



Universidad de los Andes

MARÍA JOSÉ BOSCH
MARÍA PAZ RIUMALLÓ
JUAN DE DIOS FERNÁNDEZ

CTF-NT-ES-17-233

ENERO 2017

CARRERA VS. TRAYECTORIA LABORAL

Introducción

La carrera entendida como una progresión ascendente en el tiempo, dentro de una misma industria, incluso dentro de una misma compañía, es en gran medida un elemento del pasado. Esto ha dado lugar a las trayectorias profesionales que son flexibles y que se adaptan a las necesidades personales, generando la necesidad de gestionarlas proactivamente. La trayectoria profesional se refiere a la secuencia de ocupaciones profesionales, adaptadas a situaciones y circunstancias personales, que la persona tiene a lo largo del tiempo. Esas trayectorias no requieren las progresiones continuas y ascendentes para ser exitosas, sino que dejan lugar para que las personas tomen decisiones, sobre qué es lo importante en cada momento, con quién (o quiénes) se recorre dicha trayectoria, y cuál es el objetivo final. Por lo tanto, no se trata de correr, ni de compararse con otros.

Dada la aparición de las trayectorias laborales es que cada vez son más importantes y cruciales las decisiones que se tomen respecto al trabajo y la familia. Considerando las tendencias del mundo actual, roles de género, estructuras familiares y tecnología, es posible entender por qué, cada vez más, las decisiones respecto al equilibrio trabajo y familia son un desafío para las personas. Dada la imprevisibilidad y la constante movilidad asociada a las trayectorias laborales, las personas cada vez más toman decisiones laborales en función de cómo estas decisiones pueden afectar sus familias o su vida personal. Como consecuencia de lo anterior resulta interesante conocer la importancia que

Nota técnica preparada por la profesora María José Bosch, María Paz Riumalló y por Juan de Dios Fernández para servir como base para la discusión en el curso de mentoría del ESE Business School de la Universidad de los Andes (Chile).

Copyright © 2017 ESE Business School de la Universidad de los Andes. Prohibida la reproducción total o parcial, sin autorización escrita del ESE.

tienen las decisiones y cómo hacer que éstas sean más eficientes. Hoy más que nunca, este es un tiempo para que las sociedades, las organizaciones, los empleados y las familias tomen decisiones inteligentes que contribuyan a lograr que el trabajo y familia funcionen armoniosamente.

La importancia de la familia

Una de las esferas de acción más importantes para las personas es la familia. Las personas se involucran también en actividades con la comunidad, con sus amistades, actividades religiosas, de educación, etc. Sin embargo, la familia y el trabajo son las esferas a la que las personas le dedican mayor cantidad de su tiempo y energía. El desarrollo de la familia y del cuidado de ésta es importante por una serie de razones tales como por ser el grupo primario del ser humano, por ser la primera escuela, por ser una fuente de competencias, entre otras.

La persona nace y se educa en el ámbito familiar, al mismo tiempo que desarrolla una identidad y una faceta social (Las Heras, 2002). La familia pertenece a un orden de la realidad social. Es una “pequeña sociedad” pero no por ello se reduce a un cuerpo orgánico ni a la suma de individuos que la componen. Se trata de una configuración relacional que no llega nunca a ser un cuerpo orgánico determinado, lo cual significa que no agota nunca sus posibilidades ya que tiene un carácter sobrefuncional (Donati, 2016). Se trata de un fenómeno social total que directa o indirectamente abarca todas las dimensiones de la persona humana, desde las biológicas a las económicas, sociales, jurídicas, etc.

Los ámbitos familiar y social no son independientes, sino que se complementan y se retroalimentan. El trabajo a su vez conforma la vida social de los pueblos y los hombres. Es la institución natural elegida por el hombre para su organización en sociedad que tiene un fuerte impacto en el desarrollo social y económico de un país al ser la formadora de capital humano por excelencia al interior de los hogares (Debeljuh & Destéfano, 2015). Invertir en la familia es invertir en el capital humano: allí se forjan aquellas habilidades y capacidades, que la persona, desde su nacimiento, va desarrollando y acumulando durante su vida a través de distintos recursos que contribuyen a su eficiencia y productividad futura (Debeljuh & Destéfano, 2015).

La familia es el lugar fundamental del habitar humano, y por lo mismo, resulta esencial para el desarrollo de las dimensiones más propias de la persona, incluyendo su sociabilidad (Pezoa, Riumalló & Becker, 2011). La familia es por naturaleza, el primer ámbito de desarrollo de toda persona. Es una esfera de realización personal en la que adquirimos una identidad que nos hace

reconocer lo que somos, aceptar nuestras limitaciones y ser conscientes de nuestras fortalezas (Sowon & Las Heras, 2012).

