



Conciliación biográfica



Presentación

La Conciliación de la vida laboral, familiar y personal es uno de los retos más importantes de la sociedad española a principios del siglo XXI. Los cambios sociodemográficos, económicos y culturales que caracterizan a las sociedades desarrolladas, así como la creciente incorporación, la permanencia de las mujeres en el trabajo remunerado y la mayor implicación de los hombres en el ámbito doméstico y de cuidados de familia, han situado esta cuestión en un primer plano de las agendas políticas.

La ciudad de Madrid lleva tiempo apostando decididamente por la Conciliación. Concretamente este compromiso firme y compartido con la sociedad madrileña se ha visto reflejado en estos últimos tres años –entre otras actuaciones– por el proyecto de la Iniciativa Comunitaria Equal “Madrid, Empresas y Conciliación”, cofinanciado por el Fondo Social Europeo y promovido desde la Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales.

Así, el proyecto –iniciado en el año 2005 y auspiciado por el Ayuntamiento de Madrid como organismo responsable coordinador– está en plena sintonía con el objetivo que marca nuestra estrategia municipal de hacer de esta ciudad una de las mejores urbes europeas donde vivir y trabajar.

En “Madrid, Empresas y Conciliación”, además del Ayuntamiento de Madrid están involucradas otras siete organizaciones del ámbito social, académico, sindical y empresarial de la localidad madrileña y que conforman su Agrupación de Desarrollo (AD): el Consejo Municipal de las Mujeres de Madrid, la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, UGT–Madrid, CC.OO., la Confederación de Sindicatos Independientes y Sindical de Funcionarios (CSI-CSIF), la Fundación General Universidad Autónoma de Madrid (FGUAM) y la Fundación Universitaria San Pablo-CEU (FUSP-CEU).

Como entidades socias en este proyecto hemos aunado nuestros esfuerzos e invertido recur-

para promover la Conciliación en el municipio de Madrid incidiendo desde diversas ópticas, sobre todo, en las empresas locales y también en sus recursos humanos.

En este sentido, la serie de monográficos informativos y de sensibilización conforma uno de los productos que dan cobertura a nuestro objetivo. Su elaboración ha sido responsabilidad de la FGUAM y FUSP-CEU, mientras que la coordinación, edición y difusión han sido función de la Dirección General de Igualdad de Oportunidades de este municipio.

Su propósito es acercar a diversos públicos (universidad, instituciones públicas y privadas, empresas, especialistas en el mundo laboral y ciudadanía en general) aquellos aspectos básicos de la armonización de los espacios vitales (familiar, laboral, personal) que plantean debate sobre los contextos favorecedores y limitadores, así como sugieren ideas sobre la viabilidad de las posibles iniciativas y las soluciones para que esta estrategia conforme las

prácticas sociales, organizacionales e institucionales contribuyendo, así, a una mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

El contenido de la serie hace un recorrido por distintos temas como la situación social que demanda transformaciones organizativas y de corresponsabilidad; las bondades y limitaciones de la conciliación y las razones para que los cambios necesarios se lleven a cabo; las formas flexibles de organización de los tiempos; los servicios de apoyo a la conciliación; la normativa reguladora y vigente en España; el papel de hombres y mujeres, de las instituciones, de los agentes sociales y económicos.

Nos satisface, por tanto, presentar esta colección que, a nuestro juicio, constituye una buena muestra de los distintos puntos de vista, contextos, intereses, protagonistas, valores y recursos que existen en torno a la confluencia y relación –a veces controvertida– entre tiempo laboral, tiempo familiar y tiempo propio.

Conscientes de que estamos asistiendo a grandes avances en este campo, sabemos también que queda un largo recorrido y no podemos olvidar que todos y todas tenemos responsabilidad en la consecución de los adelantos deseados. Demos, entonces, la bienvenida a los conocimientos facilitados en esta publicación, que junto con las propuestas aportadas, sin duda nos muestran cuáles son algunas

de las cuestiones a tener en cuenta en la agenda política, social y legislativa del futuro próximo.

Madrid, diciembre 2007

Concepción Dancausa Treviño

*Delegada del Área de Gobierno de Familia y
Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid*

Edita:

*Dirección General de Igualdad de Oportunidades
Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales
Ayuntamiento de Madrid*

Elaborado por:

*Paloma Gascón, Ana Moreno
y Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid*

Diseño y maquetación:

Ibersaf Industrial, S. L.

Depósito legal: M-23961-2008

ÍNDICE

1. CINCO RELOJES DISTINTOS PARA MEDIR EL TIEMPO	7	4. MI RUMBO PARA EL TIEMPO	27
2. EL TIEMPO SIN RELOJY EL TIEMPO PARA MÍ: ¿CÓMO SOY?	11	4.1. Parar y mirar hacia dentro	28
2.1. Mi carácter	11	4.2. Parar y mirar hacia fuera con las luces largas	28
2.2. Mis circunstancias	12	4.3. Aplicación a los programas de conciliación	29
2.3. Mis sueños, mis motivadores	12	5. ¿QUÉ HAGO CON MITIEMPO?	31
2.4. Mis ritmos	12	5.1. Aplicación a los programas de conciliación	31
2.5. Aplicación a los programas de conciliación	13	6. ¿SE PUEDE CONSTRUIR UN ÚNICO RELOJ PARA TODA LA VIDA?	33
3. TIEMPOS IMPOSIBLES: LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL	15	6.1. La prioridad de la conciliación	33
3.1. Actividades profesionales y personales	15	6.2. El arte del tiempo	36
3.2. Dimensión relacional y espiritual	16	6.3. El crecimiento personal	36
3.3. Las nuevas formas de comunicación	18	BIBLIOGRAFÍA	41
3.3.1. Nuevas habilidades: las e-habilidades	19		
3.3.2. Cambios en la comunicación	21		
3.3.3. Construcción de la identidad	24		
3.4. Aplicación a los programas de conciliación	25		



1. Cinco relojes distintos para medir el tiempo

Conciliar la vida laboral con la personal y familiar es algo necesario, si queremos tener una vida armónica y significativa como personas, y si las organizaciones quieren seguir funcionando para conseguir una mayor productividad y competitividad.

La incorporación de las mujeres al trabajo remunerado, los distintos modelos de familias, el deseo de todos, hombres y mujeres, de un mayor nivel de vida económico y personal, hace que la conciliación se haya convertido en una necesidad acuciante. Para conseguirla, cada persona debe liderar su propia conciliación, pero resulta esencial que cuente con el apoyo de las empresas, las administraciones y la sociedad en su conjunto.

La pregunta a responder es la siguiente: ¿cómo se gestionan vida laboral con la personal y familiar? La realidad es que ambas están íntimamente relacionadas, precisamente porque no son más que diferentes facetas de una sola vida, la de cada persona, asociadas a sus responsabilidades e intereses. Dicho de otro modo: se pide y espera de las personas trabajadoras una entrega total a la función que desempeñan,

Es preciso comprender que, como personas, atravesamos a lo largo de nuestra vida distintas etapas, fuertemente relacionadas entre sí.

pero, como personas, no colgamos en la percha lo que somos y lo que nos preocupa al desarrollar de nuestro trabajo.

Todo lo que somos influye en nuestra capacidad para conciliar, y el tiempo se define como una constante a administrar.

En este monográfico, de manera complementaria a otros preparados por las autoras en esta colección, se quiere poner el foco en la importancia de la conciliación a lo largo de toda la vida, en la llamada conciliación biográfica. Es preciso comprender que, como personas, atravesamos a lo largo de nuestra vida distintas etapas, fuertemente relacionadas entre sí.

Para ello, se identifican a lo largo de la vida 5 grandes etapas, que tienen necesidades muy diferentes en cuanto a la conciliación de roles y funciones vita-



les. Aunque cada vida es distinta, y cada circunstancia singular, creemos que la caracterización simplificada de estas etapas permite hacer reflexiones generalizables que cada persona puede aplicar a su caso. Las hemos caracterizado de acuerdo con la concepción del tiempo que prima en cada una de estas etapas.



En las dos primeras etapas vitales, que denominaremos “tiempo sin reloj” (de los 0 a los 15 años) y “tiempo para mí” (de los 15 a los 30), la conciliación entre las distintas esferas de actividad es sencilla. Salvo situaciones especiales, se cuenta con grados de libertad suficientes para administrar el tiempo armónicamente. Es en estas etapas en las que se conforma la personalidad, y en las que se establecen prioridades y estilos de operar que van a marcar en el futuro

los estilos vitales y, por tanto, los equilibrios entre la vida profesional y personal.

