



ULF BOMAN
BJÖRN LJUNG
JONAS THULIN



LA GESTIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PRIVADA

**CÓMO CONSIGUEN LOS EUROPEOS COMPAGINAR TRABAJO
Y VIDA PRIVADA
INFORME PARA UNI 2010**

CON EL APOYO FINANCIERO DE LA COMISIÓN EUROPEA





ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN.....	4
LA FELICIDAD ES LA BASE.....	4
LOS TRES ESPACIOS DE LA FELICIDAD	5
LA GESTIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PRIVADA INFLUYE EN LA FELICIDAD.....	6
LAS AMBICIONES Y SU REALIZACIÓN	7
EQUILIBRIO ENTRE VIDA LABORAL Y PRIVADA	11
EQUILIBRIO ENTRE VIDA LABORAL Y PRIVADA A ESCALA EUROPEA	13
CARIÑO, ¿ESTÁS EN CASA?	14
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PRIVADA	18
LA FÓRMULA DEL ÉXITO	21
¿QUÉ TENDRÍAN QUE HACER LOS EMPLEADORES?	23
¿QUÉ ES KAIROS FUTURE?	25
NOTAS.....	26



RESUMEN

Europa se enfrenta a una competencia mundial creciente y al mismo tiempo a un brutal cambio demográfico. La mano de obra europea necesita mejorar su rendimiento y sus capacidades para hacer frente a la competencia al tiempo que la población envejece y que se reduce constantemente el número de personas que tienen que mantener a un número de jubilados cada vez mayor. Para colmo, los europeos ingresan en el mercado laboral cada vez más tarde, fundan una familia a una edad cada vez más tardía y tienen menos hijos.

Todo ello no hace sino aumentar la presión en el mercado de trabajo. Queremos un buen empleo, pero también llevar una vida agradable. ¿Cómo resolver esta disyuntiva? ¿Cómo conseguir compaginar trabajo y vida privada?

Las personas que están satisfechas con su vida, o sea, las que consiguen un buen equilibrio entre vida laboral y vida privada parecen ser felices en tres áreas, que denominaremos “espacios”: el “Espacio Interior” –la esfera personal-, el “Espacio de Vida” –la esfera privada-, y el “Espacio de Trabajo” –la esfera profesional. El “Espacio Interior” tiene que ver con la autosatisfacción, la confianza en el futuro, y la capacidad para salir adelante. El “Espacio de Vida” remite a la existencia de una relación estrecha y de confianza con otra persona en quien podemos apoyarnos y con la que podemos contar. Por último, el “Espacio de Trabajo” abarca tanto nuestro poder de influencia, el reconocimiento hacia nuestro trabajo o nuestro compromiso con éste, como la confianza en nuestro superior.

Los directores de empresa podrían crear las condiciones propicias en al menos dos de dichos “espacios” creando una cultura de apertura y confianza, concediendo a los altos mandos tiempo para relacionarse con sus empleados y proporcionarles feedback, y tiempo también para pensar y reflexionar, tanto en el trabajo como fuera de él. Los empleadores también podrían fomentar la salud y el ejercicio físico entre sus empleados, lo cual redundaría en beneficio de su bienestar y de su rendimiento.

Tener ambiciones en la vida es algo bueno en sí, sobre todo si uno consigue realizarlas. Hemos dividido la población según cuatro grados de ambición: los “plusmarquistas”, que consiguen realizar todas las ambiciones de su vida; los “agobiados”, que tienen grandes ambiciones pero no consiguen realizarlas; los “resignados”, que no consiguen realizar ni sus mínimas ambiciones; y por último los “tranquilos”, que se conforman con realizar sus ambiciones más modestas. A los “agobiados” y los “resignados” les cuesta mucho gestionar el equilibrio entre vida laboral y privada. Se sienten insatisfechos tanto en el trabajo como en la vida privada. Son ellos quienes necesitan ayuda para superar sus problemas.

Los “plusmarquistas” y los “tranquilos” parecen conseguir un buen equilibrio entre vida laboral y privada.

Por supuesto, existen medidas y estrategias que podrían aplicarse a nivel europeo para mejorar la gestión de la vida laboral y privada. Entre otras, flexibilizar el horario laboral e introducir nuevas formas de trabajo. Ello implica que las personas tengan la posibilidad de decidir dónde y cuándo desean trabajar, y que existan sistemas (TI, teléfono, etc.) a su disposición para poder hacerlo. Estas medidas deberían ser objeto de políticas aplicables en toda la UE, a nivel nacional y empresarial.

Otras estrategias consisten en aumentar la oferta de soluciones para el cuidado de niños pequeños y personas dependientes, alargar las bajas por maternidad/paternidad mejorando las correspondientes prestaciones, y obligar a las empresas a aplicar medidas para ayudar a sus empleados a conseguir un mayor equilibrio entre la vida profesional y la privada.

La igualdad de género es de gran importancia. Hombres y mujeres han de compartir tanto la carga del trabajo fuera del hogar como dentro de él. Necesitan apoyarse mutuamente para sobrellevar las presiones de la vida moderna.



INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha surgido un debate cada vez más intenso en torno al *equilibrio entre vida laboral y privada*, esto es, la forma en que manejamos nuestra vida diaria una vez alcanzada la madurez, con sus responsabilidades y preocupaciones añadidas.

Como veremos más adelante, los miembros de la generación que hoy se encuentra en esta etapa de la vida *esperan lo máximo de todas las facetas* de su vida. Ya no basta con tener éxito en el trabajo, también queremos ser unos buenos padres, mantenernos en forma y tener actividades de ocio interesantes. Las personas entre los 30 y los 50 años tienen un alto grado de ambición con respecto a todos los aspectos de su vida y aspiran a una vida “perfecta” que se corresponda con la imagen ideal de la “felicidad”. Nos referimos a estas personas con el nombre de Generación Ambición.

Muchos de los treintañeros y cuarentones de hoy día han “prolongado” su adolescencia y llevan unas vidas que solían ser más propias de los veinte. Este grupo tarda más en asentarse, en fundar una familia y tener hijos. Intentan concentrar carrera profesional y familia en el corto periodo que va de los 30 a los 50 años. Este es por lo tanto el periodo en que se vuelve necesario hallar un equilibrio entre vida laboral y privada, mediante la gestión de dicho equilibrio.

Muchos consiguen alcanzarlo y superar el estrés, mientras que otros tienden a estar agobiados – acaban padeciendo exceso de estrés o síndrome del trabajador quemado. El elevado número de días de baja por enfermedad, a menudo debido a factores sicosomáticos, traduce nuestra infelicidad pese a que disfrutamos de un mayor grado de bienestar.

Las personas de entre 30 y 50 años soportan toda la carga de la sociedad moderna de bienestar: Representan la mayor parte de la población activa en empresas, instituciones de gobierno y organizaciones, además de ser los principales consumidores. Su posible incapacidad para manejar sus vidas podría tener graves consecuencias para la sociedad. Quisiéramos llegar a comprender mejor qué es lo que tanto empleados como empleadores pueden hacer para ayudar a esta generación – y a otras- a manejar mejor sus vidas.

El debate actual gira en torno al equilibrio entre vida laboral y privada de manera general. Nuestro objetivo es profundizar en la gestión de la vida profesional y personal, o sea, en cómo las personas pueden conseguir estar a la altura de las exigencias de hoy.

En este informe tratamos de entender y explicar qué es lo que hace que las personas se sientan satisfechas con su vida a pesar del estrés y de sus ambiciones, a pesar de las elevadas exigencias simultáneas de su vida laboral y privada. Por lo tanto, el presente estudio intentará retratar a aquellas personas que están “contentas” con su vida y que mantienen una relación “saludable” con su trabajo.

El núcleo de este informe lo forma una encuesta llevada a cabo por Kairos Future en seis países europeos sobre el equilibrio entre vida laboral y privada – *the Generation Ambition Survey*. Esto significa que nos centramos en las personas que tienen entre 30 y 50 años. Con el fin de ofrecer una visión más amplia, hemos incluido a otras generaciones, otros países y datos procedentes de una serie de fuentes de libre consulta de la UE, así como de grupos de investigación.

LA FELICIDAD ES LA BASE

¿Qué es el equilibrio entre vida laboral y privada o la gestión de la vida laboral y privada? Y ¿existe una relación entre el primero y la felicidad?

La versión inglesa de Wikipedia da la siguiente definición: *El equilibrio entre vida laboral y privada (Work-life balance) es el establecimiento de prioridades claras entre “vida profesional” (carrera y ambición) por un lado y “vida privada” por otro (diversión, ocio, familia y desarrollo espiritual). Otros términos relacionados, aunque más generales, son “lifestyle balance” y “life balance”. [...] hay mucho de percepción personal en ello. Esto es, son las necesidades, experiencias y metas de cada uno las que determinan dicho equilibrio, con lo*



que no existe una solución única y válida para todos. Asimismo, el equilibrio entre vida laboral y privada no significa igualdad de unidades de tiempo entre las dos."

Se trata pues de las posibilidades que tenemos de gestionar nuestras vidas con respecto a nuestras aspiraciones personales, necesidades y exigencias familiares, y obligaciones profesionales. Las personas que son felices en las tres áreas están, obviamente, satisfechas con sus vidas.

LOS TRES ESPACIOS DE LA FELICIDAD

Consideramos aquí la felicidad como la percepción subjetiva de la satisfacción con la vida en general. Existen tres factores vinculados a las tres áreas del entorno de una persona: la esfera personal – el “Espacio Interior”-, la esfera privada – el “Espacio de Vida”, y la esfera profesional – el “Espacio de Trabajo”.

Para ser feliz y poder gestionar la propia vida, necesitamos una actitud positiva, una pareja a la que queremos y que nos garantice su apoyo, así como un trabajo estimulante que reúna influencia, reconocimiento y compromiso. Además necesitamos confiar en nuestro superior. La siguiente figura ilustra las principales conclusiones.



