económicos, como por ejemplo la posibilidad de heredar en igual cantidad que los hermanos varones. En segundo término se reclaman derechos legales, como poder firmar contratos de compra venta, etc; y finalmente los derechos cívicos: poder participar como electoras primero, y después también como candidatas en los comicios locales. Estamos hablando del siglo XIX, y esta lucha significa asambleas, sentadas, huelgas de hambre, manifestaciones callejeras que muchas veces terminan con corridas de la policía, manifestantes encarceladas, algunas heridas e inclusive algunas muertes.
El argumento principal de los reclamos es que, siendo la libertad el rasgo característico de la mujer y del varón, la diferencia de identidad sexual de hecho no debe modificar el acceso a los derechos. John Stuart Mill, importante pensador del liberalismo, se hará eco de estos

reclamos en 1869 con *The subjection of women.* Pero todavía tendrá que pasar mucho tiempo para un pleno reconocimiento de este punto de vista.
Casi simultáneamente en Estados Unidos, a mediados del s.XIX se permite el ingreso de las mujeres a estudios profesionales terciarios, no universitarios pero se reconoce la posibilidad de participación al mundo del trabajo a través de una preparación específica. Se abren instituciones que capacitan a las mujeres, en particular como enfermeras y maestras, pero ya no simplemente como personas que participan por buena voluntad en el trabajo, sino como profesionales.
Hoy en día se dice –creo yo erróneamente- que el siglo XX ha visto aparecer a la mujer en el mundo del trabajo. Creo que esto es erróneo desde el punto de vista histórico, porque la mujer siempre ha trabajado. Si tienen dudas, piensen ustedes en las esclavas. Lo que sí es nuevo –y esto a partir de la revolución industrial- es que el trabajo productivo sea indiferenciadamente femenino o masculino. Cuando la máquina hace el trabajo especializado, las personas se transforman genéricamente en 'mano de obra' y es ahí donde muchísimas mujeres acceden al trabajo en las fábricas, y a menudo hasta en las minas, porque se consideraba que la estructura corpórea femenina era más apta para ciertos lugares dado que las galerías no eran demasiado grandes.
Siendo ésta la situación, muchos reclamos no eran tanto de acceso al trabajo, sino de igual salario a igual cantidad de trabajo. Esto no se daba, sea porque se consideraba que el varón era el jefe de la familia y necesitaba aportar para las personas a su cargo, sea por la menor fuerza física de la mujer, que entonces se compensaba con un salario más reducido, sin pensar que muchas veces las mujeres eran a su vez jefas de familias y a menudo eran el único aporte económico para su familia.
Las primeras modificaciones en cuanto al acceso al trabajo profesional se dan a principio del siglo XX, en 1901, en Alemania las primeras mujeres acceden a la universidad.
Durante el siglo XX tenemos por lo menos tres oleadas distintas de reclamos feministas, cada una teniendo en cuenta esta "imperfecta" integración de la mujer al mundo público y al mundo del trabajo profesional.
La primera surge entre los años '50 y '60, representado conspicuamente por Simón de Beauvoir en Francia y Betty Friedan en Estados Unidos. Este feminismo se denomina el ***feminismo de la igualdad*** porque su elemento fuerte consiste en eliminar las diferencias que puedan justificar la discriminación de las mujeres.
Alguna vez oí que un estudioso del tema decía que la proposición de la serpiente del paraíso "seréis como dioses" en esta forma de feminismo se podría readaptar diciendo "seréis como varones", así que el objetivo del feminismo de la igualdad es borrar todo lo que distingue a la mujer del varón, para alcanzar de esta manera la anhelada igualdad. Aunque este feminismo se ha superado hoy en día, muchos de sus elementos siguen permaneciendo dentro de la mentalidad actual, como por ejemplo la resistencia a recibir algún trato preferencial por parte de las mujeres, como dejarlas pasar primero por la puerta o cederles el asiento, dado que la preocupación principal consistía en eliminar toda forma de diferencia. Como consecuencia de esta mentalidad, en algunos estados de Estados Unidos las mujeres renunciaron a la licencia por maternidad y los permisos por lactancia, por considerarla discriminatoria dado que no puede ser aplicada a varones y mujeres por igual. Por tanto, las mujeres, guiadas por una equívoca noción de la igualdad, han renunciado a la protección de la ley de algunos de los aspectos más significativos de su realidad de mujeres. No se trata de negar que tanto la persona hombre como la persona