La etapa que sigue (de los 30 a los 40) comienza con la incorporación plena al mercado de trabajo, y suele corresponder al máximo de actividad y responsabilidades en varios de los frentes vitales. Sin previo aviso, muchas personas se encuentran en la etapa de los “tiempos imposibles”. La evolución hacia la conectividad permanente y hacia la superabundancia de información conlleva, habitualmente, un ritmo acelerado en la vida profesional.

En muchas ocasiones, en medio de la edad productiva, se produce la crisis de la mediana edad (o de los 40). Es un momento de replanteamiento de prioridades vitales que suele poner en el centro la necesidad de conciliar la vida profesional con la personal y familiar. Se entra entonces en una etapa de madurez identificada con la frase “mi rumbo para el tiempo”¹.

Y tras una vida en la que administrar el tiempo parecía un arte imposible, se entra en la última etapa, en la que la preocupación es la contraria: ¿qué hago con mi tiempo? En estos momentos la vida profesional desaparece de golpe, en muchas ocasiones la unidad familiar reclama menos atención y la conciliación biográfica emerge como un balance vital que marca el inicio y el transcurrir de una etapa vital cada vez más larga y plena.

¹ En la sociedad española actual los años de máximo impacto, de mayores ingresos, de más oportunidades se van estrechando, por dos motivos fundamentales. En primer lugar, cada vez los jóvenes se incorporan más tarde al mercado de trabajo, al menos al mercado de trabajo de calidad. En segundo lugar, las prejubilaciones y la bolsa de parados de larga duración de mayores de 45 años, muestran la tendencia a ser expulsados antes de la edad de jubilación, aunque en la actualidad esta tendencia se está cuestionando desde las políticas públicas por la dificultad de mantener el sistema de pensiones.



2. El tiempo sin reloj y el tiempo para mí: ¿cómo soy?

Como hemos visto, estas dos primeras etapas vitales resultan esenciales porque en ellas se conforma la personalidad, y se establecen prioridades (tales como la elección de una carrera profesional, el compromiso con la pareja, o las inquietudes personales) que van a marcar las decisiones a tomar en el futuro, y que influyen en el equilibrio entre la vida profesional y personal.

2.1 Mi carácter

El carácter viene definido por el conjunto de cualidades psíquicas y afectivas, heredadas o adquiridas, que condicionan la conducta de cada persona, distinguiéndolo de los demás. El carácter es relativamente estable, y gracias a él somos lo que somos, es decir, seres fiables (de comportamiento bastante previsible). El carácter nos permite saber a qué atenernos con respecto a los otros, y más aún con respecto a nosotros/as mismos/as. Naturalmente, en la construcción del propio carácter nos afecta de manera muy relevante nuestro entorno: las personas que nos rodean, nuestro entorno, nuestras experiencias.

Al hablar de conciliación, debemos tener necesariamente en cuenta la interrelación entre las perso-

En una relación de pareja, es necesario conocer el carácter de la otra persona para construir una relación sólida. Del mismo modo, al trabajar para una organización, debemos tener muy en cuenta cuáles son los intereses, cultura y valores que conforman su “carácter”.

nas, y de éstas con las organizaciones. Por ejemplo, en una relación de pareja, es necesario conocer el carácter de la otra persona para construir una relación sólida. Del mismo modo, al trabajar para una organización, debemos tener muy en cuenta cuáles son los intereses, cultura y valores de conforman su “carácter”, para construir asimismo una relación profesional fructífera.

Precisamente por la existencia de este carácter, en cada persona, en quienes se relacionan con ella porque forman parte de su familia, o en la organización para la que trabaja, hace que la conciliación –como sucede con cualquier otro aspecto en el que dos partes deben llegar a un acuerdo estable positivo para las dos– sea un reto. De hecho, es difícil modificar en las personas y en

las organizaciones la actitud sobre la conciliación, aunque siempre se puede cambiar la práctica a través de la sensibilización y el compromiso.

2.2. Mis circunstancias

Si nos referimos a la frase de José Ortega y Gasset “Yo soy yo y mi circunstancia”, y entendemos el “yo soy yo” como lo que soy en cuanto carácter y personalidad, mis circunstancias serían todo lo que no soy yo.

Las circunstancias dependen, de este modo, de mi momento vital y mi realidad social, es decir el tiempo y la realidad en la que me encuentro, desde algo básico como es mi género (femenino o masculino como factor cultural más o menos estable), mi familia, mi profesión, el lugar donde vivo, mi situación económica, etc.

Como personas, tenemos cierta capacidad para modificar estas circunstancias, pero es cierto que forman, como decía Ortega, parte de nuestra persona. Por ello, es imprescindible tenerlas en cuenta, y mucho, a la hora de acometer el reto de la conciliación.

2.3. Mis sueños, mis motivadores

Los sueños son lo más íntimo de la persona; es en ellos donde todo nuestro ser se refleja. Es verdad que la vida (nuestro carácter y nuestras circunstancias) nos plantea limitaciones, pues nunca nos pare-

ce suficiente lo que somos o tenemos; pero una característica humana es buscar lo nuevo y lo que consideramos no solo bueno, sino mejor. Esta ambición de constante mejora, propia del ser humano, hace que las mejores realizaciones de la humanidad estén basadas en esa constante tendencia a buscar la realización de los sueños y en el afán de superar las limitaciones que el existir nos plantea. Esta tensión que empuja a la acción puede ser fuente de la felicidad más auténtica y real que se puede conseguir.

En un mundo ideal, mediante nuestros sueños de mejora y felicidad podríamos conseguir un constante desarrollo más o menos armónico, siempre que no se intenten reducir los sueños a un ámbito de consumo y materialismo que solo pueden cubrir nuestras necesidades más básicas.

La conciliación, considerada como motivación o sueño, se entiende como un reto que no consiste en el logro de ninguna meta en particular, sino en lograr un avance compensado y equilibrado en la consecución de nuestros anhelos en el terreno personal, familiar y profesional.

2.4. Mis ritmos

Como se ha indicado anteriormente, todas las personas somos distintas: nuestro carácter, nuestras circunstancias, nuestros sueños y limitaciones... Además, la concepción del tiempo tampoco es la mis-

ma, y se verá afectada nuestros usos y costumbres, así como nuestra localización geográfica. Es decir, aunque el tiempo transcurra de manera constante e igual para todos, cada persona tiene su propio ritmo.

El ritmo viene condicionado por factores externos (como pueden ser la época del año o la latitud) o culturales (horarios², costumbres). Pero, más allá de los ritmos circadianos, también hay otros factores internos que influyen de manera diferente en cada persona: así, hay quien estén más activo y alerta por la mañana (personas Alondras) o por la noche (personas Búhos).

De modo similar a lo que ya planteábamos en el caso del carácter, es frecuente que las personas y organizaciones tengan, cada una, su propio ritmo. Por ello, si queremos hacer una utilización provechosa del tiempo de que disponemos, no nos queda más remedio que tenerlos en cuenta y prestar atención a esos ritmos diferentes en cada uno. En particular, es conveniente que consideremos y reconozcamos nuestros propios ritmos y los de las personas que nos pueden ayudar en la conciliación: la pareja, la familia extensa, el apoyo remunerado, etc.