Figura 1. El Espacio Interior, El Espacio de Vida y El Espacio de Trabajo determinan las condiciones de una buena vida.

El Espacio Interior: está en tu mente y en tu actitud

Lo más importante es tener una actitud positiva. Aunque parezca obvio, no debemos infravalorar el papel fundamental que desempeña la predisposición al pensamiento positivo en la felicidad de una persona. Las personas que tienen una visión positiva de la vida tienden, por ejemplo, a sentirse satisfechos y felices en general, a ser fuertes y rebosantes de energía.

Pero hay dos rasgos principales que diferencian a aquellos que tienen una visión positiva de los demás. Primero, son más proactivos y, segundo, son optimistas de cara al futuro. Ambos factores quedan plasmados en la idea de que “soy completamente libre y mi futuro está en mis manos”.

El Espacio de Vida: ¿cambia algo el amor?

El segundo factor más importante es la satisfacción con las relaciones en general y las amorosas en particular. Nos centraremos pues en las relaciones personales en general y más concretamente de las relaciones con la pareja.



Por supuesto, no todas las relaciones son iguales. El mero hecho de tener una pareja no hace necesariamente más felices o satisfechas a las personas. Para tener un impacto positivo, la relación ha de ser sana y cariñosa. Entre los factores fundamentales para el funcionamiento de una relación de pareja están el sentirse amado y valorado, el saber que se puede contar con la pareja en los momentos difíciles y, por último, considerar la pareja como una relación de igual a igual en que las tareas domésticas están adecuadamente repartidas.

El Espacio de Trabajo: más estímulo que estructura

El último factor crítico es el de las relaciones en el lugar de trabajo que influyen en la satisfacción profesional. Incluso cuando las relaciones personales son totalmente satisfactorias, la insatisfacción en el trabajo impide ser plenamente feliz.

Los criterios de satisfacción profesional más evocados se pueden resumir en tres conceptos generales: influencia, reconocimiento y compromiso. También es muy importante para los empleados poder confiar en sus superiores.

LA GESTIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PRIVADA INFLUYE EN LA FELICIDAD

La felicidad depende en cierta medida del equilibrio entre vida laboral y privada, aunque está claro que también influyen otros aspectos de los tres espacios antes mencionados.

En la encuesta *Generation Ambition*, el equilibrio entre vida laboral y privada aporta el 10% de felicidad. Ello significa que si bien es un factor significativo, no debería considerarse *la panacea*.

El amor y el trabajo ejercen una influencia mutua

Podemos concluir que una actitud positiva y una buena relación con una pareja comprensiva son los factores que más influyen en la felicidad y el bienestar individuales. Además es importante no olvidar que el trabajo también tiene un impacto nada desdeñable en la felicidad. Los superiores pueden influir considerablemente en los dos "espacios" personales. Por ejemplo, proporcionando a sus empleados una seguridad laboral mediante un estatuto de asalariado y un buen feedback. Dichos empleados tendrán la sensación de controlar sus vidas y su futuro, lo cual es un ingrediente fundamental de la actitud positiva. Esta tendrá a su vez un impacto positivo en las relaciones de los trabajadores. Las personas que no tienen que preocuparse por el futuro pueden centrarse más en el presente y en sus seres queridos. Un marco de trabajo estimulante también es parte integrante de la satisfacción profesional. Si bien esta parece una conclusión obvia, es crucial recalcar la importancia decisiva del trabajo y su enorme impacto en la vida privada de los trabajadores.

La relación entre empleado y superior es crucial

Es muy interesante –y algo sorprendente– observar que la confianza en el superior resulta ser un factor clave de satisfacción profesional y de cambio de trabajo (Figura 2) o de baja por enfermedad.

Esto significa que el modo en que los empleados perciben a su jefe es más importante que el rendimiento de éste último. Si no hay confianza el trabajo no se hará.

Tal vez los planes de incentivos tendrían que tomar esto en cuenta.

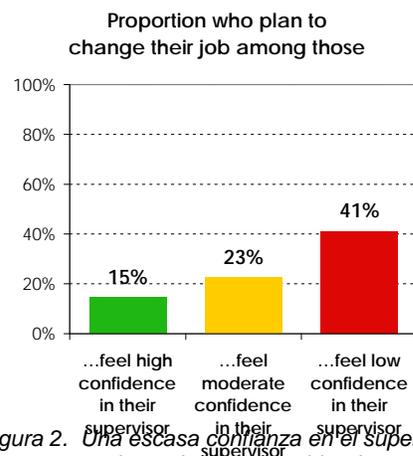


Figura 2. Una escasa confianza en el superior triplica la tendencia a cambiar de puesto.



Satisfacción real y subjetiva: dos cosas muy distintas

Aunque las diferencias de género no resultan tan marcadas como habíamos imaginado, ciertamente las hay. Por ejemplo en ámbitos como la ansiedad, el estrés, la economía familiar y el reparto de las tareas domésticas. Esta última cuestión es especialmente interesante: el reparto es muy desigual, en detrimento de la mujer. Sin embargo ambos sexos parecen satisfechos con dicho reparto y piensan que su relación es igualitaria. Los resultados muestran por tanto que hombres y mujeres ven la realidad de manera distinta. Los hombres no parecen ser conscientes de todas las tareas que asumen sus parejas en casa (ver p.14 y siguientes).

Felices pese a la falta de tiempo

Un factor crucial del equilibrio y de la gestión de la vida laboral y privada es el tiempo. Cuando éste nos falta se desequilibra la balanza. A la Generación Ambición se la ha apodado también *YUPPLOTS (Young Urban Professional Parents with Lack Of Time, o sea: Jóvenes padres profesionales urbanitas sin tiempo)*.

Para que las personas sean felices a pesar de no tener tiempo suficiente, son fundamentales los siguientes factores profesionales-personales:

- Apoyo (de la pareja y de los compañeros).
- Tiempo libre (“tiempo para uno mismo”, es decir el que no se dedica ni al trabajo ni a las responsabilidades familiares).
- Horario flexible (poder elegir su horario de trabajo).

Estas estrategias son vitales para la gestión de la vida profesional y privada, y consideradas de las más importantes según una encuesta de la UE (ver p.18), en particular la tercera, o sea, horario y condiciones de trabajo flexibles, sobre los cuales el empleado puede influir.

LAS AMBICIONES Y SU REALIZACIÓN

ESTAR A LA ALTURA DE UNAS ALTAS AMBICIONES

La generación de los 30 a 40 años anida grandes ambiciones. Por ejemplo, cuatro de cada cinco trabajadores de cuello blanco declaran tenerlas en sus resultados profesionales y el 82% las tiene cuando se trata de dedicar más tiempo a sus familias (ver Fig. 3). Más aún, dos de cada tres tienen grandes ambiciones en ambas esferas. Entre los directivos, el porcentaje es aún mayor: el 73% declaran tener grandes ambiciones tanto en el ámbito de los objetivos profesionales como en el del tiempo dedicado a la familia. Además el representante típico de esta generación también ambiciona desarrollarse como persona y tener tiempo libre para practicar actividades de ocio.

Existen leves diferencias entre el personal directivo y los demás empleados. Las ambiciones del primero son más de tipo profesional, mientras que las de los segundos lo son de tipo familiar. No sorprende pues que los directivos tengan ambiciones marcadamente mayores cuando se trata de progresar en su carrera.

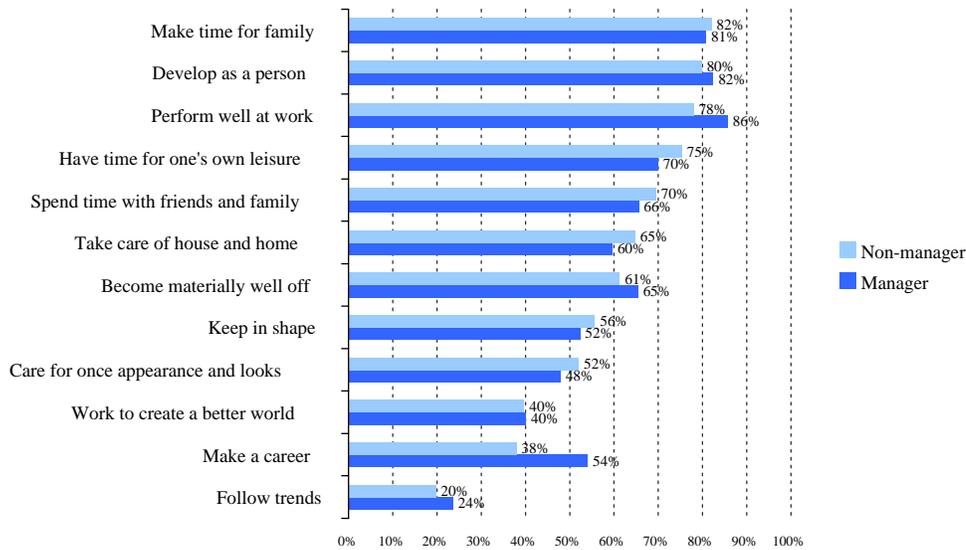


Figura 3. Proporción de trabajadores de cuello blanco que declaran tener grandes ambiciones en varios aspectos de su vida. Directivos y no directivos (Fuente: Kairos Future)

Afortunadamente, un buen número declara conseguir estar a la altura de sus ambiciones: 3 de cada 4 colman sus ambiciones profesionales y 2 de cada 3 las familiares (Figura 4). Aproximadamente la mitad de los trabajadores de cuello blanco (54%) consiguen estar a la altura de sus ambiciones en *ambos* aspectos de su vida. Pero la otra mitad no. Y son menos aún los que consiguen colmar *todas* sus ambiciones en la vida.