mujer tienen iguales derechos, igual dignidad, igual derecho a la vida, igual necesidad de acceder a la cultura, sino de reconocer que no se trata de personas absolutamente iguales.
Pero en este primer intento de plena integración parece que no se pudiera subrayar la igualdad sin negar las diferencias específicas. Es un alto precio pagado no solo por la mujer, sino por el mundo humano.
Una de las principales voceras de esta corriente de feminismo, Betty Friedan, en 1963 escribe *La mística femenina,* donde reclama a los varones que le sea permitido a la mujer salir de la casa, para poder realizarse, una casa aquí presentada casi como la jaula en la que la mujer queda encerrada y no logra expandir su capacidad. Solo el desarrollo de las profesiones o de los trabajos remunerados es garantía de la liberación femenina.
Otro de los aspectos del feminismo de la igualdad, quizás el de mayor insistencia, es la igualdad moral con respecto a la sexualidad. Hay un rechazo de la doble moral sexual para varones y mujeres, dado que tradicionalmente se le exige más 'austeridad ' sexual a la mujer y se le permite más actividad al varón, probablemente porque las mujeres en el ejercicio de su sexualidad pueden embarazarse. Es así como la aparición de los primeros fármacos anticonceptivos, como la famosa píldora "Pinkus", avala la nueva tendencia, la de la 'libertad' sexual para ambos sexos. El informe Kinsey (elaborado entre 1948 y 1950) se dedica a describir las nuevas costumbres sexuales norteamericanas, considerándolas simplemente como una instancia de liberación. Sin embargo, estas nuevas conductas sexuales, sobre todo cuando se incrementa el uso de anticonceptivos hormonales , además de implicar un desorden afectivo y social tanto en los varones como las mujeres- cosa que hoy podemos claramente reconocer en sus efectos- expone a las mujeres a efectos farmacológicos negativos, como una mayor propensión al cáncer tanto en las mamas como en la matriz, o una disminución permanente de la fertilidad, así como otros efectos indeseables, que se vieron después de un tiempo prolongado de exposición de las mujeres a las hormonas.
El segundo tipo de feminismo es el que florece en los años '70, cuando se había empezado a ver una grieta en el pensamiento del ***feminismo de la igualdad*** justamente en el hecho de que el ser humano varón y el ser humano mujer no son idénticos, sino distintos, y una mujer que intente ser como el varón jugará siempre en desventaja, lo cual no favorece el pleno reconocimiento a las capacidades de la mujer.
Por eso el segundo feminismo se llamará ***feminismo de la diferencia*** , y su finalidad consiste en afirmar el poder de la mujer en base a su diferencia con el varón. Por supuesto en este contexto no hay inconveniente a admitir que a la mujer algunos trabajos le cuestan mucho más que al varón, sobre todo los que implican un esfuerzo físico intenso, pero lo que se resalta es justamente lo específico de la mujer. Por eso en esta segunda etapa del feminismo la maternidad tiene un valor fundamental porque la maternidad es lo que hace la diferencia. Las maternidad es parte lo que podríamos llamar "**women power**" "el poder de las mujeres". La mujer puede dar vida, no solamente la vida nueva biológica sino también en el sentido que puede hacer posible la vida, porque esa es su tarea y tiene capacidad específica para comprender, alentar, intuir, empatizar con los demás. Finalmente se reconoce la diferencia de lo femenino como una ventaja, pero se exalta tan exageradamente la autonomía de la mujer, que, cuando aparece la posibilidad de la fertilización asistida, en nombre de la maternidad como don de la mujer, ésta reclama para sí el 'derecho' al hijo aun sin el varón. En esta segunda fase del ***feminismo de la diferencia*** paradójicamente se acentúan dos realidades contrastantes: por un lado el derecho a la maternidad como un derecho individual, es decir, no un derecho del matrimonio, sino

un derecho de la mujer; y por otra parte se reclama el 'derecho' al aborto, en nombre de la autogestión femenina. Este poder femenino, capaz de dar vida, no quiere reconocer 'deberes' que limiten el ejercicio de la libertad, y el respeto por la vida naciente es uno de ellos.

Así es que a principios de los años '70 empieza a instalarse en las sociedades el tema de la legalización del aborto. Es bueno saber que el aborto no es una novedad, ya es mencionado en el juramento Hipocrático en el siglo IV a.C como una práctica indigna para el médico.

Este segundo período marca entonces estos dos elementos: la maternidad valorada positivamente y el aborto legal como signo de la autogestión femenina.

Fundada en esta misma concepción de la superioridad femenina, existe además una derivación New Age de interpretación de la historia. El movimiento New Age surge en los años '70, cuando, debido a un cambio de constelación- Aquarium- en el zodíaco celeste, cambio que se produce cada 2200años por la inclinación del eje de la Tierra, se considera que para la humanidad ha llegado una nueva era, en este caso la Era de Acuario. Pero este comienzo de la Era de Acuario es interpretado en clave feminista: desde hace más de dos mil años la historia ha sido construida por el varón, que tiene como instrumento principal la razón, y la razón significa poder, y el poder significa violencia. Ahora en cambio es el momento de la mujer, que será la que estructure la historia desde lo emocional, desde un tipo diferente de inteligencia, que es globalizante, porque conecta a las personas entre sí. Por eso este nuevo período que inaugura la historia será un período favorable a la vida, un período de muchas conexiones, un período en que van a florecer las comunicaciones, un período dulce, no violento.