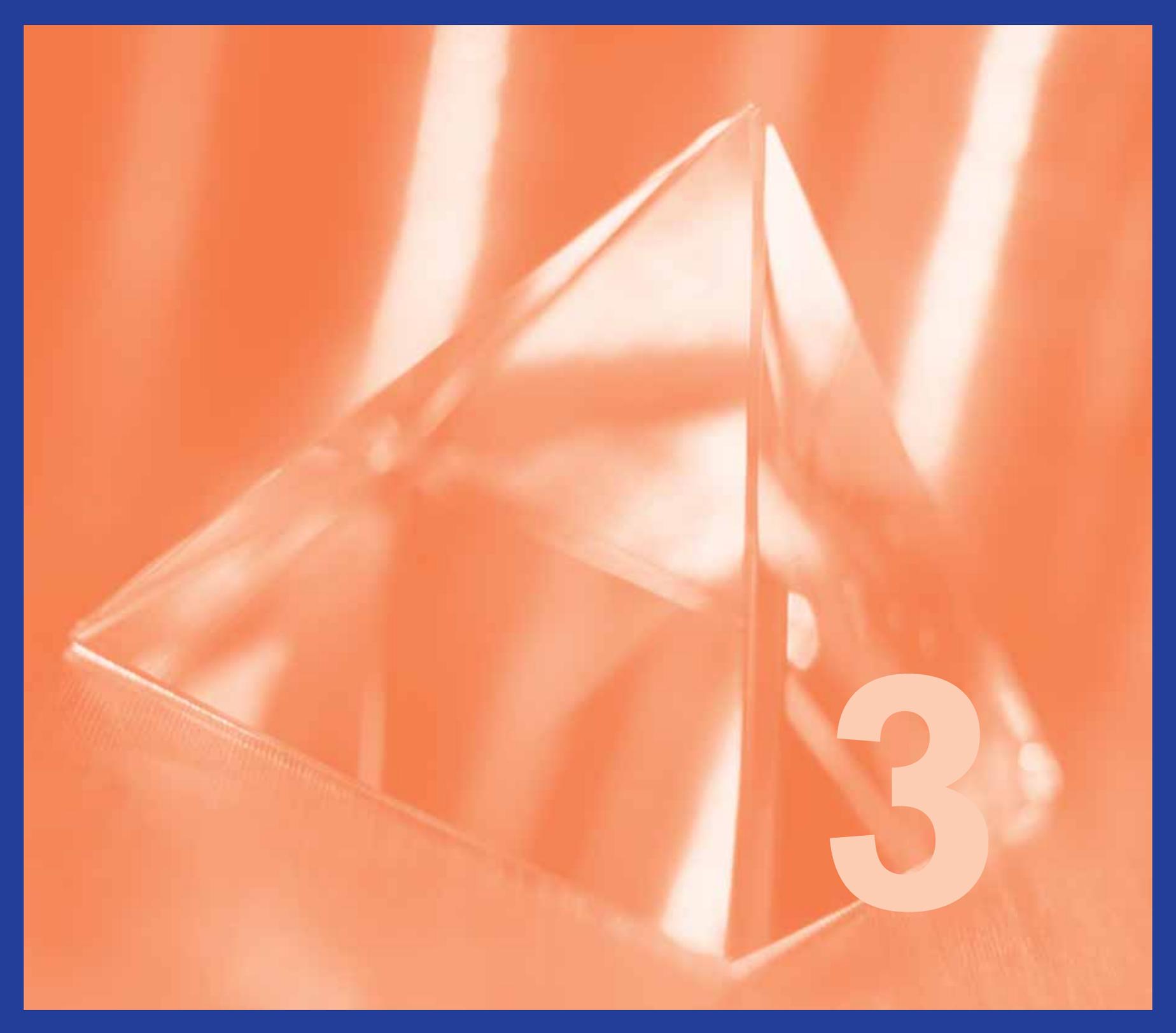
Fomentar los procesos de introspección y reflexión personal como parte de los programas de conciliación de las empresas puede dar muy buenos resultados en el medio plazo.

2.5. Aplicación a los programas de conciliación

Las características que nos definen como personas, se determinan o condicionan en gran parte en las primeras etapas de nuestra vida. Estas características engloban nuestro carácter, circunstancias, anhelos, limitaciones y diferentes ritmos, y afectan de manera relevante a nuestra conciliación.

Por ello, como premisa imprescindible para afrontar con éxito el reto de la conciliación, está el conocer bien todas estas circunstancias. Fomentar los procesos de introspección y reflexión personal como parte de los programas de conciliación de las empresas, pese a la dificultad que entraña, puede dar muy buenos resultados en el medio plazo.

² Es de gran importancia que se haga una revisión de los horarios españoles, ya que nuestras costumbres de ocio y trabajo plantean una mayor dificultad de conciliación con el alargamiento de las jornadas laborales y la concepción nocturna del ocio.

A large, clear, faceted crystal pyramid is the central focus of the image. It is positioned on a light-colored wooden surface, with its base resting on the wood. The pyramid's facets are sharp and well-defined, reflecting light in a way that creates a shimmering effect. The background is a warm, orange-toned wooden surface, which provides a soft, naturalistic setting for the crystal. In the lower right corner, a large, bold, white number '3' is overlaid on the image. The number is simple and sans-serif, standing out against the textured background of the wood and the crystal. The overall composition is clean and minimalist, emphasizing the geometric form of the crystal and the organic texture of the wood.

3

3. Tiempos imposibles: la conciliación de la vida profesional y personal

En nuestra sociedad, las personas, hombres y mujeres, están impelidos a desarrollar una serie de actividades para las que las 24 horas del día parecen no ser suficientes. Pero el tiempo es el que es, y si el trabajo se alarga, se hará a costa del resto de las demandas.

Por otra parte, sabemos que la conciliación entre el trabajo y la vida es una estrategia que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios y tiempos de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida laboral, la vida familiar y la vida personal, y hacerlas armónica y satisfactoriamente compatibles.

En esta etapa vital, que en este documento llamamos “tiempos imposibles”, confluye con frecuencia la máxima actividad de la vida profesional y de las necesidades familiares. Asignar prioridades entre funciones es quizás más difícil que administrar el tiempo que se dedica a cada una de ellas.

3.1. Actividades profesionales y personales

En la vida de las personas distinguimos dos grandes tipos de actividades: las profesionales y las personales.

Actividades profesionales son aquéllas que se dan en un ámbito laboral remunerado, en oposición a las actividades personales, que son las que se dan fuera de un ámbito laboral y de las que no se espera ninguna recompensa económica³. La actividad profesional, y el tiempo que exige, constituye una parte sustancial de la vida de la persona (en día laborable, y para un contrato a jornada completa, supone 8 horas, a las que hay que sumar el tiempo de desplazamientos y el de la comida).

Es difícil entender la vida de una persona sin esa actividad profesional, al menos en las décadas centrales de la vida. Pero, por eso mismo, es necesario que se den las circunstancias que facilitan acoplar, ensamblar o conciliar esa actividad profesional con la vida personal y familiar, ya que no debe haber injerencias o incompatibilidades entre las actividades profesionales y personales, lo que puede provocar un descenso del rendimiento profesional y la sensación de insatisfacción o estrés.

El inicio de la vida profesional es el primer paso de un “desarrollo de carrera”, que es cada vez más demandante en tiempo y energía, lo que obliga a enfrentarse a la escasez de recursos para atender, como se quisiera, las demandas que se producen en otros ámbitos personales. Quizá precisamente por este motivo, cada vez más profesionales jóvenes prefieren centrar su tiempo y su energía en consolidar su

³ En algunas profesiones la diferencia de tarea entre ciertas actividades personales y profesionales no existe, y la única diferencia radicaría en que fuese remunerado o no. Tampoco sería tan distinto de la actividad personal, la actividad que se conoce como vocacional, y que se encuadraría dentro del proyecto vital de la persona. Cuando esto se da, la diferencia entre lo profesional y personal se difumina, y la parte de compensación económica también pierde su fuerza en detrimento en muchos casos del tiempo dedicado a las actividades personales propiamente dichas.

carrera profesional en los primeros años de esta etapa, dejando para más adelante la asunción de responsabilidades familiares, e incluso la emancipación.

Dentro de las **Actividades personales** se identifican tres grandes tipos:

- Individuales, aquellas que la persona realiza para sí misma y que no incluyen el contacto ni la relación con otros. Muchas de las referidas al bienestar físico y al mantenimiento de una imagen exterior, tan importante en nuestra sociedad, se incluyen en estas actividades. La persona las realiza para su propio beneficio y pueden o no incluir a los otros, pero no son los otros los que las originan. Aquí se incluirían el cuidado personal, el ocio, la cultura, los viajes, la diversión, los hobbies. Este tiempo tiene cada vez más importancia en nuestra sociedad de consumo, y es un componente esencial del bienestar autopercebido.
- Familiares, que incluyen las referidas a la familia de la que se procede (atención y dedicación a los padres, hermanos, abuelos y otros familiares) y las que implican a la familia que la persona misma ha formado (pareja, hijos y nietos). Son actividades que requieren tiempo, y exigen una actitud y una

presencia variable según las etapas de la vida. Sea el que sea el tiempo que se le dedique, es un tiempo muy importante, imposible de obviar.

- Sociales, cuyo ámbito presenta una mayor variedad y complejidad, y se relaciona con los amigos, y también otras conductas de atención y cuidado, como es el voluntariado de todo tipo, etc.