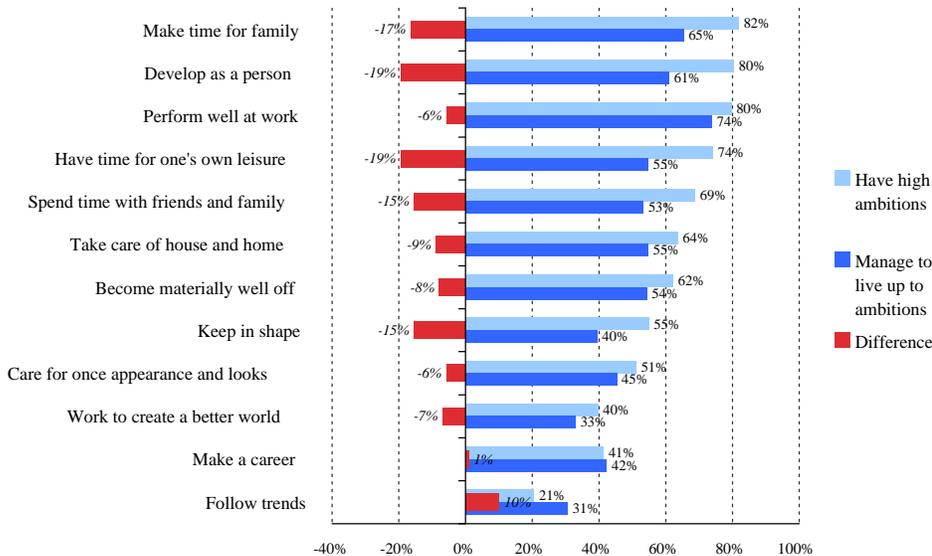


Figura 4. Proporción de trabajadores de cuello blanco (directivos y no directivos) que declaran tener grandes ambiciones en distintos aspectos de su vida, frente a la proporción de los que declaran alcanzarlas en los mismos aspectos (fuente: Kairos Future)

No alcanzar sus ambiciones tiene consecuencias muy negativas para la satisfacción general: Sólo el 44% de las personas con grandes ambiciones pero que no consiguen colmarlas se declaran globalmente satisfechas con sus vidas. Este porcentaje es del 74% entre las personas con muchas ambiciones que sí consiguen colmar. La pregunta es pues: ¿qué es



lo que ayudaría a la Generación Ambición a estar a la altura de las ambiciones que se fija a sí misma?

La matriz de la ambición

Creemos que existe una correlación entre felicidad y gestión de la vida laboral y privada por un lado, y ambiciones por otro¹. Por lo tanto, indagamos en las ambiciones de los encuestados en varios aspectos de la vida. También averiguamos en qué medida pensaban que se cumplían sus expectativas. A partir de estas dos series de preguntas pudimos identificar cuatro grupos distintos, que hemos esquematizado en una matriz representada en la

Figura 5.

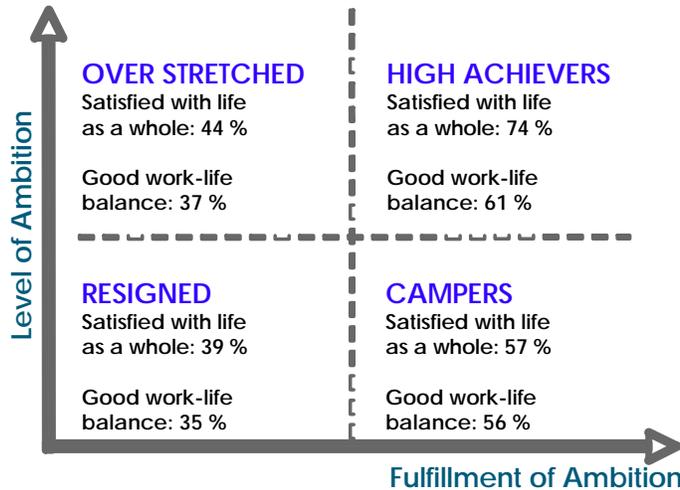


Figura 5. Grado de ambición y de realización. ¿Lo consigue todo el mundo?

LOS PLUSMARQUISTAS: Consiguen realizar sus grandes ambiciones. Encuentran tiempo para sí mismos, practican ejercicio físico y están en forma, tienen una situación económicamente holgada y cuentan con el apoyo de su entorno. Logran alcanzar un buen equilibrio entre vida laboral y privada.

LOS AGOBIADOS: No alcanzan sus grandes ambiciones. Los nacidos en los años 70 están algo sobrerrepresentados en esta categoría. Son a menudo asalariados, están estresados y no se sienten con buena salud. Además practican ejercicio menos a menudo.

LOS RESIGNADOS: Las personas de esta categoría no consiguen realizar sus ambiciones básicas. Son a menudo hombres, trabajan en pequeñas empresas, viven en ciudades de provincia y tienen un nivel educativo de formación profesional. Trabajan rara vez en tareas de voluntariado para organizaciones sin ánimo de lucro y tienen problemas de sueño.

LOS TRANQUILOS: Los tranquilos tienen pocas ambiciones pero consiguen realizarlas. Son a menudo hombres y urbanitas. Trabajan en empresas medianas (51 a 200 personas), a menudo en puestos de mando, y no tienen que afrontar muchas rachas de sobrecarga laboral. Logran un buen equilibrio entre vida laboral y privada.

¹ Se podría cuestionar la pertinencia de hablar de “grandes ambiciones” en general. Una persona puede ambicionar pasar más tiempo con su familia y tener menos ambiciones profesionales, o viceversa. Sin embargo, los resultados muestran una correlación sumamente estrecha entre todas las variables de la ambición. Ello significa que una persona que tiene ambiciones en determinado aspecto de su vida probablemente tenga ambiciones en más aspectos. Esta conclusión empírica coincide con el debate teórico sobre esta generación y su visión. Además, nos proporciona una herramienta estadística para elaborar un índice de medida del nivel global de ambición (el alfa=0,82 de Cronbach). Lo mismo sucede con el grado de realización.



Satisfacción con la vida, equilibrio entre vida laboral y privada, y realización de las ambiciones: tres parámetros interconectados

Aunque la condición de “plusmarquista” sea ciertamente envidiable, existe el riesgo de tener que pagar un precio por mantenerse siempre a la altura de unas ambiciones desmedidas. Así pues, sólo la mitad de los encuestados (52%) declara conseguir en general mantener un buen equilibrio entre vida laboral y privada. El 45% se queja de falta de tiempo – entre ellos, un 55% de directivos. Afortunadamente un porcentaje algo mayor (63%) dice sentirse globalmente satisfecho con su vida.

Sin embargo, los tres parámetros –realización de las ambiciones, satisfacción general con la vida y equilibrio subjetivo entre vida laboral y privada- resultan estar estrechamente vinculados. Por ejemplo, entre las personas que mantienen un buen equilibrio entre vida laboral y privada, el 75% declaran estar satisfechas con su vida en general. Entre las que no consiguen dicho equilibrio, sólo la mitad (51%) declaran estar globalmente satisfechas. Por último, los “plusmarquistas” (personas con muchas ambiciones que consiguen realizar) no están más estresados que las personas con ambiciones más modestas.

Por tanto es perfectamente posible ser un “plusmarquista” sin gozar de un buen equilibrio entre vida laboral y privada, y viceversa. *En realidad es posible “tenerlo todo” – precisamente como lo quisiera la generación ambición.* Ahora bien, para conseguirlo hay que crear las condiciones adecuadas.

Los “plusmarquistas” se salen del perfil medio

Tanto los “plusmarquistas” como los “tranquilos” dicen poder realizar sus ambiciones. Los rasgos comunes de ambos grupos son la capacidad para conseguir el apoyo de su entorno, un reparto claro y equitativo de las tareas domésticas, una situación económica segura con capacidad de ahorro, y por último pero no menos importante, un buen equilibrio entre vida laboral y privada.

¿Qué es lo que hace a los “plusmarquistas” tan diferentes? ¿Por qué están contentos con su vida? Una buena relación de pareja y el apoyo de ésta son los principales factores que animan a las personas ambiciosas a lograr sus metas y realizar sus ambiciones. Las personas de este grupo se desmarcan de las demás porque tienen más probabilidades de privilegiar sus actividades, practicando deporte con regularidad, encontrando tiempo para sí mismas, dando mucha importancia a su aspecto y manteniéndose en forma.

Parecen ser capaces de manejar su vida en numerosos aspectos. Piensan que pueden gestionar su propio trabajo mediante buenos sistemas de apoyo, responsabilidades claras y autoridad en su profesión.

También saben pedir ayuda. En lugar de querer saberlo todo o hacerlo todo ellos solos, piden apoyo y ayuda cuando los necesitan, tanto en el trabajo como en la esfera privada.



EQUILIBRIO ENTRE VIDA LABORAL Y PRIVADA

¿Existe el equilibrio entre vida laboral y privada? ¿Cómo describirlo?

Michael Kastnerⁱⁱⁱ lo ha representado como un balancín (ver Figura 6). Las personas están sometidas a presiones y exigencias tanto internas como externas. En el otro lado del balancín hay una serie de recursos que compensan la presión. Por último, hay amortiguadores que moderan el balanceo. Estos también son de tipo personal, circunstancial y organizativo.

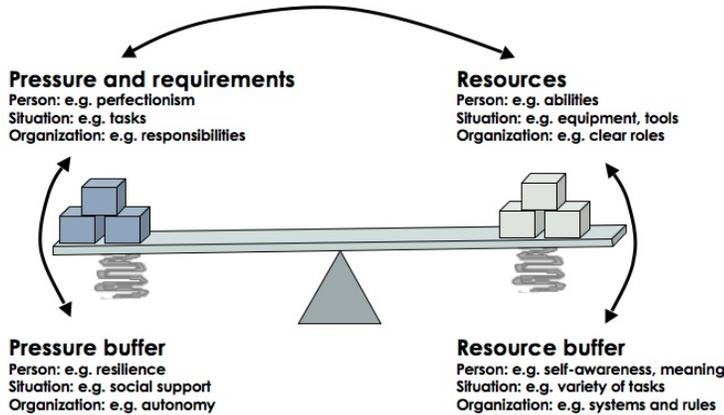


Figura 6. Dinámica de los factores personales, circunstanciales y organizativos que permiten equilibrar presiones y recursos (inspirado en Michael Kastner)

Los recursos y amortiguadores también quedan reflejados en el mapa de la gestión de la vida laboral y privada.