Si la consideramos desde otro ángulo, la familia es escuela para la actividad laboral, ya que en ella hacemos los conocimientos y herramientas concretas para la futura profesión u oficio, así como también dónde se adquiere el valor por el trabajo (Melendo, 1995). La familia es la principal escuela para adquirir habilidades y donde desarrollamos capacidades de lealtad, compromiso, sociabilidad y vínculos afectivos, que son básicos para el desarrollo tanto de la sociedad como de la empresa. La familia es el espacio en el que las personas pueden desarrollar sus capacidades de liderazgo, perfeccionar sus competencias.

Así la familia se convierte en un espacio en el que las personas pueden desarrollar sus capacidades de liderazgo, perfeccionar sus capacidades externas que les permitan a descubrir oportunidades y gestionar recursos, perfeccionar sus competencias interpersonales tales como la comunicación, desarrollar sus competencias de eficacia personal, entre otras (Sowon & Las Heras, 2012).

Existe un sinnúmero de cualidades, tales como: liderazgo, integridad, iniciativa, trabajo en equipo, fortaleza, comunicación, toma de decisiones, paciencia que el ser humano desarrolla en el hogar y que luego se ven reflejadas en grupos de trabajo y en las empresas (Sowon & Las Heras, 2012). En este ámbito el niño se desarrolla inicialmente y le permitirá mayores posibilidades de adquirir capital humano y social necesario para convertirse en un trabajador productivo y estable (Debeljuh & Destéfano, 2015).

Durante mucho tiempo la familia y el trabajo se han tratado como un juego de suma cero, es decir, que si una esfera ganaba la otra perdía. Ambos ámbitos de la vida humana se han presentado como antagónicos, y por lo tanto irreconciliables (de ahí el término conflicto). Sin embargo, dado que la familia es una escuela de competencias entonces dedicarle tiempo a ella sería beneficioso para la organización. Cuando los directivos dedican tiempo y energía a su familia, esta actúa como dinamo generadora de nuevas competencias, lo que significa que los recursos invertidos en este entorno pueden tener un retorno en el ámbito laboral. (Sowon & Las Heras, 2012).

La importancia del trabajo

El trabajo es un rol básico y central en la vida para los seres humanos, por la cantidad de tiempo que dedicamos a trabajar, porque permite la satisfacción de necesidades económicas y por su interrelación con otras áreas de la vida. Eso sí ha cambiado en el tiempo. Hace unas décadas bastaba con que el trabajo fuera suficiente para comer, hoy en día se le pide mucho más, incluso que dé sentido

a la vida. El trabajo es muy importante para todos, es algo central, que permite al hombre no sólo satisfacer sus necesidades materiales, sino que también le entrega riquezas sociales e intelectuales.

Pero el trabajo y las carreras profesionales tal como se conocían y administraban han cambiado. La idea de que los empleados deban estar a cargo de su propio desarrollo profesional es relativamente nueva. En el pasado las personas elegían una carrera a muy temprana edad, encontraban una empresa en dónde trabajar y permanecían en esta empresa por el resto de su vida laboral. A cambio de su lealtad y antigüedad con las empresas, los empleados recibían una serie de protecciones, incluidas la seguridad en el trabajo, ascensos constantes, pensiones, etc.

Esta realidad ya no es la que se vive actualmente. Esto ha ocurrido por múltiples razones como por ejemplo las organizaciones son cada vez menos jerárquicas, los roles y responsabilidades de los directivos han cambiado fuertemente, ha aumentado la globalización, hay nuevos intereses vocacionales, surgieron nuevas necesidades, etc.

Estos cambios en el entorno laboral así como también en las expectativas de los trabajadores han reformulado el trabajo. Esto no sólo se ha convertido en un desafío para las empresas y para los trabajadores, sino que puede ser visto como una oportunidad. En la medida que las empresas se reinventan surgen nuevas oportunidades de crecimiento que antes no existían. Pero para mantenerse vigentes los trabajadores deben actualizar y ampliar sus necesidades con mayor frecuencia y emplear una mayor cantidad de destrezas.

De todo lo anterior surge el concepto de gestionar su propio desarrollo empresarial y de que cada uno sea más empleable. Para hacer esto se requiere que el trabajador sea proactivo. Esto significa, hacerse cargo de su desarrollo profesional, aclarando constantemente lo que quiere hacer y aprender, tomando medidas necesarias para encontrar oportunidades y adquirir los conocimientos necesarios. Así gestionar su propio desarrollo profesional implica un esfuerzo concentrado por parte del trabajador, y el primer paso y el más importante es conocerse a sí mismo.

