



La integración en una sola línea de vida de los tres aspectos del ser humano: su rol en la familia, en la empresa y en la sociedad

De regreso de vacaciones estivales y comenzando el nuevo año lectivo en el IESE participé de manera virtual del 3° *Encuentro del Club IFREI* celebrado en Argentina, donde se han analizado los dilemas y recompensas relacionados con la paternidad. El estudio dirigido por la Doctora **Patricia Debeljuh**, Directora del Centro de CONfYE y presentado por **Marc Grau** (UIC), fue elaborado con un equipo interdisciplinar del IAE en alianza con el Centro de Innovación y Comunicación de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral y el Instituto de la Familia de la Universidad Internacional de Cataluña. En el mismo se ratifica la importancia del triángulo de la sostenibilidad, es decir, la integración en una sola línea de vida de los tres aspectos del ser humano: su rol en la familia, en la empresa y en la sociedad.

Los objetivos generales del estudio fueron tres:

- Conocer la experiencia de los hombres como padres y como profesionales para comprender cómo ambos roles se integran y se enriquecen mutuamente;
- Conocer el impacto que tiene el hecho de ser padres en su desarrollo laboral; y
- Conocer el apoyo que reciben por parte de las empresas para poder asumir plenamente su paternidad.

Con este fin se propusieron explorar las barreras que experimentan los padres en relación con el equilibrio entre el trabajo-familia y sus estrategias; analizar las políticas de integración que ofrecen las empresas, su uso, sus resistencias y el apoyo a los empleados que son

padres; comprender el enriquecimiento y las interferencias o conflictos que pueden darse entre ambos ámbitos, así como examinar el impacto del COVID-19 en la manera de trabajar y cuidar de la familia que afrontan los padres hoy.

Dilemas visibles y recompensas invisibles

Los padres entrevistados señalaron un esfuerzo continuado para crear puentes y gestionar las interacciones entre el espacio laboral y la esfera familiar.

A su vez mostró cómo las actividades laborales ofrecen no solo conocimientos específicos, sino también la posibilidad de crecer en competencias como la empatía y la toma de decisiones, que son claves para las relaciones interpersonales con los distintos miembros de la familia.

Entre los testimonios más relevantes podemos mencionar:

“En mi familia aprendí a escuchar con paciencia a las personas y esto me ha ayudado a entenderlas.”

“Mi familia me hizo más humano, más reflexivo, aprendí a poner buena cara en los momentos de conflicto, me ayudó a mejorar mi carácter. Y entendí que si podía concretar ese cambio en mi casa, en el trabajo también.”

“Me ayudó a ser más empático, entendiendo las reacciones de las personas en el mundo del trabajo y, gracias a eso, poder llegar mejor a ellas.”

“La vida laboral se ve muy enriquecida por las experiencias personales. Cómo se construyen las personas condiciona su desarrollo profesional. Las personas somos un todo: nuestro conocimiento laboral más nuestras experiencias personales, amistades, familia.”

El 90% de los entrevistados percibieron un enriquecimiento alto o moderado del trabajo a la familia, y el 95% un enriquecimiento de igual grado, pero de la esfera familiar a la laboral.

El estudio muestra, una vez más, cómo la vida familiar ofrece oportunidades de aprendizaje, transferencia de conocimientos y desarrollo de habilidades, así como la generación de capital social, que el padre vuelca después en su trabajo.

Percepción del apoyo de la empresa

El 47% de los entrevistados indicó que las empresas en las que se desempeñan tienen una cultura que apoya a la familia, mientras que el 50% manifestó que las empresas cuentan con políticas, pero no son bien vistas por los jefes.

No basta, pues, formalizar las políticas de integración, sino que es necesario formar una cultura empresarial que tenga en cuenta la Responsabilidad Familiar Corporativa como la parte interna por antonomasia de la Responsabilidad Social Corporativa. Para ello hay que empezar por tener líderes comprometidos.

La cultura organizacional y la realidad familiar se encuentran muchas veces en oposición, y no solo por las demandas de la empresa y/o de la familia. El estudio aconseja que la pareja acompañe las estrategias del padre para evitar tensiones y conflictos. En este sentido, el bajo nivel de enriquecimiento entre ambas esferas vitales puede relacionarse con la falta de acuerdo entre ambos en cuanto a las prioridades.

«una exitosa integración trabajo-familia, debe ser una estrategia compartida»

Si bien las aptitudes personales en relación a la paternidad y al ejercicio profesional son esenciales para una exitosa integración trabajo-familia, esta debe ser una estrategia compartida con los distintos miembros de la familia.

En las organizaciones donde las políticas de integración están formalizadas y bien comunicadas, aumenta la percepción del apoyo por parte de la empresa y el conflicto disminuye.

Barreras y estrategias para superarlas

Las barreras personales fueron identificadas en primer lugar, seguidas de las organizacionales y, en tercer lugar, de las culturales.