Finalmente en los años '90, en la corriente de pensamiento llamada 'postmodernidad' caracterizada por su actitud fuertemente antimetafísica, se ha difundido la filosofía de la hermeneútica y la filosofía deconstructivista; todas estas corrientes tienen en común que no reconoce esencias estables en las cosas como tampoco ningún orden natural. Entonces, desde la base de este supuesto filosófico, es decir, de la falta de esencias y de orden natural, lo femenino y lo masculino no son más que interpretaciones en el medio de todas las demás, siendo cada interpretación un intento de dominación. De este modo 'varón y mujer' son construcciones culturales, hechas con un propósito de dominio de uno de los grupos sobre el otro. La filósofa norteamericana Judith Butler en 1990 con"*Gender trouble: feminism and the subversion of identity"* propone una nueva versión del feminismo: la **perspectiva del género**.

Esta **perspectiva de género** arranca de la consideración del género gramatical de las palabras, que es absolutamente arbitrario. Por ejemplo: *la* puerta, *el* puerto, tienen géneros gramaticales diferentes que, en este caso, nos permite distinguir el significado de las palabras, pero de hecho es completamente arbitrario al haber asignado el género femenino de la *puerta* de acceso a una casa o a un cuarto, y el género masculino del *puerto*, que es el acceso a la ciudad. La mesa tiene género femenino pero podría haberse llamado meso, la misma palabra, el mismo significado, solo arbitrariamente es expresado a través de un género.

Estoque sucede en la morfología de las palabras y que es incontrovertible en cuanto al grado de arbitrariedad de la asignación del género femenino o masculino a cada término, es aplicada sin más también a los seres humanos, Judith Butler afirma que la identidad de cada individuo ha sido interpretada desde esta rígida estructura de géneros, que no sólo atribuyen la identidad sexual, sino que, además, añaden toda la esfera de los deseos, de las realizaciones y de las expectativas de conducta y de logros de cada uno. Quiere decir que

haber nacido como mujer, o mejor dicho haber sido "interpretada" como mujer significa que deseamos la maternidad, que nos sentimos exigidas por parte de la sociedad, por parte de los temas del afecto, de la comprensión, etcétera, y esto tiene un poder tremendamente limitante. Más limitante todavía es el hecho de que , de acuerdo a esta forzada asignación a un género, se nos atribuirán "partners" sexuales apropiados: los varones para las mujeres y las mujeres para los varones. Si se deconstruye el carácter arbitrario de esta división en dos géneros, se descubrirá otra esfera del deseo totalmente impredecible. Según esta última interpretación, los seres humanos son simplemente individuos con gustos sexuales, los cuales pueden ser tan variados como son variados los individuos. Por eso Judith Butler señala que esta distinción de los humanos en dos sexos es una estructura tremendamente rígida, que no solo interfiere con los deseos –sexuales o no- de las personas, sino que además ocasiona el sometimiento de las personas interpretadas como femeninas, y es imprescindible deconstruirla y reconstruirla de una manera más conveniente a la libertad individual.

El problema es lo biológico, porque bien se puede reclamar que, más allá de la interpretación, existe un cuerpo sexuado claramente reconocible como femenino o masculino. Pero generalmente la respuesta desde la perspectiva de género es que no se trata de una cuestión biológica, y que quienes apelan a la diferencia biológica pueden ser tachados de "deterministas biológicos", porque consideran que tener un determinado cuerpo "obliga" una determinada conducta.

Para aumentar la perplejidad, la misma palabra 'Género' tiene distintos usos. El primero es como sinónimo 'up date' de la palabra sexo, en el cual caso utilizar una palabra u otra no tiene ninguna relevancia. Existen textos, como la Constitución de la ciudad de Buenos Aires o algunos documentos de la ONU, que usan la palabra 'género' la mayoría de las veces simplemente para reemplazar la palabra 'sexo', con lo cual solo establecen una moda pero no una diferencia semántica significativa..

Hay en cambio una segunda acepción, que me parece que podría tener aceptación también en una concepción antropológica realista, en la cual el género no indica el sexo, sino, todas las incrustaciones culturales que cada sociedad ha ido asignando a una determinada identidad sexual, tratándose de algunos elementos que en realidad no le son esenciales, pero por cultura se los considera como propios del varón o de la mujer. Puede tratarse de actitudes, conductas o también usos de objetos. Tomemos por ejemplo el uso del aro. Su carácter transgresivo entre nosotros procede del hecho de que hasta hace poco en nuestra cultura se lo consideraba un elemento de uso femenino. Ahora el aro ya no es privativo del ser femenino, y de hecho hay muchos hombres que no dejan de ser masculinos por usar aros. Por otra parte, para que se entienda que esto del aro es simplemente una cuestión cultural, recordemos que los piratas también llevaban aros, y no por eso eran menos masculinos. Inclusive algunos afirman que el aro se pone en el punto exacto del lóbulo según las líneas descubiertas por la antigua medicina china, y que, como si fuera una aguja de acupuntura, produce el efecto de afinar la puntería. Y esto evidentemente le sería muy útil a los piratas.