Es necesario que el trabajador realice una autoevaluación en la cual se haga preguntas como por ejemplo: ¿Qué tipos de trabajo me gusta realizar?, ¿Qué tipos de ambientes prefiero?, ¿Con qué tipos de personas me gusta trabajar?, ¿Qué habilidades tengo?, ¿Adónde quiero llegar?, ¿Qué habilidades necesito desarrollar?, ¿Cuáles son mis prioridades?, etc. Una vez realizada esta evaluación, el trabajador puede estar listo para familiarizarse con las oportunidades que existan y desarrollar los recursos que necesite.

Tal como se mencionó, con la aparición de las trayectorias laborales se hace cada vez más necesario que los trabajadores las gestionen proactivamente. De aquí surge la importancia de que los trabajadores sean cada vez más *empleables*. La empleabilidad se refiere a un conjunto de factores objetivos y subjetivos que determinan la capacidad potencial de un individuo para encontrar empleo

con mayor o menor facilidad. Actualmente existen una serie de herramientas y oportunidades que apoyan a los trabajadores en este camino, tales como las redes sociales, el *networking*, el *coaching*, entre otras. Las redes sociales son un elemento cada vez más importante. Los trabajadores deben aprovechar las oportunidades que las redes sociales les brindan para proyectar una imagen profesional y gestionar una red de contactos enriquecedora.

Para poder adaptarse al mundo de hoy, y ser capaces de aprovechar las oportunidades, los trabajadores deben reconocer que la carrera es un entramado no una única escalera.

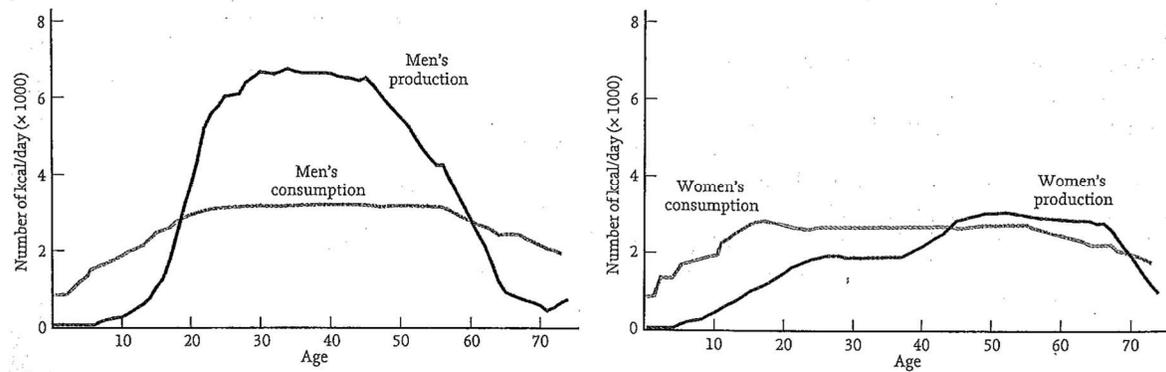
La evolución de la sociedad

La familia, hoy al igual que siempre, es el lugar fundamental del ser humano, y el ámbito más valorado del espacio vital, pero ha sufrido fuertes transformaciones tanto en su composición como en su organización. Uno de los grandes cambios ha sido el aumento de las parejas de doble ingreso. Este tipo de estructura sigue creciendo y es cada vez mayor la proporción de parejas en la que ambos miembros realizan algún tipo de trabajo remunerado. Tanto en Chile como en el resto del mundo la incorporación de la mujer al mercado laboral ha sido creciente. Hasta hace poco el modelo de la familia tradicional, con el hombre encargado del trabajo remunerado y la mujer del cuidado del hogar y los niños ya no es la realidad mayoritaria. Esta evolución ha supuesto un importante cambio en la organización interna de las familias, en especial en el modo en el que reparten y comparten su tiempo.

Esta transformación en las familias es algo que vino para quedarse, lo que nos queda en evidencia si analizamos la economía de los humanos en términos de consumo y producción de energía. Hay un cambio importante en el consumo de energía desde la economía de búsqueda de alimento a la economía post revolución industrial.

Al estudiar la época de la economía de búsqueda de alimento se observó que algunos hombres/mujeres producían mucho más alimento del que consumían, mientras que otros/otras consumían más de lo que producían. En los últimos 20 años, los antropólogos han realizado diversos estudios cuantitativos de las economías existentes de los primeros recolectores nómades. Para tres de estos grupos – Aché, Hiwi y Hadza – los investigadores calcularon meticulosamente la producción promedio de alimentos y de consumo por parte de mujeres y hombres a distintas edades (Boyd & Silk, 2006). Luego se compilo esta información para comparar patrones de producción de alimentos entre distintas sociedades. El análisis realizado mostro cambios importantes en la productividad dentro del ciclo de vida de las mujeres y hombres.