Cuando se rompe el equilibrio entre estos tres tipos de actividades, ya sea porque alguna de ellas no se valora suficientemente, o porque no se presta el tiempo necesario, pueden surgir problemas y desajustes (estrés, tensión, depresión, ansiedad y otras consecuencias poco deseables).

En esta etapa vital (de los 30 a los 40), las necesidades personales se incrementan de forma sustancial con el nacimiento de los hijos.

3.2. Dimensión relacional y espiritual

Las personas se relacionan y tienen sus propias creencias y valores. Esta realidad forma parte de su modo de vivir, tomar decisiones y distribuir su tiempo.

La **dimensión relacional** es fundamental para las personas: el ser humano es un ser en rela-

ción con los otros. Nada de lo que nos hace humanos sería concebible si no fuera por la interacción de unos con otros. La persona sobrevive gracias al apoyo y contacto con sus semejantes, y hemos visto cómo casi todas las actividades tanto profesionales como personales tienen su principio y fin en los otros.

La sociedad que conocemos, desde tiempos ancestrales, se ha basado en las relaciones, creando dependencias y jerarquías tanto a nivel personal como familiar, laboral o social, pero son las relaciones afectivas las que más compensan y más enriquecen. El placer de la conexión con los que nos rodean puede ser fuente de lo más humano de nuestra existencia. Prácticamente todas nuestras necesidades son necesidades de relación. El ser humano es humano ante la presencia de los demás.

El amor, la intimidad, el prestigio, la dependencia, el aprendizaje son producto de las relaciones humanas. Pero relacionarse es una actividad que necesita tiempo y dedicación, porque no basta con estar juntos, sino que se trata de estar juntos con la conciencia de la presencia y la conexión necesaria. Cuando el ejercicio de relacionarse se empobrece, todo lo que es la persona también se empobrece. Gran parte de los problemas de infelicidad de las personas pueden surgir de la superficialidad de sus rela-

ciones con los demás. Si bien el trabajo es fuente de relación, nunca podrá subsanar la calidad de las relaciones humanas que tienen lugar en las actividades sociales y familiares.

Cuando las personas anteponen sus actividades profesionales a las individuales, familiares y sociales, se crea un desequilibrio que afecta los cimientos de la estructura emocional de la persona, e incluso los afectos relacionados con lo profesional se hacen más inestables o débiles.

Si se renuncia a las actividades sociales, a la vida relacional de amistad o contactos diversos y variados (como sucede cuando la profesión y la familia están en su época de máxima demanda), es muy probable que se descuiden las actividades personales, y que también en el trabajo la persona se encuentre desilusionada, sin anclajes y marginada.

La **dimensión espiritual**, entendida como el conjunto de valores, creencias y motivaciones que cada persona tiene, y con las que afronta su vida, es la brújula que puede marcar las prioridades y los equilibrios vitales. Este sentido de la vida estructura nuestras aficiones y nuestras creencias, nos da esperanza, nos constituye en lo que realmente somos y va creando gran parte de nuestra identidad. Cuanto más reconocido y alimentado es ese sentido, esa direc-

ción subjetiva, ese quehacer hacia algún sitio nunca alcanzado, mejor se siente la persona.

No todo el mundo lo reconoce pero todo el mundo lo siente, y cuando alguien no consigue seguirlo, se siente mal. El sentido de la vida responde a las preguntas de: ¿Qué quieres conseguir en tu vida? ¿Qué querrías que dijeran de ti cuando hayas muerto? Es un deseo que trasciende nuestra realidad del momento y suele tener cierta estabilidad, aunque también se cambia con las diferentes etapas de la vida.

El exceso de actividad hace que, con frecuencia, aquellas pequeñas cosas que son importantes para cada persona, porque la conectan con sus características esenciales, se desatiendan, dificultando aún más la sabia administración de energía y tiempo. Esta dimensión debe ser algo que esté presente en nuestro día a día, no solo en momentos determinados, sino impregnando nuestras actividades personales y profesionales.

3.3 Las nuevas formas de comunicación

La sociedad en red es el nuevo contexto en el que nuestras vidas se desenvuelven. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han cambiado, en muchas ocasiones, el concepto de distancia y la gestión de los tiempos. La inmediatez de las comunicaciones y la disponibilidad casi ilimitada de información han aumentado nuestras opciones de

hacer las cosas, pero no ha multiplicado el tiempo de que disponemos. De hecho, para poder aprovechar convenientemente estas oportunidades, es necesario adquirir **nuevas habilidades**.

Esta nueva forma de organizarse tiene un impacto directo en la organización del tiempo. Antes, las personas solo estaban presentes en un lugar físico, y su tiempo era “de una pieza”. Con las TIC, cambia nuestra percepción del tiempo y la distancia: en mitad de las reuniones de amigos se atiende el teléfono móvil, en la actuación de los niñ@s se puede bajar el correo a la agenda de bolsillo, y en la oficina se entrelazan reuniones, correo y móvil con maestría. Como consecuencia, es frecuente que los constantes cambios de actividad impiden centrarse en ninguna de ellas.

En muchos sectores económicos, el entorno organizativo permite, casi trae de la mano, el trabajo en red: organizaciones que funcionan con conocimiento, esquemas de trabajo orientados a resultados, oficinas virtuales, equipos de trabajo dispersos... Estamos hablando, de alguna manera, de una evolución en la organización que lleva, con o sin teletrabajo “formal”, al alejamiento de la oficina tradicional. Este cambio en las organizaciones se traslada, a su vez, a la forma de relacionarse con los clientes y/o usuarios. Así, en el ámbito de lo privado, también son cada vez más frecuentes el uso de servicios on line.

Quizás dos de las áreas de estudio más significativas en la sociedad en red son los **cambios en la comunicación** y en la **construcción de la identidad**.

3.3.1. Nuevas habilidades: las e-habilidades

La inmediatez de las comunicaciones y la disponibilidad casi ilimitada de información requieren que la persona disponga de habilidades específicas para afrontar con éxito, y en provecho propio, las posibilidades que ofrecen las TIC. Porque, de alguna manera, las personas hiperconectadas empiezan a ver que estas posibilidades pueden traer, si no se cuenta con la preparación necesaria, consecuencias negativas, específicamente en lo referido al estrés por la falta de tiempo.

El correo electrónico ha cambiado la forma de comunicarnos dentro de las organizaciones y entre las organizaciones, y nos ha brindado ventajas incuestionables, pero también hay que prestar atención al uso inadecuado del mismo. No siempre es el mejor medio y el exceso de facilidad a veces tiene un efecto multiplicador que consume, quizás, el bien más escaso en este momento: la atención de las personas. La gestión del correo electrónico es un enorme desafío porque, hoy por hoy, es una puerta demasiado abierta. Y no solo porque entren virus y “spams”, sino por los abusos entre los usuarios previstos. Hacen falta protocolos de educación electrónica: la

organización del correo, cuándo se contesta, cuándo se corta... Un correo con un “reenviar” mal hecho, a 30 personas dentro de una organización, tiene un coste en tiempo y atención que conviene estudiar, limitar y protocolizar. La gestión del correo en movilidad, desde el punto de vista de la organización, puede ser una oportunidad de optimización del tiempo. ¿Lo es también para las personas?, ¿lo es para las actividades que requieren el 100% de la atención de los y las profesionales?

En las llamadas organizaciones virtuales, que veremos más adelante, es frecuente que personas que trabajen conjuntamente se encuentren, en cambio, en espacios muy diferentes (por ejemplo: la jefa en París, un especialista interno en Holanda, dos colaboradores en una empresa externa, dos técnicas internas, una que teletrabaja, y dos personas del cliente). ¿Podemos gestionar equipos como hace diez años? Las habilidades tradicionales que conocemos de creación y coordinación de un equipo cambian. La creación de identidad, la especificación de los objetivos, el control de las metas, la retroalimentación, cambian. La coordinación de equipos en red supone gestionar los equipos explicitando muchas cosas que antes eran implícitas y que estaban resueltas por el simple hecho de compartir la oficina y el horario. Casi todas las personas son hoy, de una manera u otra, parte de equipos de trabajo virtuales.



En cuanto a *la gestión de la información*, se enfrenta a la extrema sobreabundancia, incluso de información valiosa. Es decir, una vez se segmenta la no valiosa (y ya siendo éste un trabajo arduo y largo), se sigue desbordado. Son necesarias las preguntas correctas para empezar a encontrar las respuestas: ¿qué necesito?, ¿de qué tiempo dispongo?, ¿cómo controlo la calidad?