El mapa de la gestión de la vida laboral y privada

La Figura 7 muestra el mapa del equilibrio vida laboral-vida privada de los trabajadores de cuello blanco. El eje vertical muestra la proporción de encuestados que piensan que las distintas afirmaciones reflejan su entorno y situación laborales. El eje horizontal refleja el nivel de correlación entre cada afirmación y la percepción del equilibrio vida laboral-vida privada según los encuestados.

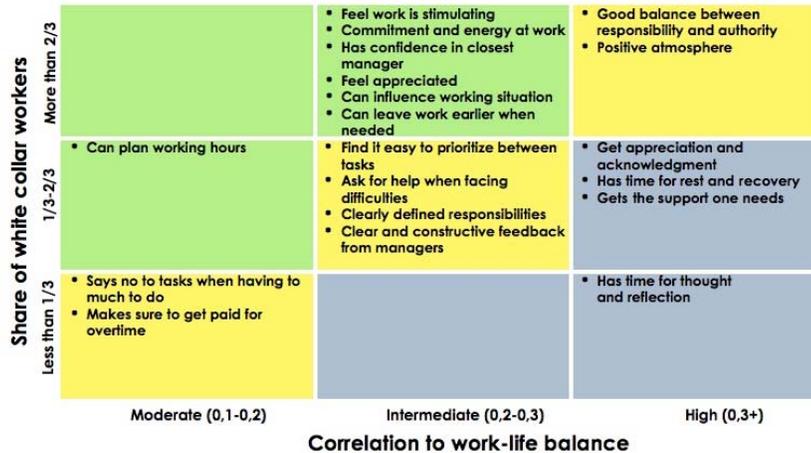


Figura 7. Medidas importantes para alcanzar el equilibrio vida laboral-vida privada (fuente: Kairos Future)



Tener tiempo para pensar y reflexionar influye de manera muy positiva en el equilibrio entre vida laboral y privada. En nuestro frenético mundo laboral actual, menos de un tercio de los trabajadores de cuello blanco opina que tiene ese tiempo. Otros requisitos importantes para un buen equilibrio entre vida laboral y vida privada son un apoyo suficiente, la valoración de nuestro trabajo y el reconocimiento. Entre un tercio y dos tercios de los mismos trabajadores considera que recibe dicho reconocimiento así como *feedback* por parte de sus superiores. Y más de dos tercios tiene la sensación de que existe un buen equilibrio entre responsabilidades y autoridad, así como un buen ambiente en la empresa. Lo cual es un buen presagio para alcanzar la satisfacción con la vida laboral, y por lo tanto con la vida en general.

Por añadidura, la mayoría de los trabajadores de cuello blanco tienen la impresión de que pueden influir en su situación laboral y en sus horarios. Ello significa que disponen de algunas armas para gestionar el equilibrio entre vida laboral y vida privada. Por lo tanto, hasta cierto punto sí tienen el poder de dominar sus vidas en lo profesional y en lo privado.

Resulta significativo un estudio^{iv} realizado en 2008 sobre 8000 ofertas de empleo en Suecia que mostraba que las cualidades más valoradas entre los candidatos eran “ser estructurado”, “ser capaz de trabajar bien bajo presión” y “tener autonomía”. En otras palabras: dado que el entorno de trabajo no proporcionará estructura, apoyo ni seguimiento suficientes, se espera del empleado que sea capaz de suplir esta carencia y de soportar el estrés que a menudo dimana de esta situación.

Sin embargo, como lo hemos visto, no es una buena idea intentar ser *superman* o *superwoman*. Pedir ayuda facilita la vida, incluso – o mejor dicho, sobre todo- a los “plusmarquistas”. Ahora bien, si no se construye una cultura del apoyo en la empresa, muchos se exponen a no buscar ni recibir ayuda cuando la necesitan, lo cual redundará en un trabajo de peor calidad, mayores niveles de estrés y más desequilibrio entre vida laboral y privada.



EQUILIBRIO ENTRE VIDA LABORAL Y PRIVADA A ESCALA EUROPEA

"El desafío demográfico y la evolución del mercado laboral están modificando la vida profesional y familiar de los europeos, con profundas repercusiones para el futuro." – Second European Quality of Life Survey, 2007.

La Unión Europea se encuentra hoy ante tremendos desafíos. Como consecuencia del cambio demográfico, el número de personas inactivas crece, mientras que la población activa que las mantiene no deja de menguar. Otro desafío radica en garantizar que la Unión Europea siga siendo un actor competitivo en un mundo "plano"^v.

Sean cuales sean las soluciones que elijamos aplicar, queda claro que dichos desafíos entrañarán profundas repercusiones para el equilibrio entre la vida laboral y privada de los ciudadanos europeos. Con una competencia mundial cada vez más encarnizada, la inseguridad económica se dispara. Una mayor precariedad laboral aumenta la presión del rendimiento. La presión del rendimiento incrementa los niveles de estrés laboral, el cual a su vez contamina otros aspectos de la vida. El envejecimiento de la población nos obligará a trabajar más, y durante más años, si queremos mantener el nivel de vida al que estamos acostumbrados.

Todos estos desafíos influirán sobremanera en el equilibrio entre vida laboral y privada de los hogares europeos.

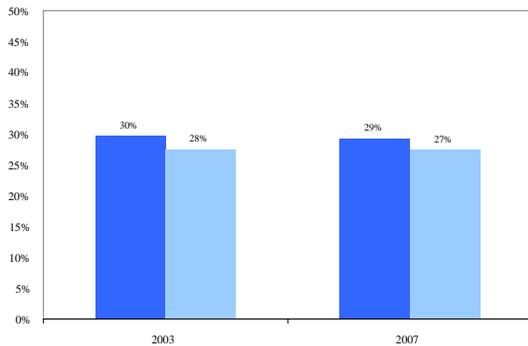


Figura 8. Proporción de personas que han tenido dificultades para asumir sus responsabilidades familiares por el tiempo pasado en el trabajo. (EU25) (Fuente: EurLife)

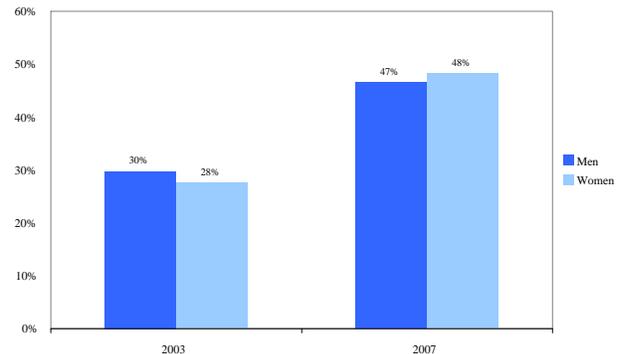


Figura 9. Proporción de personas que vuelven a casa demasiado cansadas para realizar algunas tareas domésticas "varias veces a la semana" o "al mes" (EU25) (Fuente: EurLife)

Ya hoy día, casi un tercio de la población activa europea encuentra difícil asumir sus responsabilidades familiares por culpa de su carga de trabajo^{vi} (ver Figura 8). Aunque este dato parece haberse estabilizado de 2003 a 2007, otros indicadores dan que pensar. Por ejemplo, el número de personas que declararon volver a casa demasiado cansadas para realizar algunas de las tareas domésticas se disparó del 30 al 48% entre 2003 y 2007 (ver Figura 9). Ante semejante panorama, está claro que los ciudadanos europeos tienen que esforzarse por equilibrar el balancín de la gestión de la vida laboral y privada.



CARIÑO, ¿ESTÁS EN CASA?

Se está produciendo una revolución silenciosa en la sociedad opulenta actual con el acceso de un número cada vez mayor de mujeres al mercado laboral. Según Eurostat, entre 1997 y 2007 la tasa de empleo femenino en Europa creció casi un 10%, mientras que la del masculino casi no creció (ver Figura 10).

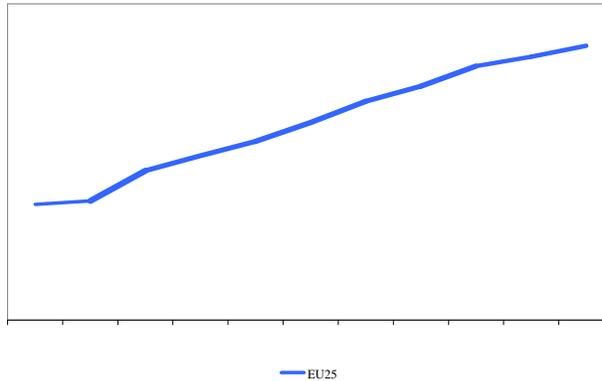


Figura 10. Relación entre mujeres ocupadas y hombres ocupados. (Fuente: Eurostat)
1 = una mujer ocupada por cada hombre ocupado.

Para la Unión Europea, esta tendencia tiene efectos encontrados: Por un lado, el aumento de la proporción de mujeres en el mercado laboral resuelve, al menos en parte, el problema del déficit de horas de trabajo necesarias para mantener a la creciente población no activa. Por otro lado, también significa la disminución de una tasa de fecundidad que ya es preocupantemente baja.

A nivel de los hogares, el ingreso en el mercado laboral de colectivos anteriormente inactivos se traduce en la disminución del número de personas al cuidado de la casa. La mujer siempre se ha hecho cargo de una mayor parte de las tareas domésticas que el hombre, y en gran medida tal sigue siendo el caso en muchos países europeos^{vii} (ver Figura 11 y Figura 12). No obstante, es difícil pensar que esta situación pueda perdurar a largo plazo si se confirma la tendencia al alza de la presencia femenina en el mercado laboral.