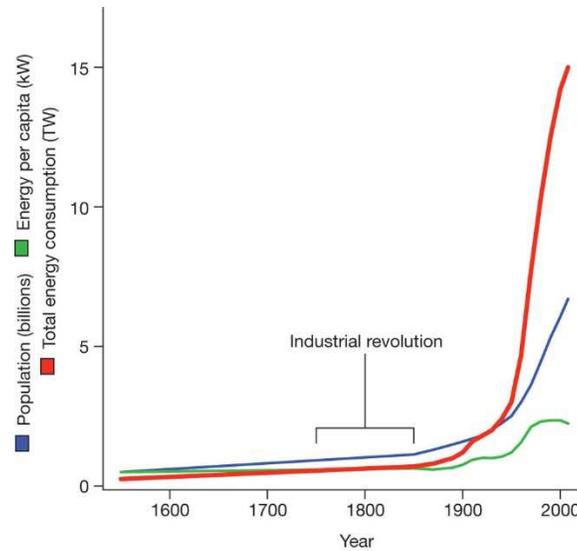
Los siguientes gráficos muestran la producción de alimentos y el consumo de ellos, tanto para hombres como mujeres, en las distintas etapas de su vida para los primeros grupos recolectores nómades.



Extraído de Boyd, R. & Silk, J. (2006) How Women's Evolved. 4th Edition

Los datos obtenidos muestran que tanto hombres como mujeres, no son autosuficientes en términos de producción de alimentos hasta que son adultos. Los hombres adultos producen menos calorías de lo que consumen, mientras que las mujeres se mantienen equilibradas en todo su ciclo de vida (Boyd & Silk, 2006). Los hombres son autosuficientes alrededor de los 17 años, mientras que las mujeres no producen suficiente alimento hasta que llegan a los finales de sus 40's. Los hombres mayores dependen de otros para subsistir, los que se suplen con la producción de los hombres más jóvenes.

Desde estos primeros pueblos nómades al día de hoy la situación es completamente distinta. El consumo de energía a nivel mundial se ha disparado fuertemente desde la revolución industrial a la fecha. El gráfico a continuación muestra el consumo de energía per cápita, el consumo total y el crecimiento de la población.



Extraído de Ehrlich, P., Kareiva, P. & Daily, G. (2012) “*Securing natural capital and expanding equity to rescale civilization*”

Cada persona en el mundo está utilizando mucha más energía que antes para mantener la estructura sociedad tal como la conocemos (mantener la infraestructura, transporte, electrodomésticos, etc.). En la medida que la población siga creciendo también lo hará el consumo de energía. Los jóvenes de hoy en día deberán esforzarse mucho más para mantener el nivel de vida que tenían. Para poder mantener el nivel de consumo necesario actualmente resulta necesario, casi indispensable, que ambas personas en una pareja trabajen.

Orígenes del problema conciliación trabajo y familia

Familia y trabajo son dos áreas fundamentales para el desarrollo de las personas. Resulta necesario distinguir que el trabajo es un instrumento para la persona y la familia, mientras que la familia no es instrumental para el trabajo (Bosch, Riumalló & Capelli, 2016). Lograr la conciliación trabajo y familia implica combinar las responsabilidades de ambos roles de manera tal que de lograr un equilibrio y por lo tanto tener una mejor calidad de vida y más satisfactoria. Desafortunadamente, hoy en día para los trabajadores resulta bastante difícil lograr esto. La mayoría de las veces se enfrentan con decisiones muy complejas respecto a cuál rol de su vida – familiar o laboral – privilegiar en una situación particular (Greenhaus & Powell, 2003)

Los colaboradores y sus familias están teniendo problemas en manejar el equilibrio y la satisfacción trabajo-familia debido a una serie de factores a los que se enfrentan diariamente. Algunos de estos factores, que funcionan de manera combinada y acumulativa, son:

