

# Del equilibrio entre vida laboral y privada a la gestión de la vida laboral y privada



# Del equilibrio entre vida laboral y privada a la gestión de la vida laboral y privada

**Conferencia UNI europa P&MS**

2-3 de Diciembre de 2010

Budapest

**Actas de la Conferencia**

**Karin Hirschfeld**

id text, Berlin

Diciembre de 2010

karinhir@t-online.de





# Índice

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Discursos de apertura</b>	<b>6</b>
<b>La gestión de la vida laboral y privada desde el punto de vista de la investigación</b>	<b>7</b>
El equilibrio entre vida laboral y privada: lo que nos hace felices	7
Entre entusiasmo y estrés: el trabajo del conocimiento como acto creativo	8
Cuando quieras y donde quieras: el papel de las tecnologías digitales	9
Debate	11
<i>Interview con Andrea Kampelmühler, GPA-DJP, Austria</i>	12
<b>Estudio de casos: informes sobre el terreno</b>	<b>13</b>
L'Oréal: programas de fomento del equilibrio entre vida laboral y privada	13
Finansförbundet: el trabajo sin límite en el punto de mira de los sindicatos	14
DJØF: la gestión de la vida laboral y privada en un sindicato	15
Debate	16
<i>Interview con Christer Forslund, Union, Suecia</i>	17
<b>Talleres: la gestión de la vida laboral y privada para profesionales y directivos</b>	<b>18</b>
Los jóvenes valores: la gestión de la vida laboral y privada al comienzo de la carrera profesional	18
Criar a los hijos y ascender en la escala profesional: buscando el equilibrio entre la carrera y la vida familiar	19
Hacia la jubilación: la gestión de la vida laboral y privada al final de la carrera	19
Entre la espada y la pared: la situación de los directivos	20
<i>Interview con Denise McGuire, Prospect, UK</i>	21
<b>Conclusión: la gestión de la vida laboral y privada como asignatura para el futuro</b>	<b>22</b>
La popularidad del periodo sabático: encuesta sobre el equilibrio entre la vida laboral y privada	22
Posibilidades limitadas: la gestión de la vida laboral y privada como campo de acción	22



# Del equilibrio entre vida laboral y privada a la gestión de la vida laboral y privada

Aeropuerto de Berlín-Tegel, ocho y media de la mañana. Ahí está, sentado frente a la puerta de embarque, esperando la salida del vuelo a Budapest. Treinta y pico años, sin afeitarse, pelo muy corto, gafas de marca. Suena el móvil. "Llegaré a las once y media", le dice al interlocutor invisible, y añade: "Sí señor, me hago cargo enseguida". Saca el portátil, coloca sus dos *Blackberry* en el asiento vacío de al lado y listo para trabajar. Mientras espera a que arranque el ordenador, echa un vistazo a su agenda electrónica (llena de anotaciones simultáneas). Tecldea algo frenéticamente, guarda el portátil en el maletín y sale por la puerta de embarque. Parece haber resuelto el problema.

Trabajar viajando es lo normal hoy en día. "Conectado en cualquier momento y en cualquier lugar" parece ser el lema de una filosofía del trabajo móvil, desprovisto de horarios de trabajo fijos y de cualquier vínculo físico con una oficina. Estar disponible las 24 horas del día, 7 días a la semana se está convirtiendo en un vicio del que muchos trabajadores y directivos encuentran difícil desengancharse. Los trabajadores del conocimiento se exponen a no disponer de un solo momento de ocio en sus vidas. Ya sea justo antes de acostarse, en vacaciones, durante el almuerzo o en el tren, aquéllos que aman su trabajo están permanentemente conectados. Sin embargo, todo este proceso se está convirtiendo poco a poco en motivo de preocupación. En noviembre de 2010, una agente de relaciones públicas fue asesinada de un tiro en Sunset Boulevard, en Hollywood. La prensa declaraba que no tenía enemigos y se preguntaba quién podía desear su muerte. ¿Tal vez alguno de sus empleados – aquéllos a los que bombardeaba de mensajes con su *smart-phone* noche y día?

¿Cómo pueden protegerse del estrés los trabajadores del conocimiento en un mundo dominado por la urgencia? ¿Cómo pueden encontrar tiempo para su pareja, hijos, familiares y amigos a pesar de las elevadas exigencias de su trabajo? ¿Cómo consiguen mantener la salud e impedir que el trabajo se cuele en los más mínimos resquicios de su vida privada – o acaso en realidad no les interesa impedirlo? Todas estas preguntas fueron el tema de la Conferencia de UNI Europa P&MS "Del equilibrio entre vida laboral y privada a la gestión de la vida laboral y privada", que se celebró en Diciembre de 2010.

Unos 50 participantes de 13 países europeos acudieron a Budapest para hablar sobre cómo empleados y directivos pueden alcanzar y mantener el equilibrio entre un trabajo exigente y su vida privada. Hay una necesidad patente. A pesar de sus puestos privilegiados y de una alta dedicación al trabajo, cada vez más directivos y empleados se quejan de estrés. Muchos se sienten desgarrados entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Como último recurso, ahí están las clínicas especializadas para ejecutivos con síntomas del síndrome del trabajador quemado.

Los delegados sindicales debatieron distintos enfoques para lograr y mantener un buen equilibrio entre vida laboral y privada, teniendo en cuenta los distintos niveles implicados: político, empresarial, sindical y, no por ser el último es menos importante, el de los propios empleados y directivos. La expresión "Gestión de la vida laboral y privada" se acuñó especialmente para la conferencia con el sentido de una organización proactiva del equilibrio entre vida laboral y privada. Algo que no cae del cielo sino que hay que negociar y gestionar, día tras día.

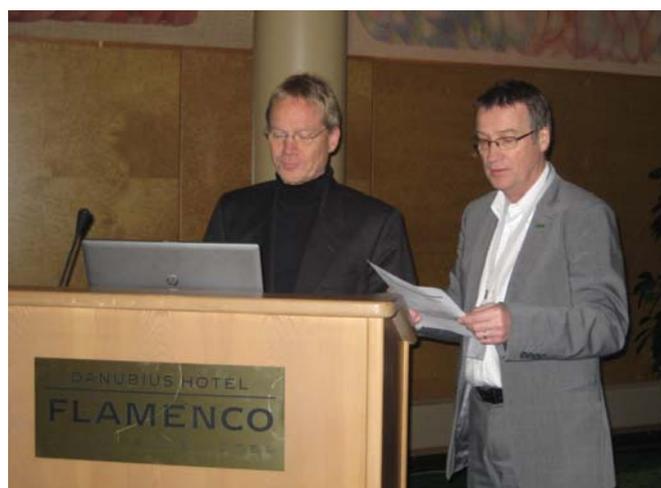
## Discursos de apertura

“El equilibrio entre vida laboral y privada es un tema de estudio continuo en todos los países”, declaró **Jean-Paul Bouchet**, presidente de UNI Europa P&MS. “Empleados y directivos se encuentran especialmente afectados por el desequilibrio entre su vida laboral y su vida privada” – algo que no viene solo de las tecnologías de comunicación digital sino también de las nuevas exigencias de la demanda por ejemplo. La cuestión del equilibrio entre vida laboral y privada afecta a todas las generaciones. Mientras que los miembros de las generaciones más jóvenes están a menudo en plena fase de fundar una familia, criar a los hijos e invertir en su propio futuro, para las generaciones mayores, el equilibrio entre vida laboral y privada tiene más que ver con una transición armoniosa hacia la jubilación. “Nosotros, como sindicatos, debemos acercarnos a estos temas y encontrar cómo mejorar la situación”. Y sin embargo, no es ésta una cuestión que dependa solo de acciones a alto nivel: “Nos incumbe a cada uno de nosotros hallar el equilibrio entre vida laboral y vida privada”.