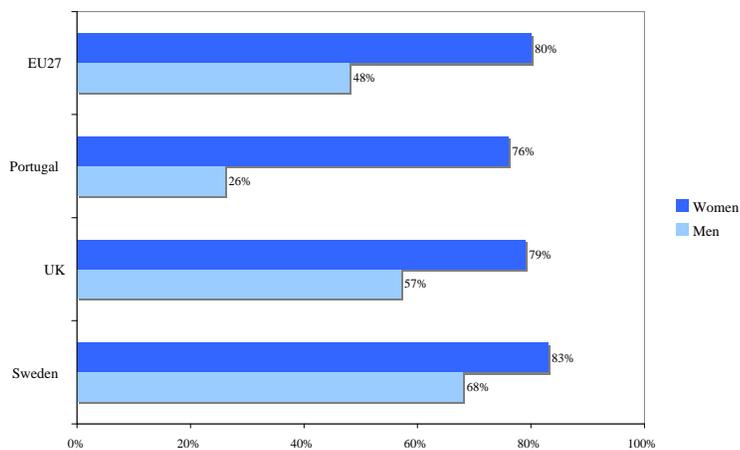


Figura 11. Porcentaje de encuestados que declaran realizar tareas domésticas a diario (cuidado de los hijos, cocina, etc.). (Fuente: EQLS 2007)

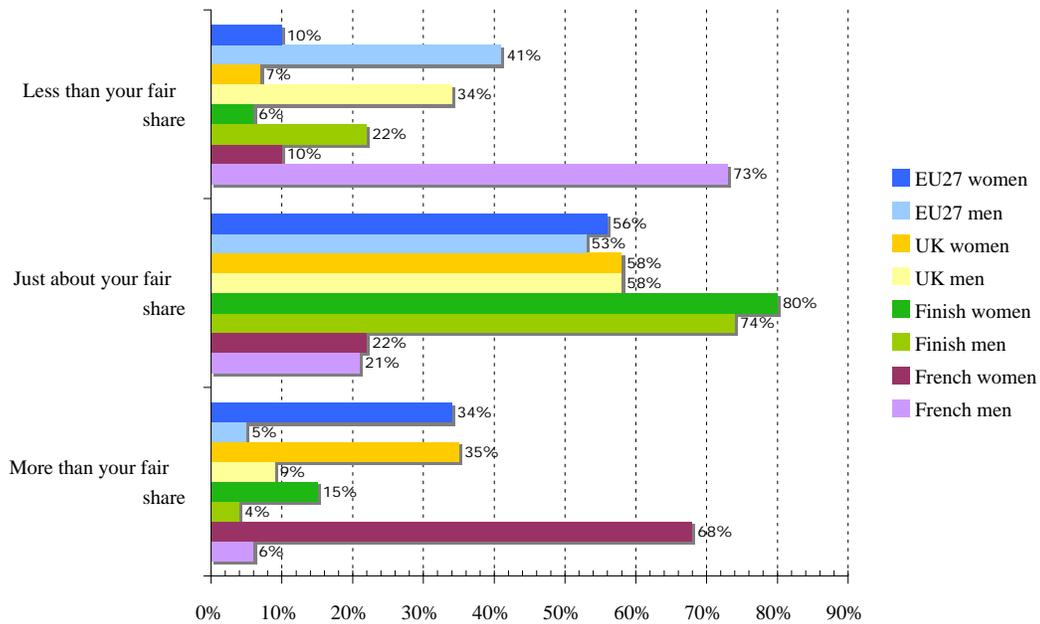


Figura 12. ¿Cómo cuantificaría su parte de las tareas domésticas?
(Fuente: EQLS 2007)

El reparto de las tareas domésticas sigue siendo muy desigual en Europa. Hombres y mujeres reconocen que la mujer realiza casi todas las tareas domésticas en un día normal (ver Figura 13). Lo cual implica también que es más difícil para la mujer gestionar su vida laboral y privada. Dedicar una jornada completa al trabajo y asumir a continuación toda la responsabilidad de la familia y el hogar puede suponer una presión excesiva.

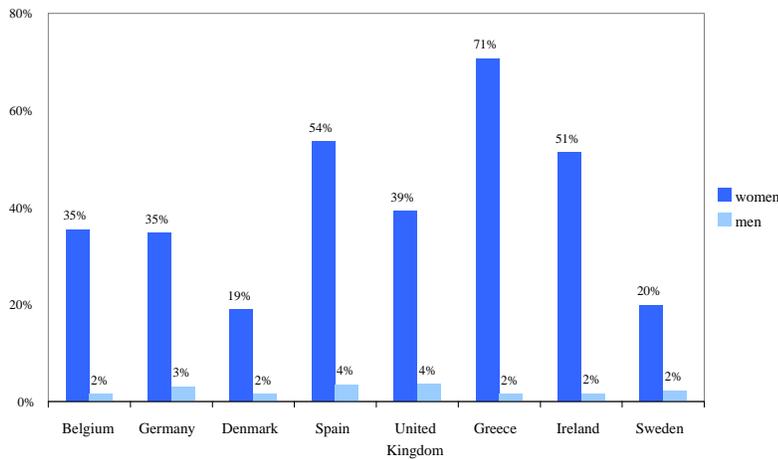


Figura 13. Del total de horas dedicadas a las tareas domésticas en un día normal (exceptuando la cocina, el cuidado de los hijos y el ocio) ¿cuánto tiempo pone usted? Porcentaje de encuestados que respondieron "todo" o "casi todo". (Fuente: ESS4-2008^{viii})

Es interesante observar que no parece haber una relación entre el hecho de asumir y dedicar tiempo a las tareas domésticas por un lado, y la percepción de igualdad por otro. Aunque tanto hombres como mujeres reconocen diferencias reales, casi el 60% de las mujeres ocupadas a tiempo completo están satisfechas con el reparto de tareas domésticas (ver Figura 14), y el 71 % considera que su relación es igualitaria^{ix}.

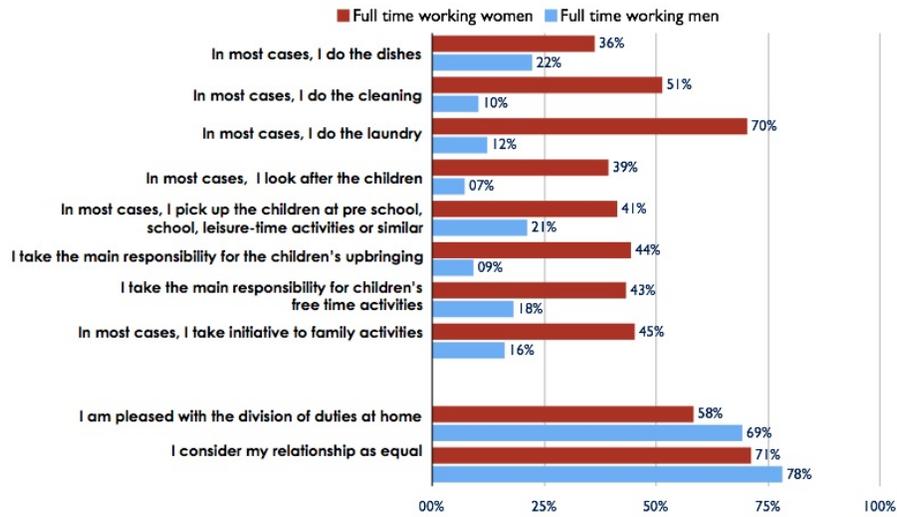


Figura 14. Reparto de tareas domésticas y percepción de igualdad (Fuente: Kairos Future)

Idénticos desafíos, distintas necesidades

Si bien los grandes desafíos son idénticos por toda Europa, no lo son sus consecuencias en los asuntos relacionados con la gestión de la vida laboral y privada. Estas pueden variar sobremedida de un país miembro a otro, ya que no sólo varían las normas culturales y posturas acerca de la gestión de la vida laboral y privada, sino también los roles de género, las estructuras familiares, el número de horas de la semana laboral (ver mapa más abajo) y el entorno institucional.

→ **q8a. How many hours do you usually work per week in your main paid job?**

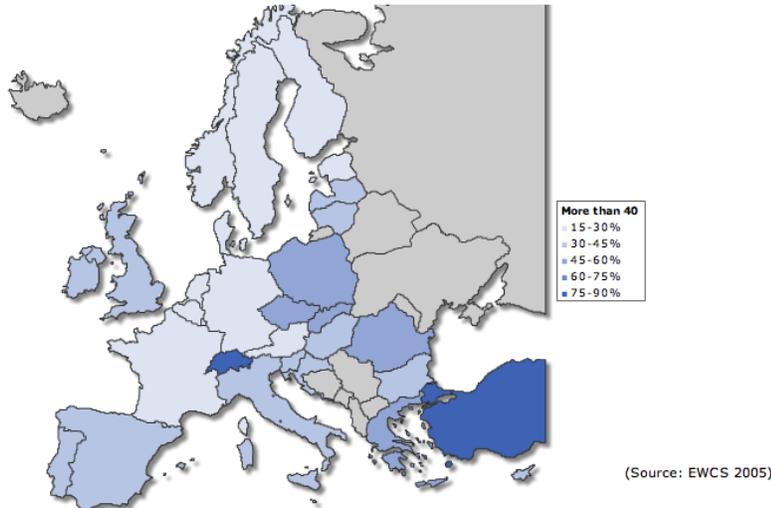


Figura 15. La semana laboral en la EU – segmento de la población que supera las 40 h semanales.

La existencia de servicios de atención a personas mayores y a la infancia, y su estructura, son ejemplos de las medidas institucionales que influyen directamente en el equilibrio entre vida laboral y privada, y que varían mucho de un país a otro (ver también p.18). Otro ejemplo es la medida en que las personas creen poder controlar o decidir la forma de organizar su trabajo diario – un aspecto de vital importancia para conseguir equilibrar las presiones laborales y familiares, y que también es muy variable a lo largo y ancho del continente (Figura 16).