1. La sociedad y las políticas públicas existentes generalmente no apoyan para que las personas puedan involucrarse efectivamente en sus roles de trabajadores y familiares. Los países establecen leyes respecto a materias tales como la maternidad, el cuidado de los niños, los gastos en educación, vacaciones, etc. Las leyes y normas culturales en los distintos países pueden favorecer o desalentar la participación laboral femenina. Todas estas decisiones influyen en cómo las personas manejan su equilibrio trabajo y familia.
2. Los programas de conciliación, las políticas, la cultura y los liderazgos de las organizaciones generalmente ponen grandes limitaciones a la vida de sus trabajadores fuera del trabajo, incluso en aquellas culturas que son *family-friendly* (Greenhaus & Powell, 2016). El trabajo profesional actual tiende a ser muy demandante y exigente en términos de tiempo, así como también en términos de disponibilidad. Además, los trabajadores con menor educación y preparación se enfrentan a trabajos con menor flexibilidad, más inestables, y con menor seguridad social obligándolos a buscar un segundo trabajo para subsistir (Greenhaus & Powell, 2016).
3. Las personas tienden a no ser muy efectivas cuando toman decisiones importantes respecto a sus vidas familiares y laborales ya que muchas veces no se dan cuenta de la conexión e interdependencia de ambos roles. Si los trabajadores no tienen claridad sobre los valores y prioridades, suelen tomar decisiones solamente considerando el trabajo sin ser conscientes del impacto que estas tienen sobre su rol familiar. Además, los trabajadores muchas veces no reconocen las oportunidades en que las competencias obtenidas en alguno de los roles pueden beneficiar al otro (Greenhaus & Powell, 2016).
4. Las parejas en relaciones con doble ingreso muchas veces deben coordinarse entre ellos para definir cómo van a responder a sus responsabilidades familiares y laborales. La necesidad de coordinarse crea una serie de desafíos para este tipo de pareja siendo esta coordinación algo crítico. La familia debe trabajar en un proyecto en común y poner en la balanza el tiempo que destinan al cuidado del hogar y el tiempo que destinan fuera de este. El desafío está en poder equilibrar ambas dimensiones sin descuidar una en desmedro de otra. Conciliar trabajo y familia requiere de un proyecto familiar consecuencia de dos proyectos personales previos (Chinchilla & Moragas, 2007). La puesta en marcha de este proyecto familiar se desarrolla tanto en el trabajo fuera de casa como en el proyecto de trabajo dentro de ella. La tarea y desafío es como integrar estos dos proyectos personales en un gran desafío conjunto.

Tendencias a las que nos enfrentamos

Hay una serie de tendencias históricas e interrelacionadas que nos han llevado a la situación del día de hoy dentro de los cuales se incluyen los roles de género, las estructuras familiares, los entornos empresariales, los avances tecnológicos y las carreras (Greenhaus & Powell, 2016).

1. Roles de género: en los últimos años han ocurrido fuertes cambios en la división de roles. Durante la mayor parte del siglo XX, la vida familiar y laboral en Chile se organizó en torno al modelo tradicional de familia, bajo la lógica del hombre jefe de hogar y encargado de trabajar remuneradamente y la mujer a cargo de las tareas de la casa y el cuidado de los niños. Actualmente este modelo de roles no corresponde a la realidad, ya que la mujer se incorporó fuertemente al mundo laboral. Está claro que los roles tradicionales que antes eran la norma ya no continúan siéndolo.

Como referencia, en el año 1990 la participación de las mujeres en el mercado laboral llegaba a 32,5%, lo que ha aumentado considerablemente llegando a un 48,5% para el año 2015 (INE, 2015). A pesar de este fuerte aumento, sigue existiendo una fuerte brecha entre la participación laboral de hombres y mujeres (la participación masculina alcanza un 72% para el 2015). Además, las condiciones académicas tanto de mujeres como hombres que participan en el mercado laboral ha cambiado fuertemente. Tanto hombres y mujeres son profesionales con mayores niveles de educación.

2. Cambio en la estructura familiar: siguiendo con el punto anterior, se observa también una transformación en las estructuras familiares, disminuyendo los hogares extendidos (conformados por familias numerosas), aumentaron los hogares monoparentales, han aumentado las parejas de doble ingreso, la mujer tiene un mayor rol en el mercado laboral, etc. Estas nuevas estructuras familiares reflejan una disminución en la tasa de natalidad (1,89 hijos por mujer al 2015) y un retraso en la edad de tener hijos. La población se está envejeciendo, como resultado de la baja tasa de natalidad y aumento en las expectativas de vida.

Los cambios en la estructura familiar ponen en manifiesto una nueva realidad a la cual se enfrentan las parejas a la hora de compatibilizar la esfera familiar con el ámbito laboral sin delegar el rol insustituible que tienen para con sus hijos y/o dependientes. Como resultado de todos estos cambios, los deseos y responsabilidades familiares de los trabajadores son cada vez más variadas, así por ejemplo, las políticas de algunas organizaciones que son uniformes para todos se encuentran obsoletas y son ineficientes.