“Las mujeres adolecen especialmente de la ausencia de un equilibrio adecuado entre vida laboral y privada”, aclaró **Arlette Pura-ye**, delegada de la Comisión de la Mujer de UNI. Contribuyen a ello una serie de desigualdades relacionadas con el trabajo y la familia que afectan especialmente a la mujer. Los enfoques aislados no bastan: “Para resolver este problema hay que abarcar todos los ámbitos”. Si los parámetros de la conciliación entre vida laboral y privada fueran correctos, entonces no solo saldrían beneficiadas las mujeres trabajadoras: “lo que está en juego es el bienestar de todos los actores implicados, tanto hombres como mujeres”.



*Jean-Paul Bouchet*



*Gerhard Rohde, Christer Forslund*

## La gestión de la vida laboral y privada desde el punto de vista de la investigación

### El equilibrio entre vida laboral y privada: lo que nos hace felices

Hay bastantes estudios actuales en la UE que tratan del equilibrio entre vida laboral y privada. Por lo que respecta al estrés, todos son claros, según **Ulf Boman** de Kairos Future, Suecia: "Casi un tercio de los europeos encuestados tiene dificultades para cumplir con sus obligaciones familiares debido a su carga laboral. Al mismo tiempo, el número de personas demasiado cansadas para realizar cualquier tarea doméstica tras una jornada laboral ha aumentado en gran medida". No queda tiempo para jugar con los hijos o sentarse a charlar con la pareja.

Paralelamente, el número de mujeres ocupadas está en aumento – en Europa creció un 10% entre 1997 y 2007. Sin embargo existen grandes diferencias en el reparto de las tareas domésticas, en detrimento de las mujeres, que siguen cargando con esta responsabilidad en la mayoría de los hogares. Los hombres realizan las tareas domésticas tan solo en un 2 a un 4% de las parejas. Ello significa que la gestión de la vida laboral y privada tiene una clara dimensión de género.

Las personas encuestadas en el estudio de la UE manifestaron preferencias relativamente claras acerca de cómo conciliar mejor trabajo y vida privada. La mayoría señalaron la flexibilidad del horario laboral y del lugar de trabajo (por ejemplo mediante el teletrabajo) como un instrumento importante capaz de contribuir a una mejor calidad de trabajo y vida. "Hay toda una gama de opciones que permiten conciliar más fácilmente la vida laboral y privada", explicó Boman. "La idea general consiste en poder decidir uno mismo cuándo y dónde desea trabajar, siempre y cuando se cumpla con el trabajo." Los en-

cuestados también mencionaron a menudo la necesidad de mejores soluciones para el cuidado de los niños. Muchas personas quisieran que las medidas en pos de un mayor equilibrio entre vida laboral y privada fuesen obligatorias para las empresas. Otros aspectos importantes eran la extensión de la baja de paternidad/maternidad y su mejor remuneración, así como un reparto más justo de las tareas domésticas en la pareja.

Ulf Boman prosiguió diciendo que no solo están aumentando las exigencias profesionales, también las expectativas personales depositadas en el trabajo y en la vida privada. La idea de la felicidad para las personas de 30 a 50 años abarca aspectos como un trabajo apasionante, una vida familiar gratificante, mantenerse en forma y tener actividades de ocio interesantes. "Está surgiendo toda una 'generación ambición' que todavía está por autodefinirse. Quieren estar en forma, tener una pareja de buen ver, llevar a los niños a clases de hockey, de fútbol, de ballet..." Colocar el listón tan alto en nuestra vida privada no puede no tener consecuencias en el equilibrio entre los intereses profesionales y personales: "Mucha presión viene de dentro".

Por tanto, el equilibrio entre vida laboral y privada no está sujeto únicamente a influencias externas. El estrés y la presión no vienen solo de fuera, sino también de las propias personas, de un perfeccionismo excesivo o metas demasiado ambiciosas. Por eso es tanto más importante considerar a las propias personas, analizar sus deseos y sus capacidades. Se podría ayudar a prevenir la aparición del estrés desarrollando recursos personales y de tipo organizativo, así como unos buenos "amortiguadores". "El problema no radica tanto en encontrar el equilibrio entre vida laboral y privada como entre presiones y recursos."

En su estudio, Kairos Future se refirió a toda una gama de factores que influyen en el

equilibrio entre vida laboral y privada. Un aspecto de gran importancia era la definición de responsabilidades claras y un elevado grado de autonomía en el trabajo. Otro tema decisivo era la calidad de la relación entre un empleado y su superior. Le corresponde a este último proporcionar a las personas de su equipo apoyo y un *feedback* constructivo, así como hacerles sentir que valen. “Lo que necesitamos son directivos que sepan inspirar confianza”, recalcó Boman. Es importante trabajar en un entorno centrado en la motivación y las relaciones personales, y no únicamente basado en una estructura. Otros ingredientes destacados de un buen equilibrio entre vida laboral y privada consisten en disponer de tiempo suficiente para recuperar y recapacitar, así como para mantenerse en forma. Además de ser capaz de establecer prioridades, uno debe también reconocer que puede necesitar ayuda: “No siempre hay que querer hacerlo todo uno solo”. Esto vale tanto para la vida laboral como la privada: “El apoyo de la familia y de las amistades es capital.” Kairos Future también consideró que una relación de pareja armoniosa constituye otro elemento notable: “Una relación en la que una persona recibe reconocimiento y apoyo es un factor fundamental de la felicidad.”

### Entre entusiasmo y estrés: el trabajo del conocimiento como acto creativo

“Me temo que voy a tener que complicar algo más las cosas”, dijo **Anders Buch**, investigador de la Danish Technical University. “Si bien es obvio que es importante permitir al empleado influir sobre su trabajo y ofrecerle un entorno motivador, ello no resuelve los problemas relacionados con un compromiso excesivo”.

En Dinamarca existe un gran número de estudios sobre el exceso de estrés y los problemas de salud de los trabajadores del conoci-

miento, incluido el síndrome del trabajador quemado. “Nos encontramos ante una paradoja. ¿Cuál es el grupo que más estrés padece? No es sino el privilegiado grupo de empleados bien remunerados y con grandes dosis de libertad”. Este descubrimiento vino a desmentir las clásicas suposiciones de la investigación sobre el estrés según la cual éste no tiene probabilidades de manifestarse en sujetos con un elevado grado de libertad. Si queremos empezar a entender la situación laboral de los trabajadores, hay que empezar adaptando las teorías. Buch prosiguió presentando los resultados de un estudio realizado en seis empresas danesas principalmente integradas por trabajadores del conocimiento. En el marco del estudio se preguntó a ingenieros cuáles eran los factores de motivación y de estrés en su trabajo.

Las actividades típicas del trabajo del conocimiento se caracterizan en gran medida por la ambigüedad y por la incertidumbre de resultados – a menudo existen varias maneras de resolver un problema. Los empleados se encuentran con frecuencia ante situaciones con intereses y enfoques contradictorios, ya sea en relación con reclamaciones de clientes, la legislación social, los objetivos de venta o la rutina profesional. Ello significa que mucho depende de la forma en que las personas organizan su trabajo. Por lo tanto, hay que considerar el trabajo del conocimiento como un “trabajo de la identidad”, en el que las personas están continuamente redefiniendo su percepción de sí mismos y de su trabajo, los métodos que emplean y sus relaciones profesionales. “Las personas son los coautores de su entorno laboral”.

Ante semejante ambigüedad del contexto laboral, los empleados tienen a su disposición varios marcos de referencia para orientar su acción. Por un lado cuentan con el *marco profesional*, que les proporciona ciertas normas, prácticas y valores propios de su profesión. Si bien los *reglamentos adminis-*

*trativos* suelen ser vistos como inhibidores de creatividad, también pueden ser de utilidad cuando los profesionales se enfrentan a una tarea poco definida y altamente compleja. Por último, pero no por ello menos importante, los trabajadores del conocimiento pueden dejarse guiar por *influencias del entorno* – por ejemplo, por su percepción de la utilidad de ciertos productos para la sociedad. Estos tres marcos de referencia pueden ayudar a los trabajadores del conocimiento a organizar su trabajo y, por tanto, a reducir su estrés. Pero también pueden resultar potencialmente incompatibles entre sí y convertirse así en fuente de estrés – por ejemplo cuando los reglamentos administrativos o los requisitos medioambientales chocan con los estándares profesionales de calidad.

