

DIRECTIVOS ELÁSTICOS

Marcella Moohan

"Para disolver los conflictos entre Familia y Trabajo no hay más remedio que buscar una solución personal".

Cuentan que una institución financiera se enorgullecía al contar que en sus instalaciones disponía de peluquería, lavandería y gimnasio. "Así nos aseguramos de que nuestra fuerza de ventas tiene buen aspecto. Además si se pueden cortar el pelo en la oficina, no es necesario que se escapen a la hora de comer". En pocas palabras: si una empresa responde a todas las necesidades de su personal, conseguirá que no tengan que salir del edificio.

Algunas empresas desearían contar con un directivo disponible 24 horas al día, siete días a la semana, un directivo comprometido, que se deje la piel por cumplir con los plazos, un directivo encantado de levantarse a las cuatro de la mañana para llegar a un desayuno de trabajo en Munich a las ocho.

Lo que la empresa ignora es que esta tensión no puede extenderse en el tiempo indefinidamente sin consecuencias. Si el trabajo invade la escena personal de forma constante, la productividad del director se reduce. Si la jornada de trabajo se prolonga repetidamente hasta la noche, las personas normalmente se vuelven irritables y menos comprensivas con los intereses corporativos. En el contexto familiar, si esta situación no se remedia, al cónyuge cada vez le es más difícil entender por qué él o ella pasan tanto tiempo en el trabajo y, normalmente, el apoyo incondicional se acaba convirtiendo en incompreensión, frialdad y distanciamiento.

Si el directivo no reconoce esta situación (o prefiere no enfrentarse a ella para encontrar una salida) continuará acumulando problemas. "Cuando el ejecutivo deja que el trabajo invada sin condiciones el ámbito familiar, no existe un buen encaje y se producen fricciones", subraya el profesor **Steven Poelmans**. Si la empresa adquiere el compromiso de

promover una cultura que permita a todos los empleados (también los directivos) encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida privada conseguirá que su plantilla se llene de mejores personas y mejores directivos: "Las empresas que reconozcan y afronten esta paradoja conseguirán una ventaja competitiva en el mercado: capacidad para atraer y retener talento", explica **Poelmans**.

Esta situación es quizás todavía más compleja para las directivas. **Nuria Chinchilla** advierte que las empresas que dejen de reconocer y responder a las necesidades de sus directivos saldrán perdiendo. "La mujer tiene mucho que aportar y enseñar en el mundo laboral dominado por el hombre", asegura. Subraya que algunas empresas han respondido, ofreciendo horarios flexibles o unas jornadas de trabajo más cortas: "Prefieren tenerlas seis horas que ninguna".

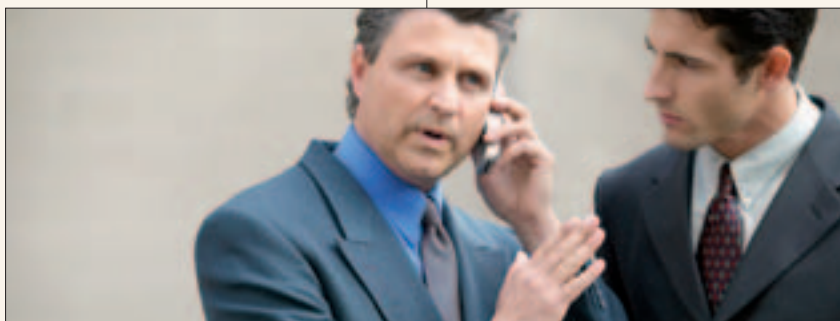
La solución está en que los directivos apliquen las capacidades de gestión que utilizan en la empresa para solucionar los conflictos entre trabajo y vida privada. En definitiva, se trata de gestionar bien el tiempo, utilizar la capacidad de negociación y aplicar los principios del trabajo en equipo.

Philip Joris Alberdingk Thjim director general de la empresa holandesa **Het Financieele Dagblad & BNR Nieuwsradio**, asegura: "Para romper

esta dinámica es crucial ponerse de acuerdo con el cónyuge. Hay que planificar el tiempo personal y familiar como un equipo con una idea clara de la estrategia a plantear que nos adelante el desarrollo de la semana". **Thjim** valora la buena gestión del tiempo como un mecanismo para mantener el control de los acontecimientos. "Si me tengo que llevar trabajo a casa durante el fin de semana, reservo algunas horas, el domingo por la tarde y el resto del tiempo lo paso con mi familia".

Sin embargo, para algunos directivos, la situación es más compleja porque trabajan en una empresa en la que resulta culturalmente imposible conciliar familia y trabajo. Conviene recordar que cualquier estrategia personal de reconciliación descansa en una buena elección de la empresa en la que se trabaja.

La experiencia de **Lorraine Merg-hart Ballard**, vicepresidente de ventas de créditos de **TD Securities**, Nueva York, es positiva. Preguntó a su empresa si, al volver de la baja por maternidad, podría compartir su puesto de trabajo con otra mujer. Se sintió muy afortunada cuando la empresa le respondió que estaba dispuesta a probar. **Merg-hart Ballard** apostó por una *jornada compartida* con una compañera. Durante siete años, han tenido que esforzarse al máximo para conseguir que la transi-



Las empresas están reaccionando a la demanda de la opinión pública pero el cambio tardará en imponerse.