Muchas más son las habilidades necesarias para funcionar en red, pero quizás la que las integra todas es *el arte del tiempo*, que es el desafío individual que tiene cada uno, cada una. Conforme una o uno se va adentrando en las oportunidades que abren las tecnologías, va adquiriendo estas habilidades “a bofetadas”, y se llega a la conclusión de que la productividad puede crecer hasta límites inhumanos. El modelo del “always on”, siempre conectado, necesita que cada persona establezca sus límites. Las organizaciones deben ser conscientes de que, con esta exigencia, es posible que la productividad aumente a corto plazo, pero a la larga, produce el fenómeno conocido como “burn out”. La pregunta que habría que hacerse es si la hiperproductividad operativa lleva a una hipoproductividad estratégica y creativa.

Es imprescindible contar con tiempos de calidad, islas para el “pensamiento sin interrupción” para no naufragar en este mundo en red. Las TIC facilitan

las gestiones, la búsqueda de información, las comunicaciones... Cabría esperar que también liberaran tiempo, y sin embargo con frecuencia hacen que el ritmo de la vida profesional sea cada vez más veloz, y más difícil de conciliar con la vida personal. Las TIC son un elemento “multiplicador” del conocimiento, de los procesos eficaces... pero también del ruido y de los sumideros de productividad.

3.3.2. Cambios en la comunicación

La comunicación está cambiando como resultado del uso de las TIC. De hecho, las diferentes opciones tecnológicas están dando lugar a una variedad inmensa de modalidades de comunicación (en las que la población adolescente va en vanguardia): llamadas perdidas, mensajería instantánea, integración de telefonía y música, Internet como canal indistinto para divertirse, trabajar y comunicarse... De hecho, este “mundo virtual” permite flexibilidad casi ilimitada en relación al espacio y al tiempo, flexibilidad que también afecta nuestra propia realidad, ya que podemos incluso adoptar personalidades distintas.

El repaso de las investigaciones de distintos autores muestra cómo los cambios que se están produciendo en la comunicación no permiten predecir las consecuencias de manera unívoca. Se recogen algunas de las ideas de la literatura revisada en la tabla siguiente:

Cambios en los medios de comunicación: ventajas e inconvenientes (elaboración propia)

Vida real	Internet	Posibles ventajas	Posibles inconvenientes
<i>McKenna y Bargh (2000)</i>			
Identificación	Anonimato	Aumento de intimidad y comunicación de confianza Mayor posibilidad de tener distintos roles	Desinhibición Agresividad Incapacidad de alcanzar consenso Distintas identidades
Limitaciones por distancia física	No hay distancias	Espacios virtuales para gente discriminada	Utilización para relacionarnos con los cercanos sustituyendo la presencia
Condicionantes por apariencia	No tiene por qué haber contacto visual	La apariencia física no limita el contacto Relaciones más dinámicas y auténticas La relación, si es primero electrónica, es más satisfactoria porque "se escucha más"	Presentaciones idealizadas o distorsionadas de uno mismo
Sincronía	Asincronía	No hay interrupciones percibidas por el otro Mayor control sobre el lado propio de la conversación	Se pierde la espontaneidad de las respuestas Las conversaciones con fragmentadas
Casos de ansiedad social	Control de contexto social	Se rompe el aislamiento	No se traslada a la vida real la vida red
<i>Hollingshead (2001)</i>			
Comunidades de apoyo presencial	Comunidades de apoyo electrónico	Pueden participar personas desde entornos aislados	Relación de menor camaradería que en la presencial

Vida real	Internet	Posibles ventajas	Posibles inconvenientes
Comunicación no verbal	Desaparece o cambia según el canal		Pérdida de riqueza en la comunicación
Información completa	Información filtrada		Pérdida de rigor en la comunicación
Modelos de comunicación basados en el estatus	Modelos de comunicación con mayor democracia	Se desdibuja el estatus	
<i>Moreno (1995-2007)</i>			
Las palabras se las lleva el viento	Los registros permanecen	Gestión del pasado memoria histórica	Imposibilidad de cambios y rectificación de errores Falta de libertad
Personalidad	e-personalidad	Autocontrol	No autenticidad
Comunicaciones tradicionales	Conexión permanente	Productividad	Estrés
Redes profesionales	Redes profesionales con apoyo virtual	Oportunidades de mayor participación de mujeres	Se pierden elementos emocionales
Exclusión social	Brecha digital	Lucha contra estereotipos	Nuevas formas de exclusión por falta de acceso y competencias

La diversidad de interlocutores, la fragmentación de las comunicaciones, la modificación de los roles a jugar en los grupos y los cambios en los esquemas de gestión por la flexibilidad espacial y temporal, son sólo algunas de las realidades que sustentan los profundos cambios en la comunicación. La evolución hacia la multiplicación de los

contactos por distintos canales, la mayor implicación en grupos distantes o la participación en más organizaciones con esquemas red son tendencias que pueden enriquecer la vida de las personas pero que, indudablemente, conllevan una dedicación de tiempo que se suma a la ya recargada agenda del día a día.

3.3.3. Construcción de la identidad

Los humanos somos seres sociales. Entender los pilares psicológicos del comportamiento de las personas en una organización o en un grupo es lo que persiguen la psicología de la organización y la psicología social. Recientes publicaciones han debatido la utilidad de la identidad organizativa como una metáfora para entender la vida de las organizaciones, y ya existen investigaciones que demuestran que la identificación con la organización puede verse alterada en el contexto de la llamada “organización virtual”, en la que las TIC se emplean como herramienta esencial de trabajo y de comunicación entre los profesionales que trabajan conjuntamente. La investigación “*Identificación con la organización entre trabajadores virtuales: el papel de la necesidad de afiliación y de la percepción de soporte social*” (Wiesenfeld, Raghuram, Garud, 2001) analiza cuándo se debilitan y cuándo se fortalecen esos lazos de identidad de los “trabajadores virtuales” con su organización. ¿Disminuye el compromiso de los profesionales con su organización cuando están menos horas en el puesto de trabajo tradicional? ¿Hay que explicitar los mecanismos de generación de identidad corporativa para compensar lo que en modelos tradicionales se cubre con la presencia en las oficinas?

El la organización virtual se difuminan las dimensiones visibles y tangibles de la organización (oficinas, puesto físico que se ocupa) y se confía, fundamental-

mente, en dimensiones psicológicas (la percepción de los colegas), en que “se sientan” parte de la organización. Se han descrito varios prescriptores de identificación: el contacto entre la persona y la organización, la visibilidad de los símbolos de pertenencia a la organización y el atractivo de la identidad organizacional. En la distancia, estos prescriptores operan con menos claridad, aunque no hay duda de que se puede compartir una identidad en la distancia (por ejemplo, grupos de personas que comparten una dolencia). La identidad puede ser esencial para sostener las organizaciones virtuales, ya que facilita funciones críticas de la organización como la coordinación y el control, el trabajo en grupo, los comportamientos comprometidos o la retención de los empleados más valiosos (Wiesenfeld, Raghuram y Garud, 1998). En esencia, la necesidad de afiliación de los trabajadores virtuales y el soporte social que reciben, son críticos para predecir su identificación con la organización. El personal directivo puede fortalecer los vínculos de sus trabajadores virtuales con la organización, aunque tengan baja necesidad de afiliación, dándoles soporte social.

Bolino, Turnley y Bloodgood (2002) profundizan en la idea de que la identificación corporativa mejora el funcionamiento de las empresas contribuyendo al desarrollo del capital social de la organización. El capital social se refleja en la existencia de relaciones interpersonales fuertes, y se suma la capital físico (herramientas, máquinas) o humano (formación, experiencia).

De las investigaciones analizadas (Moreno, 2007) parece desprenderse que la identidad social es el nuevo pilar para la cohesión organizativa ante los procesos de transformación de las organizaciones a modelos en red, y que la construcción de esa identidad se construye con nuevos instrumentos relacionados con los intangibles y con los valores. Parece que, en este contexto, la conciliación de vida profesional y personal puede ser un valor relevante, más de lo que ya lo es en la actualidad.