Las entrevistas a los ingenieros recalcaron lo mucho que se asemejan motivación y estrés. “El mismo tema puede ser fuente de motivación y de estrés al mismo tiempo”, declaró Buch. Es lo que sucede por ejemplo con cualquier tarea “abierta”, que suele colmar la curiosidad y el entusiasmo de la mayoría de los ingenieros, permitiéndoles realizarse. “Muchos ingenieros encuentran aburrido trabajar para alcanzar resultados predefinidos”. Sin embargo el mismo fenómeno puede causar estrés si se transmite a la persona una sensación de incertidumbre o si no se le proporciona el adecuado *feedback*. La misma ambigüedad afecta a los cambios y a las interrupciones en el trabajo, pudiendo ser éstos un estímulo tanto como una carga. De una persona a otra, lo que era un desafío puede convertirse en una carga. Esto dificulta cualquier cambio en el entorno laboral: “Si empezamos a reducir factores de estrés, acabaremos sacrificando los factores de estímulo.”

Para Buch, acudir a una ayuda exterior tiene sus limitaciones: “No deberíamos proteger a los trabajadores del estrés. En vez de ello, tendríamos que hacerles conscientes del pa-

pel que pueden desempeñar para definir su entorno de trabajo.” Los sindicatos pueden colaborar organizando debates colectivos para aclarar expectativas y normas hasta ahora poco mencionadas.

En el primer cuatrimestre de 2011 aparecerá en Dinamarca un programa informático en línea que adopta este enfoque. Esta aplicación, con una interfaz gráfica y caminos estructurados, podría ayudar a los trabajadores del conocimiento a averiguar “cómo definen su propia identidad y su entorno laboral. No facilitamos resultados predefinidos porque todos somos distintos, pero lo importante es conocer y aceptar las diferencias.”

### Cuando quieras y donde quieras: el papel de las tecnologías digitales

**Henri Isaac** se adentró en la vertiente técnica del trabajo del conocimiento. Según apuntó el científico de la Escuela de Negocios de Rouen, en Francia, “el mundo se ha convertido en una gran oficina. Las tecnologías digitales han revolucionado el trabajo en los últimos 25 años. Estamos ante una nueva Revolución Industrial”. Los nuevos medios de las TIC – en especial las redes inalámbricas – proporcionan herramientas de trabajo que podemos usar donde queramos. Ya no hay casi ninguna limitación espacial al trabajo en línea. Isaac empleó la expresión *efectos “cuando quieras y donde quieras”* para describir las consecuencias de este fenómeno en el equilibrio entre vida laboral y privada.

En primer lugar, existe un tremendo *efecto acelerador*. La disponibilidad de la información en cuestión de segundos significa que el tiempo necesario para realizar toda una serie de actividades – ya sean transacciones financieras o informes de ventas- se ha reducido en gran medida. El corto plazo está ganando terreno y ello afecta directamente a los empleados. “Numerosos empleados se sienten

bombardeados por demasiada información y forzados a tratar todos los asuntos inmediatamente”. Crece la presión sobre el trabajador, que ha de estar disponible a cualquier hora para resolver problemas al instante. El resultado es una cultura de la urgencia, con el consiguiente estrés para los empleados, en la que la toma de decisiones bajo la presión del tiempo a menudo amenaza la calidad del trabajo.

Al mismo tiempo, hay una tendencia a la *dilatación del horario laboral* – o, dicho de otro modo, al trabajo ininterrumpido. “Muchos empleados comprueban el correo electrónico antes de ir a trabajar, mientras viajan, por la noche o en los descansos. El trabajo se va repartiendo a lo largo de todo el día” – algo que se tiene poco en cuenta a la hora de medir la semana laboral. Esto nos lleva a preguntarnos si el trabajo continuo es realmente voluntario. “Muchas personas se sienten obligadas a ello incluso cuando están de vacaciones”, indicó Isaac. Un comportamiento que criticó, especialmente en el caso de los directivos: “un buen directivo debería ser capaz de delegar responsabilidades”. Si una tarea es tan urgente como para que una persona sea imprescindible, entonces dicha tarea acabará llegando a esa persona sin que ésta tenga que ir a buscarla”, según explicó Isaac. Hace falta introducir nuevas prácticas colectivas, como por ejemplo formación para inculcar una nueva disciplina: desconectar.

Estos cambios van de la mano del fenómeno del *tiempo mixto*, en el que la antigua separación clara entre vida laboral y vida privada se ha desvanecido. “El trabajo va invadiendo la esfera privada y ésta va cediendo terreno.” Ahí donde el capitalismo había creado una separación entre vida laboral y vida privada, permitiendo así a los empleados descansar, vemos que dicha separación está desapareciendo rápidamente.

Lo que estamos experimentando es un incremento de *tiempos paralelos*, visibles en el

carácter simultáneo de numerosas actividades de los trabajadores del conocimiento. “En la mayoría de las conferencias y reuniones, vemos participantes ocupados con los ordenadores portátiles y mirando el correo electrónico.” Los equipos móviles permiten estar presente, al menos en el pensamiento, en distintos mundos simultáneamente. A la pregunta de si somos realmente capaces de tratar distintos asuntos a la vez, Isaac contestó con cautela.

En la misma línea, se mencionaron los *efectos espaciales* de las tecnologías digitales, concretamente la posibilidad de las comunicaciones electrónicas de recorrer grandes distancias en cuestión de segundos. Con el equipo apropiado, podemos trabajar donde queramos – en la oficina, en el salón o en la calle. No obstante, Isaac no quiso hablar aún de la desaparición de las distancias. Las predicciones según las cuales la movilidad física desaparecería por completo han resultado falsas: “La gente viaja más que nunca.” Sin embargo, esto aún puede cambiar si la tecnología de la banda ancha, que permite la videoconferencia y la presencia a distancia, alcanza un nivel de calidad que convierta al teletrabajo en una opción más atractiva que nunca.

Estos efectos “cuando quieras y donde quieras” de la tecnología de la comunicación facilitan el desarrollo de nuevas formas de empresas virtuales, en detrimento de las formas tradicionales. “La tríada tiempo-espacio-organización se ha esfumado.” Aunque el impacto de semejantes cambios es enorme para el equilibrio entre vida laboral y privada, las empresas apenas estaban preparadas para ello. “Tenemos que cuestionar la costumbre de medir el trabajo solo en horas presenciales”, declaró Isaac, “Y la calidad de vida ha de ser el punto de partida.”

## Debate

Uno de los temas centrales de debate fue el discutido **carácter voluntario** del trabajo ilimitado. “¿Por qué hay tantos empleados conectados sin descanso?”, preguntó un delegado. Él mismo aportó una posible respuesta: “En las empresas impera un espíritu de competencia encarnizada, con lo que las personas se sienten obligadas a estar siempre disponibles.” Los empleados sienten directamente el impacto de la desregulación de los mercados y de la competencia despiadada entre empresas.

Otro interrogante fue el de los **hábitos digitales** de las generaciones más jóvenes. Una delegada manifestó su temor de que los jóvenes, en su afán de no ser menos que sus colegas, fomenten aún más la aceleración digital. Ello desembocaría sin lugar a dudas a más cuadros de estrés.

Varias intervenciones cuestionaron el enfoque individualista de los análisis llevados a cabo por Kairos Future. “Al centrarse marcadamente en el individuo y su relación de pareja, Kairos ha optado por un enfoque muy tradicional”, apuntó un delegado. Una de las preguntas principales trataba del **papel que los sindicatos deberían desempeñar en el ámbito del equilibrio entre vida laboral y privada**. Boman vio la posibilidad de nuevas prestaciones por parte de los sindicatos: “Pueden ampliar la gama de servicios que ofrecen ayudando a los trabajadores a solucionar sus asuntos personales mediante un asesoramiento psicológico.” Otras intervenciones proponían que los sindicatos no perdieran de vista su papel tradicional y presionaran a las empresas para que cumplieran con sus responsabilidades. “Los sindicatos deberían concienciar a las empresas sobre las formas en que pueden contribuir al equilibrio entre vida laboral y privada”, propuso un delegado.