También en los estudios de campo de la antropóloga Margareth Mead , entre los años 30 y 50, resulta que las distintas culturas han atribuido de manera variada y arbitraria las labores al varón y a la mujer. Por ejemplo: para la tribu A el buscar agua en el arroyo es una tarea absolutamente femenina y no lo haría jamás un varón; en cambio, a pocos kilómetros de ahí, otra tribu atribuye esta tarea a los a varones y no a las mujeres. Margaret Mead se da cuenta de que hay arbitrariedad cultural en la atribución de las tareas, pero está muy lejos

de concluir que ser varón o mujer son el resultado de la arbitrariedad de la cultura., al contrario, afirma que las diferencias entre los dos sexos marcan la avenida por la que transita el progreso de la humanidad.
A la luz de estos hechos y de estas ideas quizás lo correcto sería revisar qué aspectos en nuestra cultura han pasado de ser una tarea o actitud frecuente en varones –o mujeres- a ser un atributo masculino –o femenino-. Podríamos tomar como ejemplo manejar un auto. Quizás el varón preferiría manejar entre varones porque el modo de manejar de la mujer lo perturba, pero las evidencias dicen que los varones también cometen muchas infracciones, pero entre ellos parecen soportarse mucho más que si las infracciones las cometen mujeres...Allí tienen, con una pizca de humor y de provocación, un ejemplo de una atribución cultural que puede ser deconstruida, pues evidentemente para manejar bien no es cuestión de pertenecer o no a un sexo, sino de tener cierta capacidad.
Así que el segundo uso de la palabra 'género' apunta a costumbres profundamente arraigadas que a veces dificultan ciertos cambios, porque se confunden con las características propias de cada identidad sexual.

Por otra parte, la presencia de estos prejuicios de género nos resulta evidente cuando por ejemplo descubrimos que nos hace sentir más seguros que nos opere quirúrgicamente un varón y no una mujer. Sin embargo nos damos cuenta de que se trata de una sensación desagradable frente a lo inusual o lo infrecuente, y no de algo asentado racionalmente en una incapacidad femenina para la cirugía. Quizás haya todavía mucho que hacer para eliminar ciertas incrustaciones culturales que no expresan lo propio del varón o de la mujer, sino solo una costumbre particular.
En cuanto a la tercera acepción de la palabra 'género', ésta tiene una gran relevancia filosófica, que responde más a la postura antimetafísica de la postmodernidad. Queda claro que, por otra parte, según mi consideración, este modo de interpretar la realidad como carente de un orden propio y por lo tanto siempre construida a través del lenguaje, perturba la lectura de la situación y no ayuda a orientarnos.
Judith Butler afirma que no hay una naturaleza sexuada de los seres humanos, sólo hay atribuciones arbitrarias de tipo cultural, que por lo tanto, pueden ser totalmente desmontadas y deconstruidas de una manera alternativa. Es esta tercera lectura de la palabra género, la lectura fuerte, la filosóficamente más significativa, la que tiene un impacto sobre la realidad que puede ser profundamente disolvente. Lo primero que disuelve es el lazo natural entre hombres y mujeres como partes complementarias del proyecto humano.
Por contraste nos orientan en sentido contrario y nos iluminan las palabras de la pensadora judía alemana Edith Stein, 1942, en una reflexión sobre la mujer, publicada en un tomo que se titula "La formación de la mujer". La Stein, que murió en Auschwitz el 9 de Agosto, en el texto citado se refiere al segundo relato de la creación en Gén.2, en el que se afirma que Dios vio que no era bueno que el hombre estuviera solo y por eso creó una ayuda semejante. Analizando la palabra hebrea '*eser kenegdo'*, Edith Stein resalta que esta ayuda semejante es una ayuda especular, de alguien que le está en frente a Adán, y entiende que varón y mujer son personas que se miran, descubriendo que no son idénticos, sino, que al mirarse el uno al otro, cada uno es lo que debe ser por la presencia del otro. Es decir, la mujer, es mujer porque hay varón, y por otra parte, el varón es varón porque hay mujer. La persona masculina y la persona femenina, más allá de la vocación particular de cada uno, por el hecho de haber nacido como varón o como mujer establecen un tipo de comunicación especial entre unos y otros, y se entiende que este mundo es una obra de los

dos, porque la tarea de cada uno se complementa con la tarea del otro, la visión de uno se complementa con la visión del otro. Esta diferencia significativa de lo femenino y de lo masculino, en lugar que justificar la dominación, nos desafía a establecer puentes entre personas que son distintas pero que son ambas plenamente humanas. Es el misterio del carácter esponsal de lo femenino y lo masculino, donde 'esponsal' va más allá de su sentido propio y llega a significar la necesidad del don de sí como camino de realización humana, cada uno según su vocación.