3.4. Aplicación a los programas de conciliación

Los programas de conciliación que ponen en marcha las organizaciones son un instrumento fundamental para afrontar esta etapa de “tiempos imposibles”. Aunque en este apartado se han considerado algunos aspectos de la persona que puedan parecer aparentemente ajenos a la esfera de la empresa, están cada vez más relacionados con el desempeño profesional. El que la persona profesional alcance el equilibrio en su vida, en un sentido amplio, revierte favorablemente en la organización a la hora de aportar creatividad y compromiso. Para ello, se aportan las siguientes ideas:

- Ayudar a las personas, a través de acciones de sensibilización, a comprender que su vida se compone de diferentes dimensiones y actividades, y que es necesario alcanzar un equilibrio entre ellas para alcanzar la satisfacción profesional y personal.

Incluir en los planes de formación y acompañamiento a las personas a las que se les ofrece la opción de teletrabajar.

- Integrar, de manera específica, las actividades individuales y sociales, ampliando los objetivos habituales de equilibrio de vida profesional y familiar, e integrando, en la medida de lo posible, la dimensión espiritual.
- Incluir en los planes de formación y acompañamiento a las personas a las que se les ofrece la opción de teletrabajar, o a todas aquellas que por la organización de su trabajo deben utilizar las TIC para trabajar y comunicarse en su día a día, contenidos sobre nuevas competencias para trabajar en red: las e-habilidades y la gestión del modelo “siempre conectado”.
- Incorporar a esta formación no solo al personal que teletrabaje, sino también a sus superiores, que deberían aprender a gestionar esta nueva configuración de los equipos humanos, contruidos sobre la base de la confianza y el compromiso mutuos.



4. Mi rumbo para el tiempo

En la etapa de madurez personal y profesional, decrece la importancia del reconocimiento profesional en forma de remuneración y responsabilidades, frente a otras cuestiones relacionadas con una mayor calidad de vida.

El estrés laboral, el “*burnout*” o, simplemente, la desmotivación, son bestias negras que nos acechan y de las que nadie estamos libres. Es importante que prestemos atención a ciertos síntomas que son aviso y preludio de cierta disfuncionalidad y que podemos manifestar:

- Ante la familia, mostrando, sin que haya motivo, irritabilidad, crispación, falta de comunicación, aislamiento, dificultades afectivas y sexuales, conflictividad, deseos de separación.
- Ante las relaciones sociales, tendemos a aislarnos, evitamos la comunicación, nos retraemos y podemos poner en función

El trabajo es importante en nuestra vida, ya que nos permite conseguir dinero, relacionarnos con otras personas, aportar a la sociedad con nuestra creatividad y desempeño, hacernos sentir útiles y a la vez reconocidos. Sin embargo, si no se vive en armonía con el resto de nuestra vida, y no se toman ciertas medidas, se puede convertir en uno de los agentes que más sinsabores e incluso enfermedades nos puede producir.

conductas antisociales: agresividad, impaciencia, mala educación.

- En el mismo trabajo aparece una disminución del esfuerzo, dificultad para tomar decisiones, falta de rendimiento, absentismo, accidentes, inestabilidad laboral, conflictividad.

En niveles agudos de estrés, la salud física y psíquica se pueden ver grandemente afectadas: aumento de la tensión arterial, insomnio, desórdenes digestivos, mareos, vértigos, etc., así como preocupaciones excesivas, incapacidades de tomar decisiones, incapacidad para concentrarse, olvidos frecuentes, sentimientos de culpabilidad y temor, disminución de la autoestima, etc.

Los factores que pueden desencadenar la insatisfacción con la vida laboral son múltiples y pueden darse en cualquier momento de la vida. Sin embargo, se puede decir que es especialmente habitual en lo que ha venido en llamarse crisis de la mediana edad o crisis de los 40. Cada persona y cada trayectoria vital son diferentes, pero si se habla de “términos medios”, a los 40 se empiezan a culminar los planes de juventud (desarrollo profesional, crianza de los hijos pequeños, pago de la hipoteca de la casa...). Llega un día en el que se pasa la página del manual de instrucciones que seguimos desde que tenemos uso de razón y... la página está en blanco. En muchas ocasiones coincide con un desencadenante externo (pérdida de un ser querido, problemas de salud...) que hace más visible la crisis. ¿Cuáles son los objetivos vitales para los siguientes 40 años? (siguiendo la esperanza de vida).

4.1. Parar y mirar hacia dentro

En este periodo vital es aconsejable, y podría decirse que habitual, **parar y mirar hacia dentro** para establecer nuevos objetivos personales. En este sentido, es reseñable el hecho de que las propias empresas están incorporando a sus herramientas de recursos humanos el coaching. El coaching es un método de aprendizaje guiado en el que la persona intenta alcanzar un objetivo concreto, analizando las oportunidades y los problemas desde puntos de vista

nuevos, con la ayuda de otra persona que ejerce de “coach”. Se puede decir que el coaching es un instrumento que ayuda a cada persona a desplegar lo mejor de sí misma en un contexto dado. Especialmente en el coaching en empresas, es importante tener en cuenta el contexto al que se enfrenta la persona en el terreno profesional, pero también en lo referido a las dificultades para conciliar la vida profesional y personal, especialmente en el caso de las mujeres.

4.2. Parar y mirar hacia fuera con las luces largas

Cuando se llega al periodo de la vida del que se habla en este epígrafe, las inquietudes de carácter social pueden adquirir mayor importancia, porque también se hace una reflexión sobre nuestro papel en la sociedad, mas allá de nuestra propia persona (mirar hacia dentro) y de nuestro entorno cercano en la familia o el trabajo. Si en el ámbito profesional se cubren las necesidades de aportación que cada uno sienta, quizás no sean necesarios grandes cambios. Cuando no es así, es frecuente que la persona sienta un mayor interés por apoyar causas sociales o por cambiar el rumbo profesional.

Es decir, en esta etapa vital, una vez satisfechas las necesidades en relación la trayectoria profesional, la familia y al sustento económico, la persona trasciende su tradicional entorno de influencia para ocuparse “con luces largas”, de ámbitos que hasta

ese momento habían tenido un interés secundario, con frecuencia a través del voluntariado⁴.

Algunas grandes empresas ya atienden estas inquietudes con programas de voluntariado corporativo. Otra realidad emergente, relacionada con el epígrafe anterior, es el cibervoluntariado, que permite atender las funciones de voluntariado a distancia, a través de las TIC.

4.3. Aplicación a los programas de conciliación

La dirección por valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos planteado por la psicología social y otras ciencias de la conducta (García, Dolan, 1997). Estos autores mantienen que el verdadero liderazgo es, en el fondo, un liderazgo de valores, y busca generar compromisos colectivos por proyectos que ilusionan.

Estas tendencias en las organizaciones, enmarcadas en las políticas de Responsabilidad

Social Corporativa (RSC), con un calado estratégico cada vez mayor, pueden ser indicadores de que cada vez sea más fácil encontrar respuestas a las necesidades de las personas en la mediana edad, dentro de las organizaciones en las que transcurre su vida laboral.

En las empresas, los programas de conciliación suelen ser considerados parte de las estrategias internas de RSC, ya que están relacionadas con la calidad en el empleo y las políticas de apoyo a los recursos humanos. Sin embargo, la conexión entre ambas políticas puede profundizarse de acuerdo con las ideas recogidas en este epígrafe, pues en ellas confluye la dirección por valores y los estándares éticos como elementos de valor para las compañías.

Entre las líneas de trabajo que se relacionan con conciliación y RSC se pueden enunciar los programas de voluntariado corporativo.

⁴ “El voluntariado es un fenómeno social positivo que hace referencia a conductas de ayuda planificadas, que se prolongan en el tiempo, benefician a personas en principio desconocidas y tienen lugar en el contexto de organizaciones formalmente constituidas sin ánimo de lucro”. (Chacón, et al., 2006). En Estados Unidos había 83,9 millones de voluntarios (44% de la población adulta) en 2000, con una media de 3,7 horas/semana de dedicación (Snyder, Omoto, 2006). El número de jóvenes que participan y de mayores ha aumentado en los últimos años. Los datos muestran que el voluntariado es una contribución en ascenso en el tejido social español. En el informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2005, se ve cómo las 79 organizaciones analizadas cuentan con más de 27.000 voluntarios, de los que el 55% dedica más de 4 horas a la semana.



5

5. ¿Qué hago con mi tiempo?

La última etapa vital va desde la edad de jubilación (60,5 años de media en España, de acuerdo con el estudio “La generación de la transición: entre el trabajo y la jubilación”), hasta el final de la vida. Podría decirse que es la etapa que supone un cambio más brusco en la vida, y para el que menos nos preparamos nuestra sociedad.