Varios participantes expresaron sus dudas de

que la valoración positiva de otras **formas de trabajo flexibles** tuviera intenciones legítimas: “Muchos empleadores también las reclaman, pero por motivos muy diferentes”, indicó un delegado de Austria. Corresponde a los sindicatos actuar para asegurarse de que medidas positivas no conduzcan a nuevas situaciones de estrés. Por lo que respecta al teletrabajo, varias intervenciones destacaron la necesidad de facilitar un adecuado nivel de protección de las oficinas a domicilio, por ejemplo en lo que se refiere a cuestiones de ergonomía.

Otro tema destacado fue la **incómoda posición de los directivos**, que tienen que mediar constantemente entre los objetivos de la empresa y los miembros de su equipo. “Ello supone una forma de estrés múltiple”, intervino un participante de Austria. “Los directivos son como domadores de leones, rodeados de accionistas, clientes, competidores y colegas”, así ilustró Boman la postura cargada de tensión en la que se encuentran los directivos. Todo ello convierte la gestión de la vida laboral y privada en una árdua tarea. Por ello los sindicatos han de prestar especial atención a la situación en la que este público altamente cualificado se encuentra sumido. Por ejemplo, ofreciendo herramientas que ayuden a los profesionales a detectar a tiempo síntomas del síndrome del trabajador quemado y a emprender medidas para tratarlos.

**La promoción de la salud** en la empresa es otra herramienta necesaria para mejorar el equilibrio entre vida laboral y privada. Una delegada de Gran Bretaña informó de los programas de este tipo que existen en la empresa en la que trabaja. Tomar la tensión u organizar cursillos para perder peso eran algunos de los ejemplos de medidas de concienciación de los empleados sobre la salud y el bienestar. “Lo que importa es no hacer las cosas solo sino en grupo.”



**Andrea Kampelmühler** de GPA/DJP, Austria, es experta en comunicaciones en WienIT, cuyo comité de empresa preside.

***¿Qué papel ocupa la gestión de la vida laboral y privada en la empresa en la que trabaja?***

*La empresa está respondiendo a una serie de demandas de los empleados –por ejemplo, un directivo ha conseguido pasar a una semana laboral de cuatro días. Pero este tipo de decisiones solo se toman a petición expresa, no existe un enfoque sistemático. Por ejemplo, tenemos un nuevo sistema de “apadrinamiento” de los contratados recientes que probablemente tenga efectos positivos en el equilibrio entre vida laboral y privada. Uno de sus objetivos es mantener a los colegas de baja por maternidad/paternidad informados de lo que pasa en la empresa. Además,*

*tenemos alguna que otra “golosina”, como por ejemplo un masajista que viene una vez a la semana, pagado a medias por la empresa.*

***¿Qué pueden hacer los directivos para fomentar un sano equilibrio entre vida laboral y privada?***

*Ante todo, los directivos necesitan una formación específica para tratar las necesidades de los empleados, que además pueden variar mucho según qué fase de su vida estén atravesando éstos últimos. En muchos casos no hay sensibilidad hacia el tema. Bastantes directivos eligen el viernes para las reuniones fijas, cuando algunos colegas solo trabajan de martes a jueves.*

***¿Y usted, consigue trazar una línea clara entre vida laboral y privada?***

*Soy bastante flexible a la hora de separar vida laboral y privada. A menudo me ocupo de tareas sindicales durante mi tiempo libre. Trabajo unas 45 horas semanales. Pero si añade las horas que me paso pensando en el trabajo por la noche en la cama, suman muchas más. A veces me despierto a las 4 de la mañana y se me ocurre la solución a un problema. De vez en cuando tengo conversaciones de trabajo desde el teléfono de casa. Pero no me importa, es mi elección. Ahora bien: cuando el trabajo ocupa demasiado tiempo, mi vida privada a veces se resiente.*

## Estudio de casos: informes sobre el terreno.

### L'Oréal: programas de fomento del equilibrio entre vida laboral y privada

¿Cómo enfocan las empresas la cuestión del equilibrio entre vida laboral y privada? **Emmanuelle Lièvreumont**, directora de igualdad de oportunidades en L'Oréal, es autora de uno de los informes sobre iniciativas de la patronal. La empresa cuenta con una serie de reglamentos internos sobre equilibrio entre vida laboral y privada e igualdad de oportunidades que incluyen varios convenios firmados con los sindicatos.

La *paternidad* es objeto de una serie de medidas pensadas para ayudar a los empleados a conciliar lo mejor posible las exigencias profesionales y la crianza de los hijos sin perjudicar su carrera. Además de la baja legal por maternidad, L'Oréal ofrece a las madres cuatro semanas de baja llamada "Schueller", como el fundador de la empresa. Estas semanas, pagadas por la empresa, se pueden tomar por partes hasta el tercer año del hijo. Las mujeres de baja por maternidad también pueden acogerse a los aumentos salariales de su categoría. Antes del comienzo y al finalizar la baja de maternidad, representantes de Recursos Humanos se reúnen con las interesadas para preparar su reincorporación en las mejores condiciones. Las empleadas con hijos se ven ofrecer la oportunidad de pasar a una semana laboral de 4 días –con el correspondiente ajuste salarial- y de no trabajar los miércoles. Esta regla se aplica también a los padres y hasta los 12 años del hijo. "Nuestra intención es animar a los hombres a involucrarse más en la educación de los hijos", dijo Lièvreumont. La baja de paternidad de 11 días es una de las medidas en este sentido.

L'Oréal ha desarrollado toda una gama de

*servicios* centrados en la vida familiar y privada de sus empleados. Existe un servicio de salud, un médico y trabajadores sociales a disposición de los empleados que los soliciten. Un "servicio de recaderos" se encarga de la compra doméstica del personal. Algunas sedes cuentan con su propio gimnasio. Hasta la fecha, L'Oréal ha abierto un total de siete guarderías de empresa para los hijos de sus empleados, gestionadas conjuntamente con otras empresas. "Por supuesto que la empresa quiere saber cuánto cuesta todo eso y qué beneficios puede sacar. Pero está claro que es una buena inversión –los empleados están muy motivados y demuestran una gran lealtad hacia la empresa". Prueba de ello es la larga permanencia media en la empresa pese a que la mano de obra es relativamente joven.

Con la introducción del *teletrabajo*, L'Oréal pretende apoyar formas de trabajo que satisfagan las necesidades individuales de sus empleados siempre y cuando sean compatibles con las exigencias de la empresa. El teletrabajo se rige por reglas muy claras. Solo es posible en ciertos departamentos, y la forma en que se lleva a cabo la supervisión del empleado está claramente definida. Y lo último pero no lo menos importante, el teletrabajo se limita a un determinado volumen de horas, requiriéndose el trabajo presencial para el resto del horario laboral. El motivo para ello radica en ayudar a los empleados a mantener un contacto estrecho con los colegas de su equipo. Tras una fase piloto inicial con resultados positivos, se ha decidido extender la posibilidad del teletrabajo a toda la empresa. Por ahora es una modalidad escogida principalmente por personal de los departamentos de I+D, Recursos Humanos y Contabilidad.

L'Oréal sigue estudiando nuevas iniciativas que van más allá de las prescripciones legales o de lo habitual en el sector. "Quisiéramos estar en la vanguardia de los

cambios, así como crear escuela en aspectos sociopolíticos” declaró Lièvreumont. En cuanto al equilibrio entre vida laboral y privada, se han tomado en cuenta las nuevas estructuras familiares, de manera que todas las disposiciones en la materia se pueden aplicar a familias reconstituidas y parejas homosexuales desde el otoño de 2010. El próximo punto en la agenda serán los programas de ayuda al cuidado de familiares dependientes. “Hasta la fecha nos hemos centrado en los hijos. Pero se nos pregunta a menudo por la atención a familiares más mayores.” L’Oréal quiere ofrecer soluciones en este ámbito de aquí a 2012.