Y esto me parece que puede ser la base para un tipo de relación entre el varón y la mujer totalmente *aggiornato*. No se trata de volver atrás, sino, al revés, se deben explorar hacia adelante las posibilidades todavía no frecuentadas de esta relación. En el mundo del trabajo varones y mujeres podemos cooperar absolutamente en lo mismo, pero será beneficioso y enriquecedor animarnos a dar a nuestro trabajo el sesgo particular de nuestro modo de ser no solo por ser individuos con distintas historias particulares y experiencias, sino también por nuestra modalidad propia en cuanto hombre o mujer.

Edith Stein dice, al comienzo de los años 30, que no hay trabajo particular que la mujer no pueda hacer, y en esto es realmente una adelantada; pero ella recomienda que sea cual fuere el lugar de participación de la mujer, que lo haga como mujer, y esto es sin lugar a duda una recomendación muy sabia y muy audaz. Ella no cae en la equiparación secamente igualitaria entre hombre y mujer, sino que descubre y afirma la riqueza femenina también en el campo del trabajo.

Este cuidado de no perder la esencia femenina cuando una mujer realiza un trabajo tradicionalmente realizado por hombres les hubiera venido bien a las médicas que ocasionalmente han atendido a mi hermana cuando alguna vez estuvo internada.

También mi hermana es médica, pero, estando enferma, muchas veces se ha llevado el disgusto de descubrir que muchas mujeres habían dejado su capacidad maternal fuera del hospital pues consideraban que para ser válidas profesionalmente tenían que ser como varones. Sin darse cuenta, estas mujeres habían dejado de ser plenamente tales, porque habían asumido ciertas características masculinas, o mejor dicho habían abandonado ciertas prerrogativas femeninas, por no considerarlas como valiosas en el campo profesional. Mi hermana me contaba que encontraba mayores cuidados 'maternales' en médicos varones porque no tenían ningún pudor de su propia ternura, dado que no tenían ninguna necesidad de demostrarle a nadie que ellos eran capaces, porque ese era un ámbito de ellos.

Desde estos episodios y otros similares, creo que este concepto de Edith Stein es muy liberador e invita a las mujeres a ejercer su profesión como lo que son, sólo así lo podrán hacer de una manera plena, así que esta recomendación no ha perdido nada de su vigencia en nuestros días.

Volviendo al feminismo de la **perspectiva de género**, la interpretación en grado más alto de la palabra 'género' constituye no sólo algo inexacto sino también algo disolvente del contexto social. Esta concepción fragmenta la sociedad, porque habla solamente de individuos, entre los cuales solo se establecen relaciones ocasionales. Desde el punto filosófico que es lo que me concierne, esta lectura responde a una negación del orden natural, a una pérdida de visión objetiva de la realidad, porque la interpretación prima sobre la visión, permitiendo así un ágil movimiento que hace que todo lo que molesta puede ser deconstruido y reconstruido a *piacere* en forma indefinita, que es lo que hacen autores que siguen a Judith Butler.

En cambio, una visión objetiva de la realidad, que reconoce como real lo que vemos, tocamos, sentimos y lo que entendemos, permite reconocer una diferencia entre la persona

masculina y la persona femenina que no implica ningún tipo de jerarquización, sino que implica al contrario una invitación a establecer puentes entre personas que reconocen su mutua complementariedad. Así como los modos temperamentales son de algún modo complementarios, por ejemplo, el reflexivo y el espontaneo se llaman uno al otro para conformar un tipo de respuesta a la realidad que sea más perfecto, así los seres humanos, varones y mujeres, somos de alguna manera imperfectos, y nuestras diversidades, si bien no hacen la perfección, sin embargo enriquecen las posibilidades de cooperación, de comunicación, de encuentro.

Así como son complementarios los modos temperamentales seguramente y más son complementarios los dos sexos, las personas sexuadas.

Por otra parte el hecho de ser personas sexuadas muestra claramente que estamos hechos para la apertura al otro, porque ninguno de nosotros es pleno, y esto vale tenerlo en cuenta en cualquier situación y en cualquier vocación.

Estamos llamados a trascendernos, a salir de nosostros mismos hacia el otro: esto en el fondo está inscrito en nuestra propia naturaleza.