3. Cambio en el entorno empresarial: previo a la Revolución Industrial la vida laboral y familia estaban completamente integradas; las personas vivían donde trabajaban, en los campos. Con la revolución esto cambió y se generó una distinción clara entre los roles de los hombres y las mujeres. Los hombres salían a trabajar y las mujeres se quedaban en la casa, separando completamente ambas esferas de la vida humana. Este cambio con la incorporación de la mujer al trabajo laboral, haciendo ambas esferas, la laboral y la familiar ya no estuvieron completamente separadas. Ahora, tanto hombres como mujeres, deben enfrentar en paralelo las responsabilidades familiares y laborales.

La siguiente tendencia que afectará los entornos empresariales será el aumento en la globalización del trabajo. Estamos ante la aparición de una economía global fuertemente conectada, con empresas de estructuras flexibles, con autoridades descentralizadas, con menos niveles jerárquicos, etc. (Greenhaus & Powell, 2012). La realidad para los trabajadores ha cambiado con menos oportunidades de desarrollo en una misma empresa, entre otras cosas.

4. Avances tecnológicos: la tecnología disponible hoy en día tiene un fuerte efecto sobre la naturaleza del trabajo, lo que a su vez tiene un efecto sobre los roles familiares y laborales de los colaboradores (Greenhaus & Powell, 2016). Por un lado permite a los trabajadores conectarse con sus familias cuando se encuentran en el trabajo y les da la oportunidad de trabajar desde sus casas. Por otro lado, en muchas ocasiones, invade la vida de las personas cuando se encuentran en sus casas. Ha afectado el tiempo y la ubicación del trabajo. Ha cambiado la forma en que las personas trabajan así como también la forma en que las personas manejan el equilibrio trabajo y familia.
5. Carreras: las tendencias anteriores han modificado la naturaleza de las carreras de los trabajadores. La carrera entendida como una progresión ascendente en el tiempo, dentro de una misma industria, o dentro de una misma compañía, no es lo habitual. En la era de organizaciones globales han surgido las trayectorias profesionales, muchas veces flexibles y que se adaptan a las necesidades personales, muchas veces desviándose del patrón tradicional. Se encuentran también fuertemente influenciadas por factores familiares y/o personales, mucho más que antes. De aquí surge la necesidad de que las personas gestionen proactivamente sus carreras.

Dados los conflictos percibidos entre trabajo y familia y las tendencias a las que las personas se enfrentan hoy en día, es que las decisiones que toman las mismas personas son cada vez más

determinantes. Se hace necesario así ver a qué tipo de decisiones se enfrentan los trabajadores y cómo pueden hacer que estas sean eficientes y efectivas para sus intereses personales y/o familiares.

Tipos de decisiones

Históricamente, la literatura de conciliación trabajo y familia se enfocó en la influencia que el entorno tiene sobre los trabajadores y sus familias y en la forma en que relacionan ambos roles. Sin embargo, los trabajadores pueden modificar las demandas en sus roles, pueden aprender a gestionarlos y pueden desarrollar recursos que los ayuden (Greenhaus & Powell, 2016). Por lo tanto se hace necesario analizar también las decisiones que toman los trabajadores y sus familias para lograr el enriquecimiento en sus vidas.

En tiempos pasados parecía que las decisiones de las personas sobre a qué dedicarle su tiempo, energía y desarrollo psicológicos eran simples: se esperaba que los hombres pusieran un foco especial en su rol de proveedor mientras que las mujeres debían enfocarse en su rol de cuidadoras del hogar. Esta visión de lo que se conocen como los roles tradicionales de género han cambiado fuertemente. A pesar de que los roles de género tienen una influencia importante en los comportamientos de las personas y se mantendrán en el tiempo¹, el énfasis que tiene la toma de decisiones en la época actual no es tan simple.

Las personas deben tomar decisiones todo el tiempo, algunas de ellas involucran su trabajo, algunas otras su familia y otras, sus temas personales. Se ven enfrentados a decisiones difíciles todo el tiempo, dentro de sus roles como colaboradores, así como también en sus roles familiares. Así las familias están viviendo épocas de tensión como resultado de que ambos en la pareja deben buscar el equilibrio entre trabajo y familia.

Es importante identificar las “decisiones inteligentes” para todas las partes involucradas (sociedad, empresas, trabajadores, familias) para aliviar la carga que implican las decisiones difíciles. Las “decisiones inteligentes” se refieren a la selección de un curso de acción que tiene una alta probabilidad de ayudar a las personas a ser efectivas y felices en los distintos aspectos de sus vidas y así lograr un mayor equilibrio trabajo-familia. Este tipo de decisiones, tal como se mencionó, no son tomadas solo por los trabajadores sino que también pueden involucrar a las organizaciones y al Estado con el propósito de ayudar a sus ciudadanos y empleados a lograr ese balance.