### **Finansforbundet: el trabajo sin límite en el punto de mira de los sindicatos.**

“La gestión de la vida laboral y privada es una de nuestras prioridades estratégicas”, declaró **Christine Jensen** de Finansforbundet, el sindicato danés del sector financiero. El punto de partida consistió en deshacerse de los límites tal y como los describía Isaac – incluyendo la desaparición del horario laboral tradicional: “Este ya no viene determinado por las horas de oficina, sino por las situaciones individuales, las exigencias y las preferencias.” Al tiempo que los trabajadores del conocimiento van ganando cada vez más libertad, vemos una erosión progresiva de la frontera entre empleadores y empleados. “La amplia oferta de oportunidades de participación ha llevado a una nueva cultura del consenso en la que no parece haber casi intereses opuestos”, indicó Jensen. La piedra angular de las relaciones profesionales ha cambiado: “Solíamos vender un número de horas a cambio de una cantidad de dinero”. Hoy en día ya no vendemos horas de trabajo sino voluntad de trabajar, “y a cambio esperamos recibir ascensos, oportunidades y reconocimiento”. Ahora ya no hay mucha diferencia

entre el papel de una persona como particular y como empleado.

Esta erosión de las fronteras antes muy marcadas presenta una serie de ventajas para los empleados, ya que el trabajo se vuelve más flexible y adaptable a las circunstancias personales. Por ejemplo, las jóvenes madres pueden recoger a sus hijos temprano por la tarde y terminar su jornada laboral en casa por la noche. Tal grado de libertad vuelve atractivos muchos puestos de trabajo. Pero al mismo tiempo, puede suponer una fuente de estrés: “Son las personas las que tienen que trazar la línea divisoria entre trabajo y vida privada. Y no todo el mundo consigue manejar bien esta situación.” Un 37% de afiliados de Finansforbundet muestran síntomas de estrés, y entre ellos el 12% en un grado peligroso para su salud.

El sindicato desea ayudar a sus miembros a tratar mejor el problema del trabajo sin límites y su equilibrio personal entre vida laboral y privada. Finansforbundet empezó realizando un informe analítico antes de llevar a cabo una encuesta entre sus miembros en marzo de 2010. Enseguida saltó a la vista que la semana de 37 horas ya no era la norma, puesto que el 55% de los encuestados declaraba trabajar más horas. La encuesta también desveló que no había tanta autonomía en el trabajo como se creía. “Un tema preocupante fue el alto grado de identificación de los encuestados con la empresa, y su relación con la presión constante de la competencia. En semejantes circunstancias, muchas personas no saben decir que “no” y resistir a exigencias excesivas.” El 64% de los encuestados confesaba pensar a menudo en el trabajo durante su tiempo libre.

El sindicato está tramitando una serie de medidas para concienciar a los trabajadores acerca del equilibrio entre vida laboral y privada, y ayudarles a tomar decisiones con conocimiento de causa. Un folleto expone el fenómeno del trabajo sin límites y subraya

sus ventajas al tiempo que alerta sobre los problemas. Existen líneas directrices para facilitar argumentos a los representantes de los trabajadores a la hora de negociar con la patronal. Y se está reuniendo más material de campaña. En cuanto a las acciones concretas, Finansforbundet mantiene una actitud prudente. Por ejemplo, después de intensos debates, finalmente se pronunció en contra de una reglamentación más estricta en cuanto a horarios laborales: “a bastantes afiliados no les importa en absoluto la falta de líneas divisorias, mientras que a otros les resulta problemático, lo cual hace muy difícil trazar una línea clara”. Para la mayoría de nuestros afiliados lo importante era encontrar soluciones individuales para cada caso.

Una sugerencia concreta de Finansforbundet consiste en aclarar las expectativas confusas: “¿Qué espera mi jefe de mí cuando me manda un correo electrónico un sábado por la tarde? ¿Espera que conteste a vuelta de correo?” Son preguntas que muchos profesionales se hacen, pero sin formularlas en voz alta. Sacar estas preguntas a la luz es una primera etapa para trazar una línea de verdad. Otro factor importante para la gestión de la vida laboral y privada radica en cuidar la segunda. Cultivar las aficiones y las amistades fuera del trabajo es una forma de evitar que nuestro trabajo acabe absorbiendo toda nuestra persona.

### **DJØF: la gestión de la vida laboral y privada en un sindicato**

Los sindicatos también dan empleo, por lo tanto, todo el tema de la gestión de la vida laboral y privada también afecta directamente a dichos sindicatos. **Thomas Bregnegaard**, consultor *senior* en el sindicato danés DJØF, rindió un informe sobre un proyecto llevado a cabo por su sindicato, que vela principalmente por los intereses de los profesionales de los sectores jurídico y de negocios. DJØF emplea a unas 200 personas, la

mayoría universitarios.

En 2008 y 2009, este sindicato llevó a cabo un proyecto interno centrado en la calidad del trabajo y de la vida privada de sus empleados: “La dirección quería atajar el problema del estrés”. El número de empleados de baja por enfermedad se interpretó como una señal de la necesidad urgente de medidas adecuadas. El proyecto comenzó por una encuesta interna. Esta demostró claramente que imperaba un buen ambiente de trabajo, que los empleados se sentían orgullosos del contenido y el sentido de su trabajo, y que tenían buenas oportunidades de desarrollar su carrera. Sin embargo existían problemas. Muchos empleados echaban de menos un *feedback* claro por parte de superiores y colegas. Unos plazos poco realistas y una carga de trabajo demasiado pesada les daba a menudo la sensación de estar estresados. Al mismo tiempo, a los empleados les resultaba difícil trabajar de forma continuada, por culpa de interrupciones frecuentes debidas por ejemplo a llamadas telefónicas. “Si un afiliado quiere hablar con nosotros, no vamos a decirle “mire, le llamo en cuatro días, cuando termine de redactar mi informe””.

Esta encuesta interna llevó a emprender acciones en tres ámbitos principales: la reducción de las interrupciones frecuentes, el establecimiento de prioridades claras entre las tareas operativas y las conceptuales, y por último, la implantación en el sindicato de un sistema de *feedback* sistemático. La primera etapa consistió en organizar cursillos intensivos de *feedback*. Cada vez que una tarea o proyecto importante se cumplía, los colegas facilitaban o recibían *feedback*. Las reuniones se organizaron siguiendo una estructura definida, algo que enseguida resultó muy útil. Se creó una centralita con el cometido de filtrar las llamadas y contestar directamente a las preguntas sencillas de los afiliados. Una primera evaluación de resultados en 2009 mostró claros resultados: aumentó la aprobación

por la dirección y disminuyó el número de empleados con problemas de conciliación de la vida laboral y privada.

Algunos aspectos aislados, como la mayor eficacia de las reuniones, pasaron a formar parte de la rutina laboral. La centralita también ayudaba a reducir las interrupciones, descargando a los empleados de las preguntas básicas. Sin embargo, los especialistas seguían soportando bastantes interrupciones por transferencias de llamadas telefónicas. Las cargas de trabajo seguían siendo demasiado pesadas para ser tratadas dentro de un horario normal. Las nuevas reglas sobre el *feedback* sistemático amenazaban con desaparecer bajo la presión de los asuntos corrientes. “Con la crisis financiera, muchas empresas quebraron o despidieron a trabajadores, por lo que muchos afiliados necesitaron consejos urgentes, y en poco tiempo todo el proyecto se paralizó.”