De esta percepción surge una enorme riqueza que no sólo ordena nuestra conducta sino que ordena los futuros proyectos comunes. Si observamos con detenimientolo que hemos pasado en revista, nos damos cuenta de que del feminismo de la igualdad como del feminismo de la diferencia y finalmente del de la perspectiva de género no surge ningún proyecto de comunidad humana, porque en uno este revanchismo le hace perder al mundo todo el costado femenino, en el segundo por prepotencia le hace perder el costado masculino, en el tercero le hace perder ambos costados y subrraya solamente lo individual. En cambio proponemos aquí un esquema de superación de la lucha, entre sexos, una inteligente superación, una amorosa superación, hacia un proyecto de una comunidad integrada.

Y permítanme decirles que esto tampoco es nuevo.

Nosotros seguramente lo gestionaremos de una manera nueva, porque cada época tiene propuestas que se adaptan a un crecimiento, pero esto ya ha existido, han habido otras culturas de plena integración de lo masculino y lo femenino, voy a nombrarles a tres: La primera es la civilización de Ebla, estamos hablando del segundo milenio antes de Cristo, Esta ciudad ha sido descubierta por casualidad en 1974, y sorprendó por algo novedoso: los eblaítas vivían del comercio de telas que exportaban a grandes ciudades del Tigris y Eufrates. Algunas de las que vendían y compraban eran mujeres, algunos contratos de trabajos eran firmados por mujeres, vemos aquí una integración de tipo comercial en esta ciudad.

La segunda civilización, primer milenio antes de Cristo, ya estaba antes del advenimiento de Roma, es la civilización etrusca. Existen ciertos sarcófagos que tienen en bajo relieve las figuras de matrimonios ancianos abrazados, que evidentemente han sido sepultados juntos, y esto implica una valoración de la relación conyugal. Además está una enorme cantidad de objetos de uso femenino que se han encontrado en las tumbas. Por otra parte la civilización etrusca era una civilización pacífica, quiere decir que, en este caso la valoración de la familia, lo conyugal, lo femenino, tenía un efecto positivo que no accediera a las luchas de manera tan fácil.

Finalmente, aunque parezca sorprendente por una mala historiografía, que lo medieval era deterioro para la integración femenina y esto no es así. En los textos de Régine Pernoud descubrimos que en los siglos X y XII, en el periodo de auge del feudalismo, la mujer gozaba de una gran estima no sólo en tareas que le eran propias como tejer y conservar

alimentos, sino también como educadora y muchas veces como administradora y defensora de feudos. Los textos son interesantísimos porque allí hay una enorme cantidad de datos que nos permite reconstruir un papel importante de la mujer, no por encima del varón pero si al lado del varón. Así que se debería frecuentar nuevamente la lectura de los textos históricos del periodo feudal para dejarnos sorprender por una presencia femenina abundantísima y relevante, ilustrada por la vida de mujeres muy destacadas.

Conclusión, se puede decir que no hay nada nuevo bajo el sol, porque el contrapunto varón-mujer sigue tejiendo sus redes y su tejido parece que puede proponernos ir más allá de cualquier reclamo, cualquier beligerancia posible estéril, para buscar una buena integración de un contexto diferente, donde lo femenino y lo masculino valgan justamente desde lo suyo.

Solo así son fecundos, y como son fecundos en la biología, son fecundos en la afectividad, wen la vida intelectual, y en la espiritualidad.

Me aprece que vale la pena asumir el desafío de vivir la diferencia desde la percepción de la riqueza de cada uno y desde la generosidad de este intercambio.

Paola Delbosco
Febrero 2007

MUJER Y TRABAJO

Mucho ha sido dicho y escrito sobre la relación de la mujer y el trabajo en el mundo contemporáneo, por eso empezaré con una necesaria aclaración histórica: *la mujer siempre trabajó.*
Esta afirmación sirve para centrar el problema en su justa dimensión, dado que a menudo se define nuestra época como la que permitió el trabajo femenino.