Todavía conservamos una legendaria creencia que vincula la promoción profesional con el tiempo en que el directivo permanece físicamente en la oficina.

ción entre los dos modelos de organización fuera lo más suave posible. El balance es positivo para todos los implicados: la *jornada compartida* ha sido aceptada por los clientes y funciona para la empresa.

La solución: decidir

Los profesores **Poelmans** y **Chinchilla** creen que el factor más importante para despejar la incógnita en la ecuación trabajo-vida privada es tomar una decisión consciente y mantenerla. *"Los problemas surgen y se multiplican si no se toman decisiones. Es preciso que cada persona piense qué papel va a jugar el trabajo y la familia en su vida, y lo defienda"*, dice **Poelmans**.

Tom Jones, director de *marketing* de **Pfizer Pharmaceuticals** coincide con él: *"La primera clave para conseguir el equilibrio es, obviamente, determinar la importancia relativa de la carrera y de la familia. Después hay que establecer límites y comunicarlos tanto a la familia como al entorno laboral"*.

Muchas empresas están reaccionando a los requerimientos de la opinión pública, desarrollando programas de compatibilización de trabajo y vida privada, pero esta transformación puede tardar en producirse. Generalmente, la mayoría de las iniciativas topan con una creencia fuertemente arraigada que vincula la presencia en la oficina a la promoción profesional. Cuando **Procter & Gamble** lanzó un programa de trabajo flexible, en 1999, algunos directivos lo aceptaron encantados, mientras otros lo rechazaron: pensaban que disponer de tiempo libre suponía falta de compromiso. El programa fue aceptado mejor en los departamentos predominantemente femeninos que en las unidades de negocio masculinas.

El profesor **Poelmans** ha identificado cuatro estereotipos para definir las formas en las que los directivos abordan la dialéctica trabajo-familia: los *super-hombre*, los *segmentadores*, los *disponibles* y, por último, los *aquí y ahora*. *"Todos los ejecutivos deberían identificarse con algún estereotipo y adoptar las técnicas de 'superpervivencia' más útiles"*.

La explosión de nuevas tecnologías permite a los directivos mantener un correo permanente con el trabajo. Una relación que, dependiendo de la estrategia que haya elegido el directivo, puede resultar muy eficaz o terriblemente estresante.

El super-hombre, la super-mujer

La primera personalidad es la del *superhombre* o *supermujer*. Se caracteriza por rechazar los términos medios. Los componentes de este grupo desean ser líderes de talla mundial y padres excelentes. La mujer, especialmente, aspira a triunfar en todos los aspectos de su vida: en el Consejo de dirección, en casa y en su vida social. El talón de Aquiles de las *supermujeres* y los *superhombres* es la falta de tiempo para sí mismos.

El "segmentador"

Un segundo patrón de comportamiento es el *segmentador*. Este ejecutivo preferiría que le tragase la tierra antes que llevar trabajo a casa. Los *segmentadores* prefieren proteger a sus familias de los aspectos negativos del trabajo. Sin embargo, olvidan que tampoco comparten los aspectos positivos en el entorno familiar. Evitar compartir con el cónyuge las frustraciones del trabajo puede desanimarnos y hacernos sentir más solos.

El "disponible"

La explosión de las nuevas tecnologías, como el correo electrónico, el teléfono móvil, el ordenador portátil y otros avances tecnológicos, han creado una *correa* virtual que mantiene al *disponible* conectado permanentemente al puesto de trabajo, horas después de haber abandonado el edificio.

Tom Jones, director de *marketing* de **Pfizer Pharmaceuticals** confirma que *"las distracciones, como el correo electrónico y el ordenador portátil, son mucho más frecuentes ahora de lo que eran cuando empecé mi carrera en 1988"*. Para **Merghart Ballard**, en cambio, el correo electrónico es una herramienta que permite mantenerse siempre al alcance de la

empresa. *"Mientras que, en principio, sólo acudo a la oficina tres días a la semana, gracias al e-mail estoy siempre en contacto"*.

Poelmans previene a los *disponibles* ante la posibilidad de caer en el *síndrome del mañana*: retrasar constantemente los esfuerzos por cambiar los comportamientos propios, especialmente antes de que sea demasiado tarde. Los estudios indican que este grupo sufre altos niveles de estrés y problemas de salud.

Los "aquí y ahora"

El último estereotipo recibe el nombre de *hic et nunc*, término latino que se podría traducir por *aquí y ahora*. Se trata de un directivo que actúa como si accionase un interruptor interno, dependiendo del papel que esté desempeñando en cada momento. El directivo *hic et nunc* puede ser un líder energético en los negocios y un padre agradable y cariñoso en casa. A menudo, el comportamiento de los *hic et nunc* es innato a la persona, y pocos son conscientes de su conducta. *"Cada tipo de personalizar puede aprender de las otras, pero los hic et nunc son los campeones absolutos"*, asegura **Poelmans**.

Conclusiones

Todos los trucos, estrategias, herramientas y planes se enfrentan a una realidad aplastante: la elasticidad del tiempo es limitada. Es difícil disponer de todo el tiempo que desearíamos para desempeñar todas las tareas como queremos. No hay más remedio que establecer prioridad y escoger. *"La clave para encontrar el equilibrio que yo estaba buscando era la reducción de la carga de trabajo y del horario. No se puede hacer lo mismo en la mitad de tiempo"*, apunta **Ballard**. ■

(De IESE)