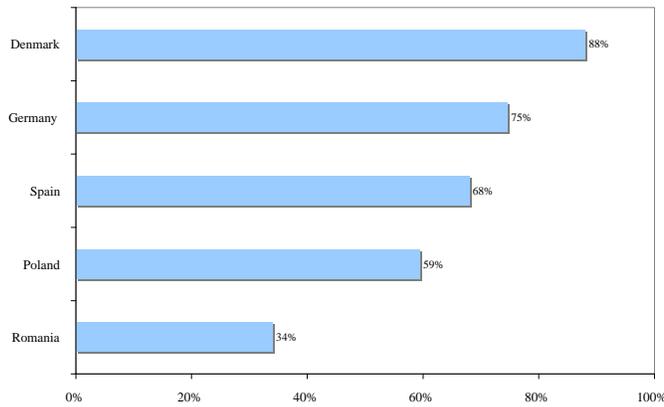


Figura 16. Porcentaje de encuestados que tiene la sensación de controlar bien o bastante bien la organización de su trabajo diario. (Fuente: ESS4-2008)

El equilibrio entre vida laboral y privada y su relación con la sensación general de bienestar

A nadie sorprende que el cómo equilibrar la doble presión laboral y familiar sea una de las cuestiones que más preocupan a la mayoría de los europeos. Lo que quizá sorprenda más, sin embargo, es que el hecho de conseguirlo esté directamente relacionado con la sensación global de bienestar y de satisfacción en la vida. Tal como lo muestra la Figura 17, las personas que consiguen fácilmente gestionar el equilibrio entre vida laboral y privada tienen más probabilidades de sentirse satisfechas con su vida que aquellas que están bajo presión en el hogar y en el trabajo. Asimismo, las personas que experimentan bajos niveles de presión en los ámbitos familiar y laboral tienen más probabilidades de estar satisfechas que las que sufren altos niveles de presión.

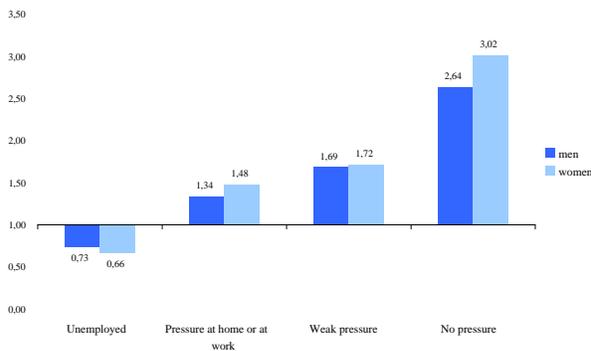


Figura 17. Grado de satisfacción según el nivel de presión laboral-familiar, EU25. (Categoría de referencia: presión laboral y familiar) (Fuente: EQLS 2007)

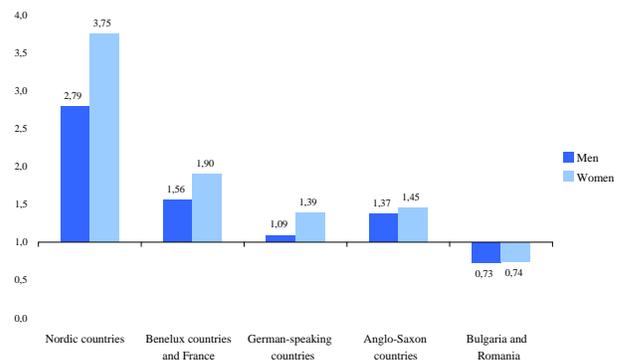


Figura 18. Grado de satisfacción según el sexo y grupo de países (Grupo de referencia: países del sur de Europa) (Fuente: EQLS 2007)

Dado que el sentimiento de bienestar da una buena medida de los sentimientos en otros ámbitos, una de las formas más eficaces de elevar la sensación general de satisfacción con la vida a nivel nacional consistiría en hallar modos de ayudar a las personas a alcanzar un mayor equilibrio entre vida laboral y privada. Datos de la encuesta 2007 *European Quality of Life survey* indican que hay grandes diferencias en el nivel general de felicidad dentro de Europa (ver Figura 18), algo que los autores creen poder achacar a la gran disparidad de mecanismos de ayuda a las personas para gestionar el equilibrio entre vida laboral y privada.



ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PRIVADA

Aún están por encontrar algunas estrategias y medidas para facilitar a las personas gestionar su vida laboral y privada. Como se ha dicho en la sección anterior, tanto el grado de satisfacción como las estrategias para gestionar la vida laboral y privada varían mucho dentro de la UE.

¿Es posible mejorar el equilibrio vida laboral-vida privada?

Ya existe cierto número de estrategias propuestas para facilitar la vida. Muchas tienen que ver con la igualdad hombre-mujer y demás cuestiones de género. Otras son medidas institucionales o empresariales. Una parte de dichas medidas ya está en funcionamiento, pero no en el mismo grado en toda la UE.

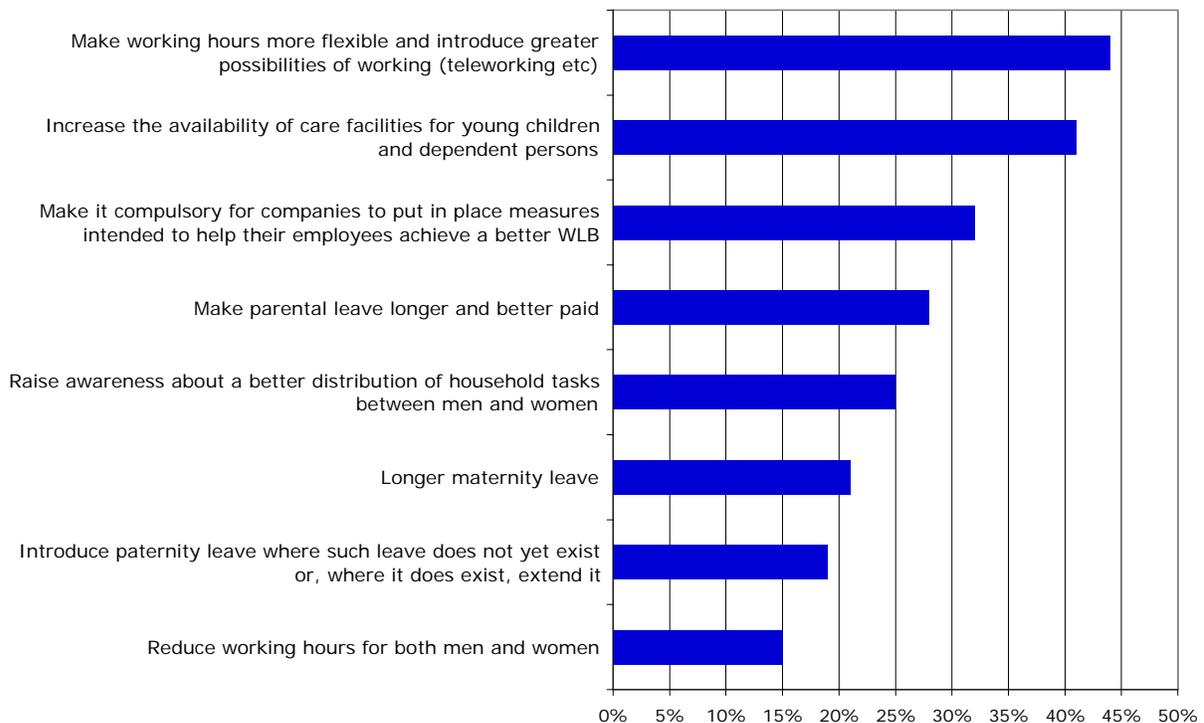


Figura 19. ¿Cuál de estas medidas ayudaría a las personas a alcanzar un mayor equilibrio entre vida laboral y privada? – EU 27 (Fuente: Eurobarómetro 326)

En 2009 se llevó a cabo una encuesta en la UE^x en la que personas de todos los países miembros contestaron preguntas sobre igualdad de género. En esta había un apartado especial dedicado al equilibrio y gestión de la vida laboral y privada que contenía una serie de propuestas para mejorar dicho equilibrio (Figura 19).

La estrategia más importante consiste en flexibilizar el horario de trabajo. Por ejemplo dando una mayor responsabilidad a los empleados para decidir por sí solos cuándo y dónde desean trabajar (incluyendo su domicilio). Este aspecto también queda reflejado en la encuesta *Generation Ambition* (ver p. 3).



El cuidado de los hijos y demás personas dependientes son otras de las medidas importantes. En muchos países, es la familia la que se hace cargo del cuidado de la generación anterior. Tener que cuidar por ejemplo de unos padres ancianos supone una presión añadida para la persona trabajadora.

Otras medidas, de la más extendida a la menos (ver Figura 19), consisten en la obligación de los empleadores de facilitar la gestión de la vida laboral y privada de sus empleados mediante permisos de maternidad/paternidad más largos; un reparto más igualitario de las tareas domésticas; y la reducción del número de horas de la semana laboral para hombres y mujeres.

Como es de suponer, los distintos países y grupos socioeconómicos prefieren distintas estrategias. Veamos primero algunas diferencias nacionales.

Diferencias nacionales en las estrategias de gestión de la vida laboral y privada

Los finlandeses, los suecos y los húngaros son los más partidarios de un horario laboral más flexible (ver Figura 20). Los daneses, holandeses y británicos también (aunque no aparecen en las figuras). Los alemanes prefieren más facilidades para el cuidado de los hijos y personas dependientes (al igual que los franceses, los austriacos y los italianos). Ello no es muy de extrañar cuando sabemos que si bien semejantes medidas existen en dichos países, éstas no están muy desarrolladas. Podemos deducir que hay un deseo de extender un sistema que consideran bueno.