1- El trabajo lejos del hogar

Es verdad que la revolución industrial, sobre todo durante el siglo XIX, significó un cambio extraordinario en el campo laboral -lo que no quiere decir que haya sido extraordinariamente bueno ni para varones ni para mujeres- por la masiva incorporación de asalariados y asalariadas al trabajo industrial.
El primer efecto fue la separación del lugar del trabajo respecto de la vivienda, cuando antes se trabajaba en el mismo lugar en que se vivía. Esto produjo una rápida y altamente desordenada urbanización, con la aparición de aglomerados de viviendas precarias, carentes de servicios y mínimas comodidades. Claro que la alternativa era el hambre, por lo cual no criticaré el trabajo en sí, pero sí sus condiciones. En cuanto a la vida familiar, que generalmente constituye la mejor defensa contra la pobreza y la enfermedad, el hecho de que las mujeres pudieran aportar algún beneficio económico al hogar sería seguramente positivo, a pesar de que se pagó por él un alto precio, que fue el virtual abandono del hogar por parte de padre y madre por casi todo el día, o, como alternativa nacida del mismo problema, la incorporación prematura de la niñez al trabajo asalariado.
Las novedades sobre el trabajo de la mujer hacia fines del siglo XIX y sobre todo durante el siglo XX consistieron en la incorporación de la mujer al trabajo profesional, que implicó la apertura a la población femenina primero de institutos terciarios y después de las universidades, aunque no todas las facultades. Las primeras profesiones femeninas tenían que ver con la atención a las personas, así que se trató sobre todo de formar a enfermeras especializadas y a maestras y profesoras. Después fueron cayendo una a una las barreras culturales que impedían el ingreso femenino a determinadas carreras, y las universidades fueron admitiendo a las mujeres en todas sus especialidades, no sin tener que éstas tuvieran que vencer ulteriores obstáculos en sus compañeros, profesores o futuros clientes.
Ahora el panorama es muy diferente y las dificultades son también distintas. Siguen persistiendo algunos prejuicios respecto de la idoneidad femenina en determinadas especialidades, como por ejemplo la cirugía o la industria pesada, pero hay mujeres trabajando en prácticamente todos los trabajos y los niveles directivos posibles, seguramente con mayor presencia donde esté en juego el contacto con las personas.
Lo interesante de la cuestión no es tanto derribar los últimos prejuicios existentes contra una igualdad de oportunidades entre varones y mujeres- en algunos países europeos han creado inclusive un ministerio que se ocupa precisamente de eso- sino en mejorar la relación trabajo-vida personal y familiar, dado que el riesgo cultural actual no es la exclusión de la mujer del mundo del trabajo, sino el sacrificio de la persona y de la familia en aras a la productividad.
Es lógico pensar que en un país económicamente inestable como la Argentina tener trabajo es ya de por sí un bien, así que uno agradece y no tiene pretensiones. Sin

embargo ya se oyen quejas cada vez más frecuentes sobre la dificultad de conciliar la vida laboral con la vida familiar, y suele ser la mujer la que se queja más, por sentirse más directamente implicada en las problemáticas de la casa, pero también los hijos y los maridos son parte interesada en un cambio cultural a favor de un trabajo integrado armoniosamente con los otros aspectos de la vida de la persona.
En la Argentina aumenta cada año la cantidad de mujeres que trabajan fuera de su hogar, y este número se incrementa en la medida en que nos dirigimos a una generación más joven: las chicas que empiezan ahora su vida adulta ya no tiene como prioridad casarse y tener hijos, sino que aspiran a conseguir un buen empleo por el cual acceder a los bienes que esta cultura promete- y exige. En esta aspiración la diferencia social y de educación influyen sobre el panorama de posibles alternativas laborales, pero no sobre las metas: el éxito de una vida, tanto de la mujer como del varón, se tiende a medir por el beneficio económico o la rapidez del ascenso dentro de la organización laboral, y no tanto por otros factores ligados al desarrollo personal y afectivo.
Lo que antes parecía ser la modalidad masculina de *presencia en el mundo*, ligada al reconocimiento público de lo que uno sabe hacer, es ahora también un parámetro femenino de medición de la propia capacidad.
Hasta aquí nada raro, sino un cambio coherente con la modificación del acceso a la educación y al trabajo profesional, que hace pesar más lo que podríamos llamar *la vida pública* sobre *la vida privada*. Sin embargo la vida tiene los dos aspectos, fuertemente interconectados.
Por esta razón identificamos algunos elementos de preocupación que surgen de a preponderancia que la cultura actual está dando al desarrollo de la carrera laboral por sobre el desarrollo personal y familiar.

2 Aportar desde la diferencia

En primer lugar es interesante señalar que, en el esfuerzo de asimilación de las mujeres al mundo del trabajo remunerado, aspirando a una igual remuneración que los varones, éstas han tenido la tendencia a borrar toda diferencia con respecto a los hombres para manifestar su plena aptitud para cualquier tipo de actividad.
En esa nivelación de diferencias se han perdido quizás ciertos aspectos positivos de lo femenino, de los cuales el mundo tiene hoy una urgente necesidad; podríamos definir rápidamente esas capacidades diferenciales como *servicio a la persona*.
Para asegurarnos que esta afirmación no sea atribuida a la supervivencia de prejuicios, nos apoyamos en ciertas evidencias científicas recientes sobre cierto diferente funcionamiento del cerebro femenino con respecto al masculino, que se repercute lógicamente también en la conducta y en la capacidad para interactuar.
La clave de las diferencia parece depender de un mayor desarrollo relativo del cuerpo calloso, ese conjunto de fibras que une los dos hemisferios cerebrales. En la mujer se ha constatado un desarrollo de hasta un 12% mayor que en el varón. Una de las funciones que mejoraría esa mayor extensión del cuerpo calloso es el intercambio de información y de actividad entre los dos hemisferios que habilita para la comprensión de aspectos humanos complejos de las situaciones. Se destacaría, por ejemplo, la capacidad de comprender el estado emocional del otro, así como una especial aptitud por tener en cuenta numerosos detalles del contexto, que pueden dar un panorama más preciso de una situación.