En este contexto, cuando se llega a la edad de jubilación, gran parte de los referentes que han estructurado la identidad de las personas desaparecen bruscamente, tales como el sentimiento de pertenencia a una organización o el reconocimiento de los logros profesionales, y el ámbito de lo privado, de lo personal y de lo familiar, pasa a ocupar una parte fundamental del tiempo y de la atención.

De este modo, la dedicación que hayamos prestado a la vida personal y familiar durante la etapa profesional, influirá de modo decisivo al finalizar ésta. El papel más intenso de las mujeres en el cuidado de lo familiar y doméstico, con el reto que supone para la conciliación, se transforma ahora en un activo

que, en la mayoría de los casos, da sus frutos a lo largo de toda la vida de una manera más estable. Así, en la jubilación, las mujeres encuentran en la esfera personal más recursos y apoyos que los hombres. El mayor protagonismo en la esfera pública de los hombres, frente a las mujeres, va en esta etapa a favor de éstas.

Más allá de la esfera de lo privado, en esta etapa vital una fuente de actividad y gratificación es la participación ciudadana en distintas actividades, particularmente a través del voluntariado.

5.1. Aplicación a los programas de conciliación

Los programas de conciliación están orientados a las personas que trabajan en las organizaciones. ¿Tiene sentido incluir a personas que abandonan la empresa como parte de estos programas?

Probablemente sea muy beneficioso vincular las medidas de apoyo a la prejubilación a programas de conciliación. Esto se podría afrontar con un doble enfoque: ofrecer medidas de apoyo para la preparación de la jubilación desde varios años antes de que llegue la edad que corresponda, y brindar a las personas prejubiladas algunas actividades de apoyo, como parte de los beneficios que se reciben, para que encaucen su jubilación de la forma más equilibrada posible.



6

6. ¿Se puede construir un único reloj para toda la vida?

Las ideas que se recogen en este monográfico pretenden mostrar que la conciliación entre la vida profesional y personal no es solo una necesidad que las personas tienen que atender en el día a día, sino que es parte de los equilibrios vitales. Podría decirse que en las distintas etapas de la vida, uno recoge lo que ha sembrado en las anteriores, y que la falta de conciliación no solo tiene el impacto del estrés y la falta de confort en cada momento, sino que tiene repercusiones en momentos posteriores en la vida. Si el trabajo absorbe más energía de la que le corresponde, es a costa de no aportarla en otros ámbitos y, finalmente, uno recoge lo que siembra, y en las esferas a las que no dedicamos tiempo, energía e ilusión, no “crece” nada.

A lo largo del documento se ha ido resaltando el impacto que cada una de las ideas recogidas en los distintos epígrafes puede tener en las políticas y programas de conciliación de las organizaciones. En este último punto se quieren hilvanar las ideas desde la perspectiva de la persona. Para ello se han elegido 4 pilares: la prioridad de la conciliación, el arte del tiempo, el crecimiento personal y disfrutar del recorrido. Para cada uno de estos bloques, se destacarán

tres conceptos de especial relevancia de entre las incorporadas a este monográfico, y se aportarán tres guías para la reflexión individual.

6.1. La prioridad de la conciliación

Conceptos relevantes

La necesaria promoción de la conciliación entre la vida profesional y personal surge de la ausencia de un razonable equilibrio entre ambas. La cultura dominante, especialmente en los niveles directivos, es que la prioridad vital, en la etapa de plena productividad, es el trabajo.

En este sentido, se apuntan a continuación una serie de respuestas erróneas y correctas que pueden servir a la sociedad para avanzar hacia un modelo laboral con mejor equilibrio:

Respuestas erróneas

- Considerar la conciliación como una necesidad privada, que cada persona debe resolver por sí misma.
- Hacer depender las soluciones del nivel de recursos, limitando las posibilidades de las personas con rentas medias y bajas.
- Hacer depender las soluciones solo de la organización en la que se trabaja, sin que la



persona trabajadora o los organismos públicos aporten nada.

- En la pareja, hacer que uno de sus miembros (normalmente la mujer) asuma la mayor parte de la responsabilidad asociada a la familia.
- Pretender a la fuerza que ambos cónyuges compartan por igual las responsabilidades tanto privadas como públicas.

Respuestas correctas

- Darse cuenta de que no son dilemas individuales o privados.
- Exigir esfuerzos sociales y culturales.
- No aceptar que son cosas de mujeres, sino defender y afirmar que la conciliación compete por igual a los hombres y a las mujeres.
- Poner en marcha programas de conciliación en las organizaciones.
- Potenciar los valores civiles de preocuparse por las personas.

Conciliar es necesario si se quiere vivir plenamente en este mundo. Para ello es necesario un radi-

cal cambio de mentalidades, tanto en el hombre como en la mujer, pero también en las organizaciones y en la sociedad. Apostar por las respuestas correctas es el enfoque que se sugería en un anterior monográfico, para avanzar en ese cambio cultural.

Guías para la reflexión personal

Algunas recomendaciones para la persona trabajadora pueden ser:

- Aprender el arte de priorizar y gestionar el tiempo.
- Alejarse del modelo de plena disponibilidad.
- Adherirse a las estrategias de simplicidad voluntaria.

Es importante recordar que muchos y muchas trabajadoras, especialmente las del conocimiento, cuentan con un amplio grado de **flexibilidad** en el establecimiento de sus prioridades y ritmos profesionales, y en la organización de su tiempo. En última instancia, cada persona dispone de un grado de libertad más o menos amplio a la hora de establecer el tiempo y energía que aporta al trabajo y la que, en consecuencia, queda para atender el resto de sus prioridades.

A estas dos ideas de cambio social y de desafío individual hay que añadir el concepto de perspectiva

biográfica que se ha resaltado en estas páginas: **la conciliación, o la falta de ella, es un vaso comunicante entre las distintas etapas vitales**. Si en la etapa de “tiempo para mí” no preveo los desequilibrios que supone la etapa de “tiempos imposibles”, no estarán establecidos unos adecuados hábitos laborales y familiares. Si en la etapa de “tiempos imposibles” se permite que la vida laboral absorba la mayor parte de la creatividad, ilusiones y tiempo, en las etapas en las que el trabajo pasa a un segundo plano, sufrimos las consecuencias de haber desatendido la esfera privada (salud, familia, crecimiento personal...) y la ciudadana.

6.2. El arte del tiempo

Conceptos relevantes

El método “el arte del tiempo”⁵ busca afrontar un doble desafío: la conciliación de la vida profesional y personal, y la creciente complejidad del entorno que obliga a mirar hacia dentro de cada persona para buscar un método personal de gestión armónica del tiempo.

Un segundo concepto a destacar es el impacto que las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, y los modelos organizativos en red suponen para la organización del tiempo.

La tercera idea que se quiere resaltar es la necesidad de invertir tiempo en los requerimientos de conciliación del futuro. Es indudable que nadie sabe cómo

va a transcurrir la vida, pero precisamente por eso, las prioridades vitales deben ser consistentes a lo largo del tiempo, y resultará natural dedicar esfuerzos hoy a lo que va a ser importante en todas las etapas de la vida.

Guías para la reflexión personal

En este arte del tiempo, la clave principal es conocer y saber mantener las prioridades. Muchas veces, la mejor reflexión personal es analizar lo que hacemos con ojos sinceros y críticos. Para ello puede ser de ayuda:

- Contestar a las preguntas ¿quién soy? y ¿qué quiero? para cada una de las etapas vitales que se han descrito (en pasado, en presente o en futuro, dependiendo de la edad).
- Intentar identificar un hilo conductor entre las respuestas aportadas en el punto anterior, así como las inconsistencias.
- Hacer estas mismas reflexiones para una persona cercana (por ejemplo, para la pareja), y analizar las diferencias en la forma de percibir las prioridades propias y las de otra persona.

6.3. El crecimiento personal

Conceptos relevantes

El primer concepto para el desarrollo personal que hay que destacar es la necesidad de atender a

⁵ Masfeliz.com, 2005, Metodología Arte del Tiempo

las cuatro dimensiones de toda persona: física, espiritual, mental y social/emocional. Cada uno, cada una, debe encontrar sus métodos, pero hay un principio básico: el crecimiento será proporcional al tiempo y atención que se dedique.

Otra idea relevante que se recoge en el monográfico “Los hombres, protagonistas del cambio hacia la conciliación”, es que los desafíos de desarrollo personal para hombres y mujeres pueden ser distintos, porque el contexto cultural y la posición en la conciliación lo es.