Incluso en casos en los que la dirección está muy implicada en mejorar la situación de sus empleados –como es el caso en DJØF –, los beneficios de medidas aisladas son limitados. Por ello, Bregnegaard preconiza un enfoque integrado y bien asentado para tratar el estrés en las empresas. Dicho enfoque debería tenerse en cuenta a la hora de tomar cualquier decisión importante. “Las más de las veces, el tema se saca a colación demasiado tarde, cuando los problemas ya han aparecido. Siempre hay que pensar en el factor estrés antes y no después de introducir un cambio”. A tenor de Bregnegaard, un tema que siempre requiere un estudio de impacto *ex ante* es el de la introducción de nuevos sistemas de Tecnologías de la Información. A menudo éstos son presentados como medios de facilitar el trabajo, “pero a medida que descubrimos todas las posibilidades que ofrecen dichos sistemas, vemos que en realidad no hacen sino dar más trabajo y por lo tanto aumentar los niveles de estrés.”

## Debate

Varias intervenciones pusieron de relieve que a menudo el **alto grado de autonomía** del que gozan los trabajadores del conocimiento no era una garantía de una buena gestión de la vida laboral y privada, antes al contrario. “Directivos y profesionales nunca habían tenido tanta influencia sobre su trabajo”, declaró un delegado. “Pero es dudoso que ello conduzca a una mayor calidad de trabajo o de vida”. Se llamó la atención sobre el doble problema los objetivos surrealistas y de la presión social dentro de la empresa para alcanzarlos a toda costa. La ambición y el perfeccionismo de muchos profesionales y directivos a menudo acaban con ellos. De nuevo, la línea divisoria entre entusiasmo y estrés es borrosa: “Muchos de ellos están tan expuestos que siempre quieren dar lo mejor y apuntan al resultado máximo, incluso cuando no es imprescindible”. Se observa también otra tendencia: los colegas que más rinden son los que más trabajo reciben. “El trabajo siempre acaba recayendo en los empleados más eficientes que siguen trabajando en casa”, según un delegado. En estos casos, ni se habla de indicios de estrés y de riesgos para la salud.

Como bien lo demostró el debate, trazar líneas divisorias entre el trabajo y la vida privada no es solo una cuestión personal sino también una cuestión de cultura de empresa. También en las estructuras flexibles hacen falta nuevas normas y costumbres que marquen de manera clara dónde acaba la responsabilidad profesional. Una exigencia concreta consiste en poner un tope horario a las reuniones de la tarde. “La mayoría de las reuniones no tienen hora de fin”, apuntó un delegado de Francia. Ello dificulta cualquier planificación del resto del día. Es necesario cambiar las normas de comportamiento para proteger a los empleados. Como lo explicó la delegada Lièvreumont: “Tiene que haber un límite horario para las reuniones de manera

que las personas puedan planificar su agenda normalmente. Es importante para los colegas saber a qué hora acaba su jornada de trabajo". En este ámbito los empleados son cada vez menos inseguros: "Hoy en día no es raro oír a alguien decir "tengo una cita particular esta noche y me tengo que marchar"".

Un delegado del sindicato austriaco GPA/DJP explicó cómo trataban los **intereses específicos de profesionales y directivos**. Se creó un foro especial (work@professional) exclusivamente dedicado a los problemas de los profesionales. En él, había una caja de herramientas con una serie de instrumentos

para cualquier persona que tuviera algún problema relacionado con el trabajo, entre otros, la gestión de la vida laboral y privada. Además, se facilitaba información y acciones sobre una selección de temas. Por ejemplo, un folleto trataba de la relación entre el tiempo de viaje y el horario de trabajo. Una campaña de información se centraba en los llamados contratos "todo incluido", es decir, según los cuales el salario del empleado cubre automáticamente todas las horas de trabajo, incluidas las extraordinarias. También Existía un libro sobre responsabilidades legales destinado a proteger a profesionales y directivos contra los quebraderos de cabeza.



**Christer Forslund**, Secretario internacional de Unionen, Suecia. Ha trabajado varios años en Siemens y fue presidente de UNI P&MS hasta noviembre de 2010.

### ***¿Consta la gestión de la vida laboral y privada en la agenda de su sindicato?***

*Es un asunto importante que tenemos que seguir desarrollando. En las negociaciones actuales sobre condiciones de trabajo y salarios nos estamos centrando en el problema de los horarios de trabajo. Pero tal vez sea casi más importante la reducción de la carga laboral. Este es un tema que aún tenemos que abordar.*

### ***¿Qué deberían hacer las empresas?***

*La empresa no puede conformarse con fijar objetivos. Tiene que distribuirlos entre los empleados y de manera realista. Es necesario que queden espacios libres en la agenda de los trabajadores del conocimiento porque es muy frecuente que surjan incidencias.*

*También necesitan tiempo para reflexionar sobre lo que están haciendo y para desarrollar sus competencias. Nosotros tratamos de negociar con argumentos económicos, demostrando que las empresas salen ganando si sus empleados están satisfechos y en buena salud. Nuestro consejo a las empresas es el siguiente: Piensen a más largo plazo, ahorrarán dinero y ganarán productividad. No presionen a los trabajadores durante periodos más largos. Si están constantemente bajo presión o no consiguen dormir por las noches, serán menos eficientes o caerán enfermos.*

### ***¿Cuéntenos su experiencia personal en gestión de la vida laboral y privada?***

*Cuando nuestros hijos eran pequeños yo viajaba mucho. Era muy difícil cumplir con mi trabajo y a la vez estar en casa lo bastante temprano como para pasar tiempo con los niños. Tenía problemas de estómago. A los 28 años cambié mi forma de vivir: dejé de fumar y empecé a hacer ejercicio. Me cambió la vida. Cuando estoy corriendo, puedo pensar en las cosas y a menudo se me ocurren ideas nuevas. Ahora estoy a unos meses de la jubilación. Está claro que no me voy a quedar sentado mirando la tele. Dedicaré más tiempo a mis nietos, a mis actividades políticas y al esquí de fondo. Pero antes de emprender cualquier actividad que toma tiempo, miraré primero a mi mujer a los ojos...*

## Talleres: la gestión de la vida laboral y privada para profesionales y directivos

No hay una receta para la perfecta gestión de la vida laboral y privada: muchos factores entran en juego, como por ejemplo, la etapa de la carrera en la que uno se encuentra, las preferencias personales, el estado civil y la edad. “El equilibrio entre vida laboral y privada puede querer decir cosas muy distintas según en qué etapa de nuestra vida estamos”, explicó al presentar los talleres **Gerhard Rohde**, jefe del departamento de profesionales y directivos de UNI. Se crearon cuatro grupos de trabajo para tratar los siguientes aspectos de la gestión de la vida laboral y privada: La relación entre el trabajo y la vida familiar, las distintas necesidades al comienzo y al final de una carrera en los negocios, y el papel de los directivos.

## Los jóvenes valores: la gestión de la vida laboral y privada al comienzo de la carrera profesional

Si bien toda la cuestión del equilibrio entre vida laboral y privada se aborda casi siempre solo como algo que afecta a la conciliación familiar, hay que saber que las jóvenes generaciones tienen necesidades a menudo completamente diferentes, como por ejemplo, arrancar una carrera o probar algo nuevo.

Los recién titulados a menudo tienen problemas para hacerse un hueco en el *mercado laboral*. Mientras algunos consiguen entrar en la empresa que buscaban y negociar condiciones interesantes, para otros, unas buenas condiciones de trabajo son un lujo. Esto puede plantear un serio inconveniente para el equilibrio entre vida laboral y privada, según observa un participante: “Los jóvenes principiantes que trabajan en ciertas condiciones a menudo padecen estrés”. Una carrera en línea recta es algo cada vez menos

corriente, siendo la regla general que los jóvenes tengan carreras llenas de “cortes” – voluntarios o no. La gran movilidad que se exige a los profesionales tiene obviamente efectos en su vida privada: “Seis meses de prácticas aquí, otros tres meses allá... ¿cómo puede nadie empezar una relación formal?”