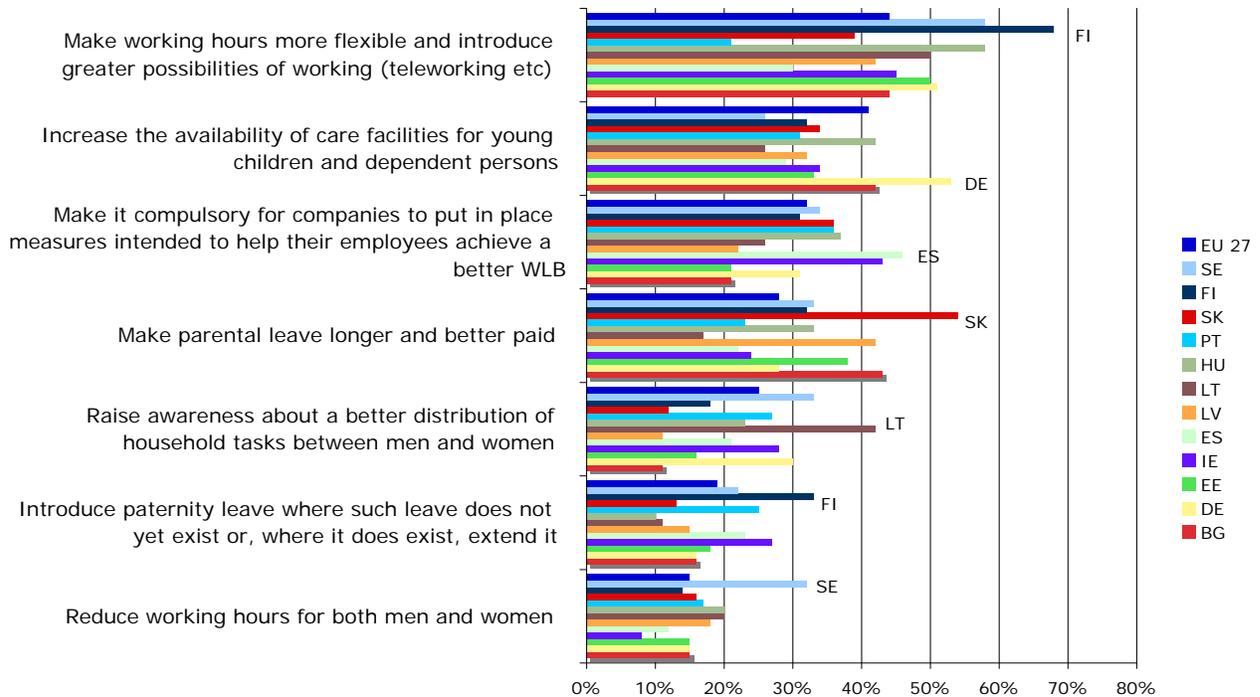


Figura 20. ¿Cuáles de estas medidas ayudarían a alcanzar un mayor equilibrio vida laboral-vida privada? – UE frente a una selección de países (Fuente: Gender Equality in the EU)

Los estonios y los irlandeses quisieran que la ayuda a la gestión vida laboral-vida privada fuese obligatoria para los empleadores. En Eslovaquia (así como en Grecia, Bulgaria, Letonia y Rumanía) los encuestados están muy a favor de permisos de maternidad/paternidad más largos y mejor remunerados –una medida poco valorada por los irlandeses.



Salvo los suecos, pocos parecen abogar por la reducción de las horas de trabajo para hombres y mujeres como medida para ayudar a gestionar la vida laboral y privada.

Employment level differences

Tal como indica la Figura 21, las distintas categorías de trabajadores no opinan lo mismo sobre qué medidas potencian la gestión vida laboral-vida profesional. Directivos y trabajadores de cuello blanco son los que más abogan por un horario flexible y más libertad para planificar su propio trabajo. Se trata de colectivos que ya tienen en general más posibilidades de hacer esto último. Los trabajadores, ya sean de cuello blanco o manuales, están muy a favor de bajas de maternidad/paternidad más largas y mejor remuneradas. Un aspecto no tan valorado por directivos y trabajadores autónomos.

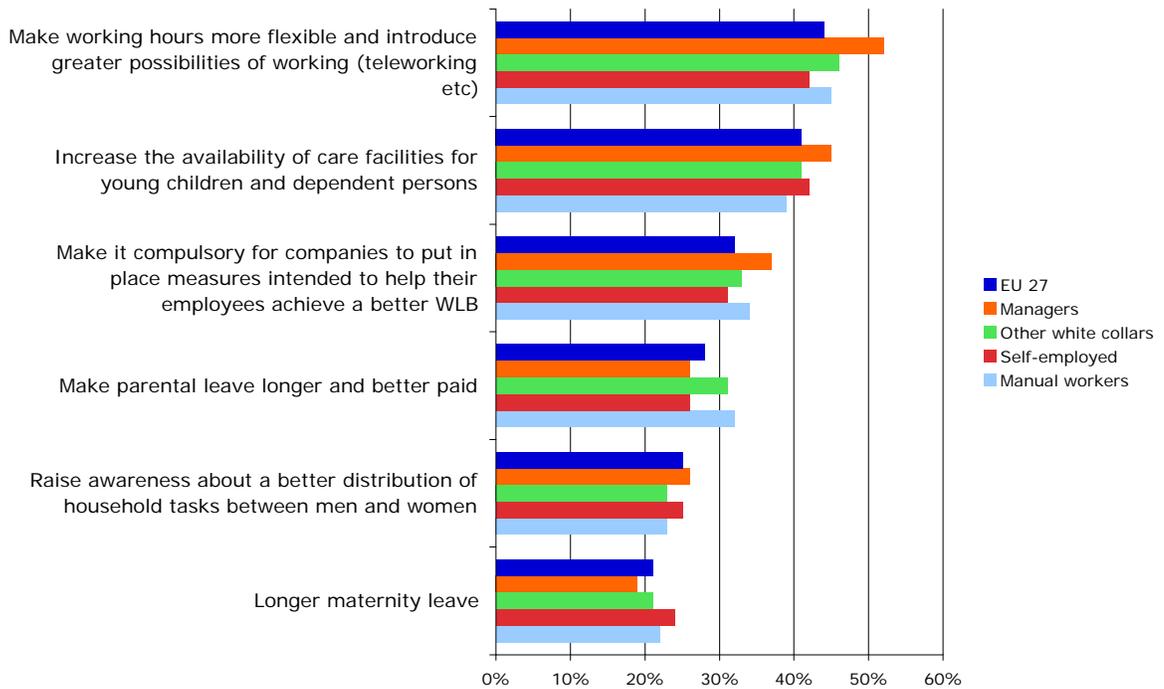


Figura 21. ¿Cuál de estas medidas ayudaría a alcanzar un mayor equilibrio entre vida laboral y privada? – UE frente a categorías de trabajadores (Fuente: Gender Equality in the EU)

El orden global de importancia de estas propuestas refleja el de la UE de los 27 en general.



LA FÓRMULA DEL ÉXITO

Los resultados de este informe nos sugieren dos cosas: que el problema del equilibrio entre vida laboral y privada es importante, y que es posible gestionar la vida laboral y privada. Esto supone que también existe una serie de factores de éxito que se pueden aplicar a distintos aspectos de la vida. Como ya se ha dicho antes en este informe, hemos dividido la vida en tres "espacios": el "espacio interior", el "espacio de vida" y el "espacio de trabajo". En este apartado final enumeraremos algunas recetas posibles de éxito para cada uno de los tres "espacios".

La Trinidad (más uno) del lugar de trabajo

Hay tres aspectos del entorno de trabajo cruciales para las personas que quieren alcanzar el equilibrio entre vida laboral y privada y realizar sus aspiraciones en la vida. A estos tres aspectos hay que añadir un cuarto, también de vital importancia (ver Figura 22).



Figura 22. La Trinidad (o cuarteto) de un buen "espacio de trabajo".

- *Influencia*: Tener la posibilidad de influir en nuestra manera de trabajar es un factor clave para alcanzar el equilibrio entre vida laboral y privada. Ello significa un buen equilibrio entre responsabilidad y autoridad, tener el poder de resolver los problemas que surgen en nuestro trabajo, pero también poder salir del trabajo temprano si hace falta.
- *Reconocimiento*: Recibir muestras de aprecio y reconocimiento en el trabajo es fundamental. Pero los elogios no bastan. Este factor también implica recibir un *feedback* claro y constructivo por parte de colegas y superiores.
- *Compromiso*: En el mercado laboral actual la motivación y el estímulo son elementos imprescindibles. Un entorno laboral positivo y un trabajo estimulante proporcionan energía y hacen más llevaderos los periodos de sobrecarga de trabajo.
- *Liderazgo*: La relación del trabajador con su superior es crucial. La confianza en la dirección es un aspecto vital para el equilibrio entre vida laboral y privada, para la satisfacción laboral y para reducir el riesgo de dimisión o de absentismo por enfermedad.

Lo único que necesitas es amor

(y un reparto justo de tareas)

Una relación de pareja duradera tiene un fuerte impacto positivo en la satisfacción vital en general. La proporción de personas satisfechas con la vida entre aquellas que viven con una pareja es un 20% mayor que entre las personas solteras. Ahora bien, el mero hecho de



tener una pareja no basta para mejorar el equilibrio entre vida laboral y privada y convertirse en un “plusmarquista”. Para que la relación tenga un impacto positivo en todos los aspectos de la vida, tiene que haber tres condiciones fundamentales:

- Sentirse apreciado y amado.
- Poder contar con el apoyo de la pareja en los momentos difíciles de la vida.
- Percibir que la relación es igualitaria y el reparto de tareas domésticas, justo.