	Cómo reaccionan	
	Hombres	Mujeres
Estrés por falta de tiempo para conciliar.	Si se siente superado se puede refugiar en el trabajo	Si se siente superada renuncia a dedicación al trabajo y a cuidado personal
Interés en la familia	Si no lo tiene, falta el motivador para asumir el estrés	Si no lo tiene, no le queda más remedio que asumir el rol doméstico
Ingresos	Si el hombre gana más se entiende que sea la mujer la que renuncia al desarrollo profesional	Si la mujer gana más, intenta continuar con su carrera, pero continúa asumiendo la responsabilidad del cuidado de la familia
Cultura de empresa no favorable a la conciliación	Los hombres se conforman y se centran en el trabajo	Las mujeres se ven abocadas a centrarse en el rol doméstico
Organización del tiempo	Los hombres suelen desconectar de lo doméstico cuando están en el trabajo	Las mujeres suelen asumir el modelo multitarea con más facilidad
Relación con el poder	El poder está en lo público y para los hombres es un gran motivador	El poder es un motivador menos fuerte que aleja a las mujeres de “la lucha por el poder”
Cultura “tradicional” del entorno familiar y social	Los padres son aceptados como buenos padres y esposos aunque no estén en casa muchas horas	Las mujeres sienten una gran presión socio-cultural si desatienden la familia

Guías para la reflexión personal

El último concepto que puede servir como reflexión personal final, que subyace en muchas de las reflexiones recogidas, pero que pudiera pasar desapercibido, es que un objetivo importante, a la par que motivador para el desarrollo personal, es disfrutar del recorrido. Y para ello, una clave fundamental es **estar alineado con nuestros valores.**

Como dice Carlos Castaneda en “*Don Juan, un guerrero Yaqui*”:

“Te advierto. Debes mirar cada sendero con mucha atención. Pruébalo tantas veces como lo creas necesario. Luego pregúntate a ti, y a ti solamente, una pregunta. Esa pregunta es una que sólo haría un hombre de mucha edad. Mi benefactor me la hizo cuando yo era joven y mi sangre era muy vigorosa para que la entendiera. Ahora la comprendo y te la repetiré. ¿Tiene corazón este sendero?”

Ambos senderos conducen a ninguna parte, pero uno tiene corazón y el otro no. Uno significará un viaje alegre; mientras lo recorras serás parte de él. El otro puede arruinar tu vida. Uno te hará fuerte; el otro te debilitará.

Un objetivo importante, a la par que motivador para el desarrollo personal, es disfrutar del recorrido. Y para ello, una clave fundamental es estar alineado con nuestros valores.

El problema es que nadie se hace la pregunta, y cuando un hombre termina por comprender que ha seguido un sendero sin corazón, dicho sendero ya está por matarlo. En ese punto, son pocos los hombres que pueden detenerse a pensar y abandonar el sendero.

Una senda sin corazón nunca podrá ser disfrutada. Tendrás que esforzarte incluso para recorrerla. En cambio, una senda con corazón es fácil, no te obligará a esforzarte para disfrutar de ella. Para mí sólo tiene sentido recorrer los senderos que tienen corazón. En cualquier senda que pueda tener corazón, allí viajaré, y el único desafío que vale la pena, es recorrerla en toda su extensión.

Y allí viajaré, buscando, buscando sin aliento.”



QZ
1

ABC
2

DEF
3

CANCEL
ANSWER

GHI
4

JKL
5

MNO
6

CALL

OK

0

DECIMAL
POINT
DECIMAL

END



Bibliografía

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M., 1984, *Theories of Organizational Culture*.

AULA SOLIDARIDAD, 2003, *Reflexiones sobre RSC*.
www.aulasolidaridad.org

— 2005, *Investigación Empresa Mestiza: RSC e inmigración*. Proyecto EQUAL Madrid Entre Dos Orillas.

BAILEY, D. E. y KURLAND, N. B., 2002, *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, Journal of Organizational Behaviour.

BARRET. R. y RIVERS, C., 1996, *She Works/He Works*. San Francisco: Harper San Francisco.

BATIA M. WIESENFELD; SUMITA RAGHURAM; RAGHU GARUD., 2001, *Identificación con la organización entre trabajadores virtuales: el papel de la necesidad de afiliación y de la percepción de soporte social*”, Journal of Management 27.

BOND, J.; GALINSKY, E.; KIM, S.; BROWNFIELD, E., 2005, *National Study of Employers Families and Work Institute*. www.familiesandwork.org

BOLINO, M.; TURNELY, W.; BLOODGOOD, J., 2002, “Citizenship behaviour and the creation of social capital in organizations”, *Academy Management Review*, vol. 27, n° 4 p. 505-522. 2002.

DRUCKER, P., 1989, *Las nuevas realidades*. Ed. Edhasa

FLORIDA, R., 2004, *The rise of the creative class*, Basic Books.

FUNDACIÓN MUJERES, 2004, Proyecto EQUAL, los tiempos de nuestras vidas. El método GEMS (Gender Equality in Management Systems).

FUNDACIÓN WHIRPOOL, *Las mujeres establecen nuevas prioridades*, Programa de investigación dirigido por MORI (*Market & Opinión Research Internacional*).

GOLEMAN, D., 1995, *Inteligencia emocional*, Barcelona, Editorial Kairos.

— 1998, *La práctica de la inteligencia emocional*, Círculo de lectores.

HASLAM, A., 2004, *Psychology in organizations. The social Identity approach*, London, Sage Publications.

HASLAM, A.; POSTRES, T.; ELLEMERS, N., 2003, *More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible*, British Journal of Management. Vol. 14, pp. 357-369.

HILL, E.J.; MARÍA FERRIR Y VJOLLCA MÄRTINSON, 2003, *¿Importa dónde se trabaja? Comparación de cómo tres lugares de trabajo (oficina tradicional, oficina virtual, y oficina en casa) influyen en aspectos del trabajo y de la vida familiar y personal*, Science Direct. Journal of vocational behaviour.

HOLLINGSHEAD, A., (2001), *Communication Technologies, the Internet and Group Research*. En M.A. Hogg, R. Scott, *Blackwell Handbook of Social Psychology*, Blackwell Publisher.

JOHNSON, A. AUGUST, 1996, *The business case for Work-Family Progress Journal of Accountancy* 180, N°2.

KASPER, E.; FUEHRER, NEAL y M. ASHKANASY, 2001, *Comunicación y construcción de confianza en las organizaciones virtuales interorganizaciones*, Journal of Management 27.

KORAK-KAKABADSE, N.; KORAK-KAKABADSE, A. Y KOUZMIN, A., 1998, *The role of IT in Changing Psycho-social Contracts: a Multi-Stakeholder's Perspective*, Knowledge and Process Management, Vol. 5, n° 2. pp. 132-140.

LES HEURES, Universitat de Barcelona, Cruz Roja, 2002, *Capital Humano en Organizaciones Multiculturales*.

LEVINE, J.; PITTINSKY, T.; 1997, *Working Fathers. New strategies to balance work and family*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

MCKENNA, K. y BARGH, J., 2000, "From cyberspace: the implications of the Internet for personality and social psychology", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 4, N° 1, 57-75.

MANIS, I.L., 1982, *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascos*, Boston: Houghton Mifflin.

MARINA, J.A, 1996, *El laberinto sentimental*, Compactos Anagrama.

— 2005, *Aprender a vivir*, Ariel.

Masfeliz.com, 2005, *Metodología Arte del Tiempo*

MORENO, A., 2004, *¿Qué habilidades de trabajo en red son necesarias para el éxito del teletrabajo y cómo se pueden adquirir?* En CASADO, R.; MORENO, A.; et al., *Trabajar y Vivir la Red*, Madrid, Telefónica I+D.

— 2006, *La alfabetización digital, nuevos desafíos, nuevas oportunidades*. En CASADO, R. (Coord.), *Claves de la alfabetización digital*, Madrid, Ariel.

— 2007, *Las organizaciones en red y sus nuevas identidades*, Tesis UNED.

RUSSELL HOCHSCHILD, A., 1997, *The time Bind. When work becomes home and home become work*. Metropolitan books.

SNYDER, M.; OMOTO, A., 2006, *Volunteers and volunteer organizations: theoretical perspectives and practical applications*, Madrid, Seminario Internacional Complutense permanencia del voluntariado.