¹ Una serie de investigaciones han argumentado que los roles de género permanecen en normas y paracticas y nunca han desaparecido. Algunos de ellos son Coontz, S. (2013) Why gender equality stalled. The New York Times; Blau, F., Brinton, M.C. & Grusky, D. (2006) The Declining significance of Gender? New York: Russel Sage Foundation; Williams, J. (2000) Unbending Gender: Why work and family conflict and what to do about it. Oxford, UK: Oxford University Press.

Es un hecho que nuestras vidas consisten en una serie de decisiones –algunas pequeñas y otras más grandes- que en forma acumulada afectan nuestra vida y la de nuestras familias (Greenhaus & Powell, 2016). Las personas generalmente toman tres tipos de decisiones respecto a sus roles laborales y familiares: de entrada, de participación y de salida (Powell & Greenhaus, 2010). Las decisiones de entrada y salida pueden ocurrir simultáneamente, por ejemplo la decisión de abandonar un trabajo puede estar acompañada de la decisión de ingresar a otro.

- Decisiones de entrada: se refieren a aquellas enfocadas a ingresar un rol particular a nivel laboral o familiar.
- Decisiones de participación: se refieren a si se toma parte o no de determinadas actividades.
- Decisiones de salida: se refieren a aquellas decisiones que implican abandonar un determinado rol.

Desde el punto de vista del equilibrio trabajo y familia resulta interesante observar las decisiones que se toman respecto al trabajo y familia en la esfera familiar. Las decisiones familiares de trabajo y familia son aquellas que la pareja toma respecto a la participación de uno o ambos en actividades familiares y/o laborales. Por ejemplo, la decisión de si uno o ambos trabajan, o la decisión de quién se hace cargo de los niños. Este tipo de decisiones van más allá del ámbito laboral e incluyen el tiempo y el compromiso psicológico que cada uno de ellos entrega a las actividades familiares y/o laborales (Greenhaus & Powell, 2016). Este tipo de decisiones tienen como propósito promover el bienestar de la familia y ayudar a ambos a alcanzar la satisfacción y equilibrio trabajo-familia.

Las familias y las personas deben tomar decisiones constantemente. Para entender este proceso, de acuerdo a un estudio realizado por Laura Radcliffe y Catherine Cassell (2014) a parejas de doble ingreso, se descubrieron dos tipos de decisiones que son componentes importantes de la estrategia de las familias para manejar sus vidas: decisiones diarias y decisiones ancla. Las decisiones anclas son decisiones importantes y mayores de la pareja respecto al interfaz trabajo y familia. Algunas de las más típicas decisiones anclas tomadas por parejas de doble ingreso son: volver al trabajo después del nacimiento de un hijo, buscar una promoción, elegir un trabajo a tiempo parcial o a tiempo completo, renunciar a un trabajo, cambiarse de país, entre otras. Este tipo de decisiones generalmente toman en cuenta la realidad familiar.

Por otra parte las decisiones diarias, tal como lo indica su nombre, son decisiones que se toman día a día y que generalmente se toman debido a una situación particular. Este tipo de decisiones incluye el tomar o no una llamada telefónica desde la casa, ir a buscar a un hijo enfermo al colegio, quedarse hasta tarde en el trabajo, responder a un email desde la casa, entre otras. Este tipo de

decisiones no son insignificantes, ya que ocurren diariamente y en algunos casos responden a una urgencia, pero no son consideradas “mayores” ya que no significan la entrada o salida de un determinado rol.

Ambas decisiones están conectadas y son dinámicas. Radcliffe y Cassell (2014) encontraron que las decisiones ancla influyen en las decisiones diarias “creando un marco de acción dentro del cual los compromisos de trabajo y familia y sus conflictos son resueltos diariamente”.

Si examinamos el patrón de decisiones de una familia, estas son una manera útil de entender las prioridades y estrategias que tienen para resolver y manejar la relación entre trabajo y familia. Provee también de información de la forma que tiene la familia de organizarse y de manejar los distintos compromisos que tienen. Las familias realizan una serie de decisiones anclas y diarias que tienen como propósito aumentar la calidad de vida de la familia y ayudar a ambos a alcanzar un equilibrio razonable entre trabajo y familia.

Conclusiones

Dado esta nueva realidad laboral, donde hombres y mujeres trabajan y entendiendo que la organización del hogar es mucho más que el cuidado de niño y las tareas domésticas, el tema de conciliación trabajo y familia y vida persona se extiende a toda la sociedad y deja de ser un desafío exclusivo de las mujeres. La falta de conciliación trabajo y familia repercute tanto en las familias como en las empresas y en la economía.