- Las barreras personales se asocian principalmente a la falta de agenda y asignación de tiempos al trabajo y a la familia.
- Las barreras organizacionales están en muchos casos relacionadas con la falta de comunicación y difusión de las políticas y beneficios con que la empresa apoya la paternidad.
- Las barreras culturales son más difíciles de transformar porque los cambios sociales no se traducen con la misma rapidez en las organizaciones.

«las personas se van adaptando en función de los aprendizajes que van experimentado»

Los tres tipos de barreras están interrelacionados y se retroalimentan, según una mirada sistémica. Además, las personas se van adaptando en función de los aprendizajes que van experimentado tanto en el ámbito familiar como en el laboral.

Las estrategias para superar las barreras se focalizaron en la organización, tanto de las tareas laborales como de las demandas familiares; en la comunicación intralaboral e intrafamiliar, tanto para la mitigación de conflictos como para armar una red de apoyo en la familia y en el trabajo; y en profesionalizar la paternidad.

De la antigua a la nueva paternidad

El estudio mostró que es clave no disociar la vida familiar de la laboral y enfrentar los desafíos con una perspectiva optimista, lo que podría generar un verdadero enriquecimiento y cambio positivo. Se observó también un cambio de roles y de paradigmas, entre la antigua y la nueva paternidad, entre el modelo de éxito basado en la posición profesional y los logros en el contexto de la familia.

Las barreras personales que llevan a no hacer uso de políticas de conciliación organizacionales pueden tener su origen en la definición de prioridades personales y/o en la actitud del padre y sus allegados, especialmente su pareja. Esto es algo que tuvieron que aprender las mujeres también, por tanto, el diálogo entre ambos será fundamental para apoyarse unos a otros.

Integradores, segmentadores y volleyers

Se identifican tres tipos de colaboradores: [los integradores, los segmentadores y los volleyers.](#)

Tanto los padres integradores (37,5%), que son los que integran la vida personal con la laboral sin dificultades, como los segmentadores (40%) que son los que quieren estar 100% en un solo lugar manejando casa y/o trabajo como compartimentos estancos, logran aprender de ambos ámbitos.

Los volleyers (22,5%), que son los que van de un lado a otro sin tanto conflicto entre las áreas trabajo-familia, como los segmentadores, podrían aprender más del ámbito laboral, pero sienten las tensiones, aunque de manera menos conflictiva que los segmentadores.

El Home Office y otras políticas de flexibilidad con Responsabilidad

Familiar Corporativa pueden favorecer la integración. De hecho, aquellos que son *integradores*, están mayoritariamente en empresas que apoyan la familia de sus empleados.

Se hará necesario identificar el tipo de colaborador con el que se cuenta para ofrecerle algún otro tipo de flexibilidad o adoptar políticas que ayuden al encaje de su misión personal con la organizacional.

Algunas buenas prácticas

La empresa **Eidico**, ofrece recursos y apoyos individuales, explícitos e intransferibles como por ejemplo la formación sobre la paternidad o espacios de networking para padres. Según su director:

“Los padres, muchas veces, tienen miedo de enfrentar la paternidad y usan a las empresas como excusas para no ejercer de padres. No es fácil que asumamos este rol. Estamos cambiando la cultura de la empresa a una cultura en red, para que la empresa no sea el techo de crecimiento para la persona. Lo que estamos definiendo es que el talento pueda crecer. En lugar de una empresa sustentable, el desafío es pensar en personas sustentables”.

Sanofi, minimiza el conflicto trabajo y cuidado con formación sobre paternidad sin costo y en horario laboral, con reducción temporal de la jornada laboral y/o licencias por paternidad más allá de la ley sin modificar la remuneración salarial. Según su responsable de Recursos Humanos:

“La gente que estaba más contenta y comprometida rendía más que aquellos que trabajaban sin estar contentos. En la pandemia se aceleró mucho esto de probar pilotos, perdiendo el miedo a equivocarse para acomodar y reaccionar”.

En **Promedon** crearon redes de apoyo para fomentar una paternidad comprometida con mentoring entre pares y campañas de comunicación que revalorizan la paternidad. Desde esta empresa hacen hincapié en la innovación:

«Con el ejemplo un líder puede hacer que el ecosistema que vive, florezca. Este tipo de prácticas que ponen a las personas en el centro ayudan a la innovación

Una nueva paternidad: dilemas visibles y recompensas invisibles

Publicado: Lunes, 13 Septiembre 2021 13:10

Escrito por Nuria Chinchilla

y creatividad dando un contexto para que la persona se anime a levantar la mano”.

¿Cómo se vive esta realidad en vuestras organizaciones? ¿Tenéis alguna buena práctica que queráis compartir?

A continuación podéis ver el ejemplo de Sanofi explicado por uno de sus directivos:

Nuria Chinchilla, en blog.iese.edu