Los sindicatos tienen que darse cuenta de que las aspiraciones de las generaciones más jóvenes son muy distintas: “No quieren atarse por completo a una empresa”, dijo un participante, “o tal vez deseen trabajar duro por un tiempo y después irse a Australia un par de meses”. En el trabajo también, los jóvenes exigen *libertad* y poder resistir a las imposiciones que vienen de arriba. Un delegado mencionó el caso de un joven científico japonés que, preguntado sobre su propio equilibrio entre vida laboral y privada, decía: “Para mí, el equilibrio entre vida laboral y privada es poder trabajar cuanto yo quiera”.

Para poder apoyar a estos principiantes de manera eficaz, los sindicatos han de crear *servicios* a medida para este grupo, así como aumentar su presencia en las universidades. Aunque hoy por hoy los universitarios son poco afines a los sindicatos, no es imposible ganárselos. Por ejemplo, en Dinamarca, DJØF consiguió contratar a estudiantes “embajadores” en las universidades para repartir material o invitar a los estudiantes a acciones sindicales. “Es una forma de aumentar nuestra visibilidad en las universidades, y nuestro éxito lo demuestra”, dijo Bregnegaard. Ahora, los estudiantes representan el grupo de afiliados que más rápido crece. En Francia, CFDT-Cuadros realiza una labor parecida, ayudando a los estudiantes a encontrar una colocación e informándoles acerca de sus derechos. UNI P&MS ha lanzado un proyecto de alcance internacional, para ayudar a sus jóvenes afiliados a encontrar puestos de trabajo por todo el mundo ([www.globalplacement.com/en/206/1-home.html](http://www.globalplacement.com/en/206/1-home.html)).

## Criar a los hijos y ascender en la escala profesional: buscando el equilibrio entre la carrera y la vida familiar

Uno de los grupos de trabajo se detuvo en las distintas formas de conciliar mejor carrera y vida familiar. Por ejemplo, en una reforma de las condiciones de la *baja de maternidad/paternidad* que refleje la responsabilidad conjunta de los dos miembros de la pareja. Como el importe de la prestación por maternidad (el "Elterngeld" alemán) depende del nivel salarial, el padre –que suele ganar un sueldo más alto–, tiende a seguir trabajando mientras la madre se queda en casa. Ello no hace sino acentuar las diferencias de género. Se podría neutralizar este efecto mediante el pago de la suma global. Un factor clave del equilibrio entre la vida laboral y privada de los padres trabajadores es poder contar con *guarderías* asequibles. Además, éstas tendrían que acoger también a los niños en edad escolar. Los horarios de las guarderías deberían ampliarse para adaptarse a las condiciones de trabajo actuales. Y por último, las empresas tendrían que tener más en cuenta las *agendas de los padres* a la hora de programar reuniones o formaciones. En efecto, estas últimas a menudo se organizan fuera del horario laboral normal o en fines de semana, lo cual dificulta la participación de los padres.

Sin embargo, la vida familiar no es la única dimensión de un sano equilibrio entre vida laboral y privada. Los delegados también debatieron sobre las maneras de fomentar el desarrollo personal, se tengan o no hijos. Un ejemplo es la posibilidad de generalizar el acceso a un año *sabático* – ya sea para realizar un viaje de larga duración, emprender un proyecto con la familia o completar la formación. Como dijo un participante de Bélgica, "hoy en día te suelen mirar mal si dices que quieres tomarte un respiro". Lo que hace falta es un cambio de cultura: "La mayoría de las empresas esperan de sus empleados que se dediquen en cuerpo y alma a su trabajo".

## Hacia la jubilación: la gestión de la vida laboral y privada al final de la carrera

Existen numerosos estudios sobre el equilibrio entre vida laboral y privada, y sin embargo, poco se ha investigado sobre las necesidades de los trabajadores de mayor edad. Algo sorprendente habida cuenta de que el cambio demográfico debería llamar nuestra atención hacia ese grupo. Con el envejecimiento de la sociedad actual y el alargamiento de la vida activa, un número cada vez mayor de personas se enfrentan al desafío de mantener su rendimiento y capacidad de trabajo. En lo relativo a la gestión de la vida laboral y privada, los empleados que rondan los 50 años tienen preocupaciones bastante diferentes de las de sus colegas más jóvenes. "La baja de maternidad y la guardería ya no están a la orden del día. Sus circunstancias familiares han cambiado y consisten ahora en cuidar de algún familiar o en alguna discapacidad", según explicó un representante del grupo de trabajo. "Y algunos ya no quieren dedicar su vida únicamente a su carrera, sino que quieren tiempo para leer más o visitar exposiciones."

Por lo tanto, las empresas tienen que tomar en cuenta el nivel de rendimiento propio de los empleados más mayores y considerar sus preferencias. Esta es la única forma de aprovechar su saber hacer y experiencia a largo plazo. Un instrumento importante consiste en ofrecer a los empleados la posibilidad de *reducir su horario laboral* (por lo cual hay que resolver el problema de la cotización para la pensión de manera que se eviten pérdidas financieras importantes a la hora de la jubilación). Los *perfiles de trabajo* tienen que adaptarse a la experiencia y las bazas de las generaciones mayores –por ejemplo, ofreciéndoles labores de apadrinamiento o de tutoría. Y lo último, pero no menos importante, los empleados mayores necesitan apoyo para *continuar su formación*. En la actua-

lidad más bien se observa la tendencia contraria. “Las empresas prefieren deshacerse de los empleados más mayores antes que apoyarlos”. Y sin embargo, tener en cuenta sus necesidades cuando se tratan cuestiones de equilibrio entre vida laboral y privada así como fomentar la diversidad de edades en la empresa son factores que beneficiarían a esta última. Encontrar profesionales en el mercado de trabajo se vuelve difícil, la oferta de jóvenes titulados se está agotando. “Pronto las empresas empezarán a lamentar no haber incluido a todas las generaciones”.

### Entre la espada y la pared: la situación de los directivos

Cuando se trata de problemas de equilibrio entre vida laboral y privada, los directivos se encuentran a la vez en el asiento del conductor y en el del copiloto. Como directivos, tienen la responsabilidad de delimitar el campo de maniobra de sus empleados. Y como trabajadores, se enfrentan al problema del equilibrio entre la vida laboral y privada.

El grupo de trabajo debatió sobre la responsabilidad de los directivos y las medidas que pueden adoptar para con sus empleados. *Un diálogo directo y una relación basada en la confianza* son considerados factores importantes para fomentar la calidad de vida y del trabajo de los empleados. Los directivos que se atrincheran en su despacho bajo unas agendas sobrecargadas no tienen muchas probabilidades de notar ningún problema grave entre la plantilla. Los directivos necesitan tiempo, pero demasiado a menudo están hasta el cuello de trabajo.

En lugar de incitar a sus empleados a aumentar cada vez más su rendimiento, los directivos deberían, al contrario, *protegerles contra la sobrecarga laboral*. Se mencionaron dos ejemplos positivos. El primero era el de un delegado inglés: “Tuve un jefe que una tarde entró en mi despacho y me preguntó “¿Qué haces aquí todavía? ¡Vete a casa!””.

Otro ejemplo elocuente era el de un directivo danés que invitaba a sus empleados a una charla privada cada vez que prestaban más de diez horas extraordinarias al mes. “Cuando el trabajo extra se volvía tan visible, nuestro propio jefe nos ayudaba a buscar alternativas. Nos sentábamos a hablar del problema y a menudo acabábamos cambiando las prioridades o aplazando algún expediente”. Los participantes esperaban de un directivo competente que desafiase a sus superiores si consideraba que los objetivos no eran realistas o que los recursos disponibles eran insuficientes. “Un buen directivo es aquel que sabe reconocer que algo no es realizable, bien por él mismo, bien por su equipo.”

