

Las madres, los padres y las empresas

Dr. Hugo Cruz

Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa

Universidad del Istmo

hacruzivas@unis.edu.gt

Una tendencia actual en el mundo es que las empresas buscan la atracción y retención del talento por medio de políticas y beneficios que faciliten a los empleados una mejor integración de su vida laboral, familiar y personal. Las empresas que no están en esa sintonía perciben que están perdiendo talento, que no atraen el talento que quisieran, que sufren rotación no deseada en puestos clave o que sus resultados de clima organizacional no mejoran como quisieran. En cambio, las empresas que están invirtiendo recursos en promover el balance entre trabajo y familia están obteniendo resultados positivos como menor intención de renuncia, mayor satisfacción con el trabajo por parte de los empleados, mejores indicadores de salud, una mejor percepción del desempeño de los jefes y una productividad más sostenible. En Guatemala tenemos casos documentados de empresas que tienen excelentes resultados económicos y excelentes climas organizacionales a base de ese tipo de políticas y beneficios.

De hecho, en nuestro contexto es importante que cada vez más empresas promuevan activamente la integración del trabajo y la familia por varias razones. Por una parte, en Guatemala el 82% de los ciudadanos afirman que lo más importante en sus vidas es su familia; eso se confirma con una tasa de fecundidad muy sana desde el punto de vista económico y demográfico (3.9 hijos por mujer en edad fértil, según datos del Banco Mundial). Es decir, estamos en una sociedad en donde los matrimonios quieren tener hijos y eso es bueno porque aportan lo más importante para el crecimiento de un país: su capital humano. Así que las empresas deben organizar su trabajo en sintonía con esa realidad, no pueden dar la espalda a una inmensa mayoría que quiere tener vida familiar y necesita que su trabajo sea compatible con ello. Por otra parte, también es cierto que en ese contexto de alta tasa de fecundidad existen dos amenazas: el creciente porcentaje de madres solteras y el porcentaje de hogares desintegrados por la migración a Estados Unidos y otros países “desarrollados”. La empresa tampoco puede dar la espalda a esa realidad, sino que debe asumirla como parte de su dinámica de trabajo. Asumirla significa, en la medida de lo posible, coordinar el trabajo en función de necesidades particulares de esas madres solteras. No se trata de ser paternalista sino razonable: hay empleados y empleadas que requieren más flexibilidad de horario que otros. No se trata de trabajar menos, sino de trabajar y dar resultados pero con flexibilidad y coherencia con las necesidades tanto del empleado como de la empresa.

Sin embargo, para llegar a todo ello hay que romper paradigmas equivocados de muchos directivos de empresas. Por ejemplo, dirigir una empresa creyendo que la sociedad es como hace cincuenta años, época en la cual las distancias entre el hogar y el lugar de trabajo eran mínimas y sin complicaciones de tránsito vehicular; o dirigir la empresa con la idea implícita de que hay alguien en el hogar para que cuide a los hijos. Hace cincuenta años lo común era que hubiese una esposa encargada exclusivamente de los hijos y, por tanto, del hombre empleado se esperaba una dedicación uniforme y hasta excesiva al trabajo; o el paradigma de que, en todo caso, el padre tiene poco que hacer en el hogar pues allí se realizan tareas más propias de la mujer que del hombre.

Todo eso ha cambiado en la práctica pero el paradigma de organización del trabajo sigue estando en función de una sociedad de hace cincuenta o sesenta años. Lo real en la actualidad es un elevado porcentaje de hogares en donde ambos cónyuges trabajan más el porcentaje de hogares en donde sólo existe la mujer jefa de hogar o uno de los cónyuges vive en Estados Unidos. También es parte de la realidad que los hombres de las generaciones X y Y que son padres, desean y buscan involucrarse en el cuidado de los hijos. Así que los gerentes, ya sea hombres o mujeres, que son insensibles o desconocedores de esas realidades se topan con los problemas antes señalados: alta rotación no deseada en puestos clave, insatisfacción de los empleados, climas organizacionales deteriorados, alta intención de dejar la empresa y no comprenden las causas de esos problemas. Buscan pseudo-explicaciones como estas: “los guatemaltecos son perezosos y mal agradecidos” o “tengo malos resultados porque no pago mejores sueldos”.

Sobre todo en este último tema, es importante señalar que no siempre un salario elevado o competitivo llena todas las expectativas de un empleado. Es mala estrategia buscar un mayor compromiso de los empleados por la vía de aumentos salariales continuos. Las personas no actúan sólo por impulsos monetarios. Aunque el salario es un componente importante de la ecuación, la verdad es que el ser humano tiene otros tipos de motivos para actuar y toma decisiones ponderando a veces unos más que otros. Frecuentemente, la búsqueda de la integración entre el trabajo y la familia es un motivador que pone el salario en su justa perspectiva. Los gerentes deben aprender a considerar esos otros motivadores de los empleados. Las personas no responden sólo ante el premio monetario o ante el castigo. En la práctica, las personas ponderan otras variables, por ejemplo el grado en que sus jefes les apoyan para lograr de una u otra forma una mejor integración del trabajo con la familia. La pregunta entonces es cómo hacer para que los directivos de empresas comprendan la importancia de apoyar a los empleados que son padres o madres de familia. Quizás una manera de comenzar es aportar a esos directivos algunos datos y conclusiones importantes que las ciencias sociales han dado a conocer en los últimos años.

La primera conclusión importante es que el ejercicio de la maternidad y de la paternidad genera competencias de liderazgo que las empresas pueden aprovechar. Según diferentes

estudios, la maternidad y la paternidad generan en las personas algunas de las competencias más buscadas por los gerentes: orientación al cliente (anticiparse a las necesidades de los demás), mayor habilidad para resolver conflictos interpersonales, capacidad de realizar múltiples tareas a la vez, sentido de compromiso y sacrificio y comprensión por otras personas con necesidades personales y afectivas, lo cual los hace jefes más empáticos.

La segunda conclusión se puede expresar con estas palabras: no hay empresas sostenibles en sociedades fracasadas. Las empresas viven de lo que no producen pues viven de los valores de sus empleados. Pero esos valores se generan en la familia. Así que la verdadera sostenibilidad, la verdadera responsabilidad social de una empresa comienza cuidando de no contaminar el ambiente en el que surgen las buenas personas, es decir, la familia. La familia es la “humano-factoría”, el nicho donde crecen los empleados proactivos y responsables que toda empresa añora. El mejor aporte de una empresa para la sociedad es organizar el trabajo de tal manera que minimice o elimine sus impactos negativos en la familia de los empleados y, por el contrario, genera estilos de trabajo que faciliten que sus empleados puedan ejercer con responsabilidad sus funciones como padres y como madres.