La mujer tendría así un mejor rendimiento comparativo en tareas como la comunicación, la mentoría, el trabajo en equipo, cierta forma de liderazgo ligada al desarrollo de los demás.

Si la integración de la mujer al mundo del trabajo implica la pérdida de sus capacidades diferenciales, podemos afirmar que el mundo del trabajo en general se empobrece. Frente a un panorama más complejo de relaciones entre personas, o entre países y culturas diferentes, perder el punto de vista femenino y sus capacidades propias no es oportuno.

3- Presencia en la casa

Un segundo aspecto que hay que tener en cuenta para buscar soluciones es que la presencia femenina cada vez más numerosa en todo tipo de trabajo tiene como contrapartida una casa con cada vez menos presencia de mujeres. Se me puede objetar que esto sucede también con el varón, a lo que contestaré que es verdad, y que quizás la actual creciente ausencia de mujeres en el hogar nos hará finalmente buscar una solución para que también el varón recupere su tiempo para la familia.

Ignorar la importancia de la familia para la sociedad es someterse a una ideología abstractamente individualista, según la cual la vida de cada uno es independiente de la de los demás, y el progreso profesional y económico será tanto mayor cuanto más autónoma sea la persona de exigencias de otros.

Sin duda familia es una estructura orgánica de la sociedad, por la cual ésta crece y transmite sus valores y su cultura. Si funciona medianamente bien, el recambio generacional va a ser de buena calidad, con personas capaces de convivir e interactuar generosa y eficazmente. Por eso la familia en general y la maternidad en particular son dignas de ser protegidas.

Por su parte el mundo del trabajo, como aspecto integrante de la sociedad, debe estructurarse de tal manera que la persona pueda vivir una vida personal y familiar satisfactorias. Hasta ahora parecía que la familia debía ser sacrificada en aras de la total disponibilidad para el trabajo; el ingreso de muchas mujeres al mundo del trabajo ha modificado esto, porque han sido ellas -más que ellos- las que han reclamado más tiempo para la familia. En realidad tanto el varón como la mujer se benefician si hay más flexibilidad y más reconocimiento de las necesidades personales y familiares, pero el reclamo ha sido más una iniciativa femenina-por motivos ligados a los embarazos, la lactancia y la crianza de hijos pequeños- que masculina. Ahora se trata de una nueva cultura de conciliación entre ambos espacios. Si bien estamos recién en los comienzos, ¡bienvenida!

4- Redistibuir los tiempos y las tareas

Veamos ahora algunos números de este cambio cultural.

En una encuesta hecha por el proyecto CONFyE (Conciliación Familia y Empresa) del IAE-Universidad Austral, a la que respondieron 576 mujeres jóvenes, la mayoría con hijos o embarazadas, encontramos estos porcentajes sugerentes.

Distribución del tiempo

- Las mujeres que trabajan fuera de su casa dedican a los hijos el 33,6% si trabajan part time y 27,3% si trabajan por tiempo completo;

- la mujer que trabaja fuera de su casa dedica sólo un 2% de tiempo a ella misma, un 4 % a estar con el marido sin los hijos;
- al trabajo dedican el 21,8 % (part time) y el 31,9 % (tiempo completo);
- a las tareas domésticas se dedica el 12% (part time) o el 7,8% (tiempo completo);

Valoración del trabajo de la mujer por parte de los maridos

- el 81% valora que la mujer tenga su trabajo, y el 76 % lo valora tanto como el propio;
- el 54% de los maridos ayuda espontáneamente en la crianza de los hijos y lo hace el 64% si su ayuda es requerida;
- el 63% de los maridos ayuda en las tareas domésticas.

En cuanto a las responsabilidades, el 51% se queja de no poder satisfacer plenamente las de la familia contra el 64% que se queja respecto de las laborales.
De las encuestadas, el 51% trabaja por necesidades económicas y el 34% para desarrollarse profesionalmente. Como se trata de una encuesta que implica el acceso a Internet, no es representativa de la población total de Argentina, pero sí es indicativa de la población urbana.
Una conclusión que se puede extraer de estos porcentajes es que al vida familiar se ve reducida en los tiempos, pero que está empezando a sumar más a los padres; por otra parte el trabajo de la mujer es menos resistido por parte de los maridos y es a menudo reconocido y valorado, no sólo por sus resultados económicos.
Falta mucho para que el trabajo de varones y mujeres sea plenamente compatible con una vida familiar satisfactoria. Se trata de una prioridad personal y social, porque de la calidad del mundo del trabajo- y esa calidad se mide en términos de la plenitud de las personas- depende la calidad de vida de la comunidad.