Las personas cuya relación cumple los tres criterios se sienten más satisfechas con la vida, con el equilibrio entre su vida laboral y privada, y realizan más fácilmente sus aspiraciones en la vida. Además, ello es cierto con independencia de sus circunstancias vitales. Curiosamente, el hecho de tener hijos parece tener mucho menos impacto en la satisfacción general con la vida que una relación de pareja duradera.

El amor no se compra con dinero, pero ¿y la felicidad?

Parece que el dinero sí puede aportar la felicidad, o al menos procurar algo de equilibrio en la vida. Una de las características de los “agobiados”, o sea, las personas que tienen grandes aspiraciones en la vida que no consiguen realizar, es el estrés económico. Una amplia mayoría (58%) de ellos declaran que su situación económica les preocupa y casi la mitad (45%) no podría, o difícilmente, hacer frente a un gasto imprevisto de unos 2.000 euros sin recurrir a un crédito. Para los “plusmarquistas”, estas cifras son respectivamente 49% y 36%.

Tener una vida sana no es ser supermán

Aparte de un entorno laboral apropiado y una relación amorosa satisfactoria, ¿qué caracteriza a las personas que consiguen resolver el rompecabezas de la vida laboral y privada?

- ***Si quieres ser supermán lo mejor es ¡no intentar serlo!***
Un factor que destaca claramente es no temer pedir ayuda. Esto vale tanto para la vida profesional como la privada. Las personas que reconocen pedir a menudo ayuda cuando se enfrentan a dificultades en su trabajo y en la vida en general suelen pertenecer a la categoría de “plusmarquistas”, esto es, los que logran realizar sus mayores ambiciones mejor que los demás.
- También es muy importante encontrar tiempo para descansar y recuperar. Por desgracia, por lo que respecta al lugar de trabajo, es este un tema que tiene insatisfechas a muchas personas. Menos de la mitad de los trabajadores de cuello blanco declaran en la encuesta *Generation Ambition* disponer de tiempo suficiente para descansar y recuperar en el lugar de trabajo.
- ***Ejercicio físico y realización personal.***
El hecho de que hoy día la mayor parte del trabajo altamente cualificado sea intelectual y no manual no reduce la necesidad de practicar ejercicio físico, antes al contrario. De hecho, el 85% de las personas que declaran realizar ejercicio con regularidad tienen la sensación de alcanzar sus aspiraciones en la vida en general. Sólo el 52% de las personas que no practican ningún ejercicio opinan lo mismo.
- ***Echarle fe al asunto.***
Un elemento que distingue a los “plusmarquistas” de los demás es que sus ideales y principios le dan un sentido a sus vidas. También creen que tienen muchos objetivos en la vida. Conseguirlos es harina de otro costal, pero ello demuestra la necesidad de encontrarle un sentido al trabajo y a la vida en general.



¿QUÉ TENDRÍAN QUE HACER LOS EMPLEADORES?

Crear un marco de trabajo estimulante es con diferencia el paso más importante que puede dar un empleador para atraer – y retener– a los mejores trabajadores. Los aspectos clave de la satisfacción laboral se basan en la sensación de que uno puede influir en su trabajo, en el estímulo y en el reconocimiento. Pero también hay una vida después del trabajo. En resumidas cuentas, he aquí los elementos fundamentales para el entorno laboral del futuro:

1. Estímulo antes que estructura

El estímulo es un factor primordial. Sin él, no hay estructura que valga. Así se puede resumir globalmente qué aporta la felicidad en la vida y el trabajo. Ello demuestra que la “vida” en el trabajo es importante. Ya que sin ella, cualquier estructura, por importante que sea, está condenada a morir. Y un entorno de trabajo “muerto” mata el compromiso y la felicidad.

La condición más elemental para crear un entorno laboral con empleados contentos es aportar buenas soluciones a los problemas fáciles. Por ejemplo crear un marco estimulante caracterizado por factores como influencia, reconocimiento y motivación. Si bien los factores estructurales pueden aumentar la satisfacción laboral, el estímulo es lo más importante.

2. Un liderazgo basado en la confianza

La mayoría somos conscientes de que los directivos son un elemento importante en una empresa. Nuestra encuesta lo ha demostrado con creces. La confianza en el superior inmediato resulta especialmente vital para los “plusmarquistas” y trabajadores ambiciosos. La confianza no sólo influye en la satisfacción y en la probabilidad de cambiar de puesto, sino también, en gran medida, en el absentismo por enfermedad. Las empresas podrían recortar bajas por enfermedad y reducir movimiento de personal contratando a directivos que merecen la confianza de sus empleados.

Sin embargo, limitarse a contratar a buenos directivos no basta. No sólo tienen que saber ganarse la confianza de los trabajadores, también deberían ser capaces de entablar buenas relaciones con ellos. Los empleados quieren que se les vea y escuche y quieren sentir que cuentan. Todos queremos un jefe que se preocupa por nuestro trabajo y por nosotros.

Un entorno en el que existe un buen *feedback* a menudo propicia la confianza con el superior. Este elemento es fundamental para la satisfacción profesional. Los empleados sienten que pueden contar con el apoyo de su superior, lo cual es importante para contribuir a un ambiente de trabajo sano. Especialmente en lugares de trabajo con muchos problemas y con un alto riesgo de perder empleados. En este tipo de empresas es fundamental crear distintos métodos de apoyo. Como por ejemplo, la ayuda de un profesional, aunque lo mejor sigue siendo centrarse en el apoyo por parte de los colegas y en una buena dirección. De este modo, se pueden resolver rápidamente los problemas inmediatos.

3. Horarios flexibles ¡ya!

Los “plusmarquistas” a menudo tienen puestos de trabajo con horarios flexibles. A pesar de ello, muchas empresas siguen siendo esclavas del reloj. Teóricamente pueden aplicar “horarios flexibles”, pero no estar en su puesto de nueve a cinco resulta sospechoso. Las empresas tienen que crear una cultura de horarios laborales flexibles de verdad.

Por lo tanto tendrían que establecer un sistema que permitiera al trabajador elegir cuándo y dónde realizar su trabajo, siempre y cuando cumpla con él. Un entorno tan positivo y permisivo solo es posible con una buena relación entre superiores y subalternos, pero cuando se consigue, fomenta un buen ambiente y ayuda a conservar a los empleados más rentables. También requiere una sólida infraestructura y buenos sistemas de apoyo tales como tecnologías de la información y sistemas telefónicos.



4. ¡Animar a los empleados a cuidar de sí mismos y de su familia!

Es muy importante practicar una actividad física. Los “plusmarquistas”, esto es, aquéllos que son capaces de alcanzar sus ambiciones, suelen practicar ejercicio con regularidad. También saben organizar su tiempo de ocio, cuidar su salud y realzar su apariencia mejor que otros. Aunque nadie se vuelve un “plusmarquista” sólo con cuidar su aspecto e ir al gimnasio, cuidar la salud es importante en nuestra acelerada sociedad actual. Si los empresarios quieren apoyar y retener a esos “plusmarquistas”, tienen que crear una cultura empresarial en la que sea aceptable tomarse tiempo para uno mismo y no siempre anteponer el trabajo.

Asimismo, dedicar tiempo a la familia es algo que cualquier empleador moderno debería fomentar. Unos empleados con relaciones satisfactorias y una vida familiar armoniosa tienen más probabilidades de permanecer en la empresa y rendir más.



¿QUÉ ES KAIROS FUTURE?

Kairos Future ayuda a empresas y organizaciones a comprender y perfilar el futuro mediante:

- Pronósticos basados en investigaciones,
- El desarrollo empresarial y la innovación con visión de futuro,
- La puesta en práctica de estrategias.

Reunimos las competencias de un gabinete de estrategia y de una empresa investigadora con el fin de proporcionar nuevas percepciones e ideas, con el enfoque de una consultora que se centra en lo que funciona en la práctica. Nuestro trabajo se basa en el desarrollo de nuestras propias competencias, junto con avanzados métodos de análisis, desarrollo de estrategias y procesos de cambio de creación propia.

Trabajamos a menudo en estrecha colaboración con nuestros clientes.

Para mayor información, visite nuestra web: www.kairosfuture.com o póngase en contacto con nosotros:

KAIROS FUTURE

BOX 804

(CALLE: VASAGATAN 40)

101 36 STOCKHOLM, SWEDEN

TEL: +46-(0)8-545 225 00

FAX: +46-(0)8-545 225 01

EMAIL: info@kairosfuture.com

WEBSITE: www.kairosfuture.com



NOTAS

- i Salzer, D., B. Ljung, et al. (2007). Generation Ambition – the pursuit for happiness between 30 and 50. Stockholm, Kairos Future.
El muestreo de la encuesta era de 6000 personas repartidas entre Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Francia y España.
- ii http://en.wikipedia.org/wiki/Work-life_balance
- iii Kastner, Michael (2002): Work Life Balance: Schwerpunkte der Forschung, Universität Dortmund und IAPAM Herdecke
- iv Friedman, T. L. (2007). The world is flat: a brief history of the twenty-first century. New York, Farrar, Straus and Giroux.
- v Kotowska, I. E., A. Matysiak, et al. (2010). Second European Quality of Life Survey: Family life and work, The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: 96. (EQLS)
<http://www.eurofound.europa.eu/>
- vi ibid
- vii European Social Survey, ESS4-2008, Council of European Social Science Data Archives, <http://www.cessda.org/>
- viii From the survey Generation Ambition – the pursuit for happiness between 30 and 50. Stockholm, Kairos Future, 2007
- ix Gender Equality in the EU in 2009, Special Eurobarómetro 326 / Wave 72.2 – TNS Opinion & Social.
Los datos de las Figura 19, Figura 20 y 21 han sido extraídos de esta encuesta.



UNI global union
8-10 Av. Reverdil
1260 Nyon
Switzerland
Tel: + 41 22 365 2100
Fax: + 41 22 365 2121
contact@uniglobalunion.org
www.uniglobalunion.org

UNI/PMS/2-2011/0145