Siendo conscientes de los efectos positivo que tiene la familia sobre el trabajo, es que debemos potenciar la conciliación trabajo y familia para todos los miembros de la sociedad. Fomentar familias sanas y unidas nos involucra a todos, ya que son una pieza fundamental en el proceso de crecimiento y enmarca el desarrollo económico y personal. Hoy en día, las familias están experimentando crecientes dificultades en manejar el stress que resulta de que ambos padres deben manejar el equilibrio entre los roles de trabajo y familia y en tomar decisiones de quién hace qué trabajo en la casa, lo que genera una acumulación de stress a nivel familiar (Greenhaus & Powell, 2016).

Por parte de las empresas, dada la necesidad de atraer y retener talentos, no tienen espacio para el enfoque de talla única. Es tiempo de que las compañías creen ambientes en los cuales las personas puedan perseguir sus trayectorias profesionales adaptándolas a sus circunstancias individuales (Las Heras, 2013). El talento moderno requiere fomentar la flexibilidad, las relaciones orientadas al desarrollo, la visibilidad, la transparencia y el manejo de la diversidad (Las Heras,

2013). Las empresas están encontrando dificultades en atraer y retener a los empleados valiosos debido a que cada vez más ellos están tomando decisiones laborales basadas en sus condiciones familiares (por ejemplo, rechazar un traslado o promoción por motivos familiares).

Las trayectorias individuales son influenciadas fuertemente por los ambientes organizacionales. Una de las características que favorece el desarrollo de trayectorias laborales satisfactorias es la *flexibilidad factible* (Las Heras, 2013). La flexibilidad factible se refiere a los acuerdos diseñados para permitir a las personas cumplir con sus obligaciones personales y/o profesionales, sin tener que sacrificar ninguno de los dos ámbitos. Por ejemplo, muchas empresas no necesitan a todos los trabajadores en el mismo lugar al mismo tiempo, así como también no todas las personas necesitan el mismo tipo de flexibilidad. Existen varias medidas de flexibilidad que pueden ser utilizadas por las empresas para generar esta flexibilidad como por ejemplo los horarios diferidos, jornadas parciales, semana comprimida, teletrabajo, entre otras.

Por último es importante recalcar la importancia de las decisiones que toman los trabajadores. Ellos deben ser conscientes de la interconexión que existe entre la esfera laboral y familiar, y como las decisiones que ellos toman en un rol afectan el otro. Deben trabajar conscientemente en su propio proceso de toma de decisiones, para hacerlo cada vez más eficiente.

La promoción de la conciliación entre el trabajo y la vida familiar generará sin duda una mayor participación laboral de las mujeres y les entregará a los hombres la posibilidad de asumir mayores responsabilidades familiares, participando activamente en sus familias y en la crianza de sus hijos.

Bibliografía

- Boyd, R. & Silk, J. B. (2006) *How Humans Evolved*. 4th Edition. United States: Norton & Company Inc.
- Chinchilla, N. & Moragas, M. (2007) *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Ariel: España
- Debeljuh, P. & Destéfano, A. (2015) *Hacia un nuevo pacto entre Trabajo y Familia: Guía de Buenas Prácticas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Baur.
- Donati, P. (2016) *Elementos de la sociología de la Familia*. Universitat Internacional de Catalunya.
- Ehrlich, P., Kareiva, P. & Daily, G. (2012) Securing natural capital and expanding equity to rescale civilization. *Nature*, 486, 68-73, 7 June 2012
- Greenhaus, J. & Powell, G. (2013) When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 291-303
- Greenhaus, J. & Powell, G. (2016) *Making Work and Family Work: from hard choices to smart choices*. Routledge Taylor & Francis Group: New York
- Las Heras, M. (2002) *El trabajo como constructor de la persona, la familia y la sociedad: mirando al pasado y proyectando hacia el futuro*. Nota Técnica, IESE Universidad de Navarra
- Las Heras, M. (2013) Career Track R.I.P.: Multiple Stories for Career Building. *Rotman Magazine Winter*. 64-69
- Melendo, T. (1995) *Educación, familia y trabajo*. Loma Editorial: México
- Pezoa, A., Riumalló, M.P. & Becker, K. (2011) *Conciliación Familia-Trabajo en Chile*. Editorial Valente: Santiago de Chile
- Powell, G. & Greenhaus, J. (2010) Sex, gender and decisions at family-work interface. *Journal of Management*, 36, 1011-39
- Radcliffe, L. & Cassell, C. (2014) Resolving couples' work-family conflicts: The complexity of decision making and the introduction of a new framework. *Human Relations*, Vol. 67(7) 793-819
- Sowon, K. & Las Heras, M. (2012) la familia: una escuela para los negocios. *Harvard Deusto Business Review*, 74