En su calidad de personas en busca del mejor equilibrio entre intereses profesionales y privados, los directivos tienen los mismos problemas – y alguno que otro más- que sus empleados para gestionar dicho equilibrio. Como dijo un delegado “los directivos son gente muy sola”. Están atrapados entre las expectativas encontradas de sus superiores y de sus empleados, y a menudo expuestos a las batallas internas por el poder. Además, en muchos casos ni siquiera tienen a alguien con quien poder hablar sin divulgar información. Se podría ayudar a los directivos a superar este aislamiento atribuyéndoles un *mentor* con quien puedan hablar abiertamente, debatir sus problemas, reflexionar sobre su papel y buscar soluciones.

Si quieren evitar la sobrecarga laboral, los directivos tienen que ser capaces de *priorizar y delegar* – una competencia que algunos tienen que empezar por aprender. Hay una cosa que nunca hay que olvidar – pese a toda la presión de los resultados- según un participante francés: “Aunque alguien tuviera un accidente o incluso muriera en el acto, la vida seguiría sin él”. En un mundo en el que todo se ha vuelto urgente, necesitamos de vez en cuando volver a colocar las cosas en su sitio.



**Denise McGuire** es directora de *Programas de Personal* en British Telecom y vicepresidenta adjunta de Prospect. También preside la Comisión Mundial de la Mujer en UNI.

**¿Cuál es el historial de British Telecom en cuanto a iniciativas en pos de la gestión de la vida laboral y privada?**

El punto de partida fue la diversidad. Muchos programas de equilibrio entre vida laboral y privada se centraban en un principio en mujeres, discapacitados o minorías étnicas. Una de las primeras medidas en los '80 consistía en permitir a los trabajadores de otras regiones del mundo –como India- juntar sus vacaciones con las del año siguiente. De este modo podían visitar a su familia durante varias semanas seguidas. Para la mujer, se introdujo una jornada laboral reducida. Cada mujer podía negociar con su superior un número distinto de horas o de días de trabajo. Otra iniciativa de la empresa fue el teletrabajo – un programa que también fue una herramienta de marketing: la empresa BT quería vender la idea a otras empresas.

**¿Se ha extendido el interés hacia otros aspectos del equilibrio entre vida laboral y privada?**

El equilibrio entre vida laboral y privada se ha convertido en una línea de trabajo con derecho propio. Existen todo tipo de programas. Uno de ellos consiste en permitir a los empleados trabajar solamente durante el periodo escolar de sus hijos. Tenemos otro programa por el que se dan vales para descuentos en guarderías. También es posible renunciar a parte del sueldo para obtener más bajas. Hay un programa destinado a personas cercanas a la jubilación para colocarlas en puestos menos estresantes. Pero estas medidas son a escala individual – uno tiene que solicitarlas. Mucho depende del superior inmediato y de si éste es comprensivo.

**¿En qué aspectos podría la empresa hacer más?**

Los directivos deberían fomentar y alentar activamente dichos programas. Y lo más importante: Deberían tener muy claro que las personas no tienen que trabajar más de su horario contractual. Muchos empleados son presionados de varias maneras para que presten más horas, lo cual causa muchos problemas. Algunos directivos organizan teleconferencias durante los fines de semana como si fueran reuniones normales. Es un enfoque equivocado.

**¿Está el tema de la gestión de la vida laboral y privada en la agenda de su sindicato?**

Por completo. Es una cuestión de seguridad e higiene en el trabajo. Damos muchos consejos a nuestros afiliados sobre sus derechos y opciones. Tenemos una campaña sobre el tema titulada "tiempo para trabajar – tiempo para ti". Hicimos unos carteles con el lema "¿te deja tu Blackberry hecho polvo?". Repartimos una hoja de cálculo donde las personas podían contar cuántas horas trabajaban. Y facilitamos pistas y consejos para los empleados que desearan hablar con su jefe de cuestiones de salud y estrés.

**¿Cómo gestiona usted el equilibrio entre su vida laboral y privada?**

Mi trabajo me da mucha satisfacción y placer, por lo tanto es fácil para mí dedicar mi tiempo a esto. Trabajo unas 50 horas a la semana, y cuando voy a visitar a mi padre, trabajo en el tren. Para otros esto se llama trabajo, para mí es más bien como un hobby. Quizá yo no sea un modelo ideal, pero mientras no se vuelva estresante creo que mi equilibrio entre vida laboral y privada es satisfactorio. Cuando estoy de viaje de negocios, intento sacar horas para visitar un poco el lugar, no me quedo solo en el hotel. Tengo la suerte de que me gusta casi todo lo que hago para el trabajo, con lo que disfruto casi siempre trabajando.

## **Conclusión: la gestión de la vida laboral y privada como asignatura para el futuro**

### **La popularidad del periodo sabático: encuesta sobre el equilibrio entre la vida laboral y privada**

**Lorenzo De Santis**, de UNI, llevó a cabo una encuesta escrita entre los participantes de la conferencia. Pidió a delegados sindicales que puntuaran varios aspectos del equilibrio entre vida laboral y privada. Participaron 20 personas de 13 países. La posibilidad de tomarse un periodo sabático o algunos días de baja cuando las circunstancias familiares lo requerían fue visto por muchos como el factor más importante para alcanzar un buen equilibrio entre vida laboral y privada. Una baja de maternidad/paternidad bien remunerada ocupaba también un puesto preferente en la lista de prioridades. Contar con instalaciones deportivas en la empresa no se consideró tan importante (aunque algunos delegados dieron una puntuación muy alta a este factor).

Los encuestados enumeraron aspectos individuales que les parecían indicados para una mejor gestión de la vida laboral y privada. La lista contenía temas como un horario laboral flexible y el teletrabajo. También se proponía que, al empezar un proyecto nuevo, los directivos pensarán sistemáticamente en su impacto a efectos del equilibrio entre vida laboral y privada. Otro punto mencionado fueron cursillos de formación en gestión del estrés y organización personal. Y lo último, aunque no menos importante, todo el tema del equilibrio entre vida laboral y privada debería constar en los convenios colectivos. Asimismo, se necesitaba un código ético para conceder al equilibrio entre vida laboral y privada un marco de valores estable.

## **Posibilidades limitadas: la gestión de la vida laboral y privada como campo de acción**

Como lo demuestran todas las ponencias y debates de la conferencia, la gestión de la vida laboral y privada afecta a casi todos los aspectos del trabajo del conocimiento – desde la duración de las reuniones hasta los periodos sabáticos, pasando por el trabajo móvil o las guarderías. La variedad de aspectos del tema hace difícil encontrar conceptos concretos. Además, la situación se complica por el hecho de que el equilibrio entre vida laboral y privada reviste distintas facetas según la etapa de la vida que atraviesa un empleado y las preferencias de este último.

En la conferencia se ha debatido sobre toda una gama de factores y herramientas posibles. Los sindicatos deberían centrar sus proyectos futuros en recopilarlos de forma sistemática y utilizarlos como base de iniciativas concretas. Existen muchos puntos de partida a distintos niveles. A nivel político y empresarial, hace falta crear mejores condiciones marco. Pero también incumbe a los profesionales y directivos mismos definir su propio equilibrio entre vida laboral y privada. Ellos son los más indicados para determinar en gran medida cómo manejan su carga laboral y qué límites se ponen. En un entorno donde la autonomía es a la vez fuente de motivación y de estrés, las ayudas externas solo son eficaces hasta cierto punto. Una forma de ayuda que los sindicatos pueden prestar para atender necesidades individuales radica en el abanico de informaciones y consejos que pueden facilitar. Pero también sería necesario que los sindicatos intercambiasen más a menudo información entre ellos.

Paralelamente, hay que tomar en cuenta las limitaciones con las que muchos profesionales y directivos tienen que trabajar. Los objetivos poco realistas de las empresas, la enorme presión de los plazos y una competencia encarnizada a menudo llevan a los emplea-

dos a tener que trabajar más, más tiempo y estén donde estén. La cuestión no es solo hacer a las personas más resistentes, sino también enmendar los convenios y cambiar unas normas de rendimiento que a largo plazo no benefician a los empleados ni a las empresas.



*Christine Jensen, Anders Buch*



*Emmanuelle Lièvremont, Thomas Bregnegaard*



*Henri Isaac*

