

## LA CONCILIACIÓN FAMILIAR Y LABORAL COMO ALTERNATIVA AL ABSENTISMO

ENTREVISTA A AMPARO OSCA

### REDACCIÓN DE INFOCOP

Combatir el absentismo laboral aumentando la calidad de vida en el trabajo se ha convertido en uno de los grandes desafíos de las sociedades actuales. Este reto es especialmente importante para las empresas y organizaciones españolas, donde el absentismo laboral se ha multiplicado por cuatro durante los últimos cuatro años, pasando del 3% al 12%, -incremento que ha superado notablemente la media europea, situada en el 4%-.

Tal y como se ha mencionado en un artículo previo, de acuerdo con la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (*European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA*), el aumento de las bajas laborales por estrés y problemas asociados (depresión y ansiedad), guarda una estrecha relación con el incremento de la insatisfacción laboral, la intensificación del trabajo, la inflexibilidad horaria o la dificultad para conciliar la vida laboral y personal.

De hecho, se estima que la introducción de medidas de conciliación en el ámbito laboral supondría una reducción del 40% de las bajas laborales. Sin embargo, de acuerdo al último informe del Barómetro de Clima Laboral Accor-2008, denominado “Bienestar y motivación en el trabajo”, uno de cada tres trabajadores españoles (34%) considera que no es capaz de conciliar su vida personal y laboral, -cifra que sitúa a España catorce puntos por encima de la media europea en incompatibilidad sociolaboral, establecida en el 20%-.

Debido a la importancia estratégica que supone la incorporación de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral para las empresas y organizaciones españolas, **Infocop** ha entrevistado a **Amparo Osca**, profesora titular la Facultad de Psicología de la UNED, directora del Proyecto “*Percepción de discriminación en los procesos de selección y evaluación del personal*” (Instituto de la Mujer) y experta en el ámbito de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. En esta entrevista habla de las ventajas de la incorporación de estas iniciativas de conciliación, así como de las implicaciones para este ámbito profesional.

### ENTREVISTA

**Infocop:** Según el estudio *IFREI 2006*, las empresas que cuentan con más del 75% de mujeres en plantilla presentan como principal problema el absentismo y las bajas por estrés laboral. En el caso de que efectivamente, el absentis-

mo afecte más a mujeres que a hombres, ¿cómo se vinculan estos datos con las dificultades de conciliación de vida familiar y laboral?

**Amparo Osca:** Sí, ese es el titular que ha circulado, pero al leer la letra pequeña los datos son muy esclarecedores: las mujeres se ausentan tres veces más que los hombres por motivos relacionados con la conciliación, pero faltan mucho menos que ellos por enfermedad o por accidente. Otro dato: la dificultad para conciliar hizo que en 2004, 379.000 mujeres abandonaran su trabajo, mientras que sólo 14.500 hombres lo dejaron por el mismo motivo, la relación es de 26 a 1. Una vez dicho esto, es cierto que los hombres quieren participar cada vez más de los asuntos familiares y los consideran fundamentales en sus vidas, pero, hoy por hoy, la conciliación es un problema de mujeres.

**I:** ¿Qué plantea la investigación psicológica al respecto?

**A.O.:** En el ámbito de la Psicología se habla del “conflicto entre la vida laboral y familiar” y se considera que afecta a aspectos como la satisfacción laboral, la intención de abandonar la organización e incluso la salud psicológica. Por ejemplo, la revisión realizada por Allen, Herst, Bruck y Sutton (2000) encuentra que el conflicto se relaciona de forma importante con el *burnout* (0,42) y el estrés (0,41), y algo menos con la salud física (0,29) y con la intención de dejar



el trabajo (0,29), -aunque hace falta más investigación porque pueden estar influyendo otras variables-.

Concretamente, los efectos no son los mismos cuando es el trabajo el que interfiere en la familia que cuando es la familia la que interfiere en el trabajo, e incluso la dirección del conflicto no influye igual a hombres y mujeres. En la investigación que estamos realizando sobre este tema, hemos observado que, en línea con las “expectativas de los roles sociales” (Eagly y Mladinic, 1994), los hombres tienen más conflicto trabajo-familia y las mujeres familia-trabajo, y respecto a la influencia del conflicto sobre la salud, son las demandas del ámbito que no coincide con el rol prototípico de género las que repercuten negativamente en la salud.

**I: Desde la Psicología ¿cómo se explican los problemas de salud que genera la falta de conciliación?**

**A.O.:** Se han propuesto dos teorías (Baruch, Biener y Barnett, 1987). La *Teoría de los Recursos Limitados* plantea que si los recursos (el tiempo, la energía, etc.) se gastan en un ámbito ya no se pueden emplear en otro, con lo que la participación en el trabajo debería repercutir negativamente en la participación en la familia, y viceversa. Sin embargo, la *Teoría de la Acumulación de Roles* defiende lo contrario, es decir, aquellas personas que intervienen de forma activa en más de un ámbito, en este caso la familia y el trabajo, se enriquecen, y eso repercute positivamente en su calidad de vida.

Parte de la investigación apoya esta última perspectiva, pero lo cierto es que los estudios suelen realizarse con mujeres profesionales, lo que puede explicar estos resultados.

El estatus de la mujer en la familia y el valor de su trabajo para la unidad familiar son claves a la hora de explicar las consecuencias sobre su salud psicológica. Hasta hace poco el trabajo de las mujeres, independientemente de su formación, se consideraba de “segunda categoría” frente al de los hombres que solía ser el de mayor estatus ya que eran los “cabeza de familia”. Esto explica que la conciliación recayera sobre las mujeres pero no tiene porque ser siempre así.

**I: Hoy en día, ¿qué medidas alternativas puede poner en marcha una empresa, aportadas desde la Psicología, para prevenir estas bajas laborales?**

**A.O.:** La flexibilidad en los horarios y, sobre todo, la capacidad de control que tiene un empleado para organizar su trabajo, son aspectos clave. Si uno de los miembros de la pareja pudiera atender las demandas familiares (médicos, colegios, etc.), porque tiene posibilidad de llegar más tarde a trabajar, salir antes o tomarse una tarde libre, muchas de las dificultades se resolverían. La introducción de las tecnologías de la información y las modalidades de teletrabajo, facilitan la conciliación, porque lo im-

portante no es ya “estar en el trabajo” sino cumplir los objetivos de rendimiento.

**I: La incorporación de estas medidas de conciliación implica necesariamente un cambio de mentalidad en el entorno empresarial y organizacional: de un modelo donde se prima el control de asistencia a un modelo de Dirección por Objetivos. ¿Podría explicarnos en qué consiste esta última perspectiva?**

**A.O.:** La Dirección por Objetivos es un sistema participativo de gestión del personal en el que los directivos persiguen mejorar el rendimiento, pensando estratégicamente, estableciendo los objetivos a alcanzar en un determinado plazo de tiempo, desarrollando y apoyando planes de acción y evaluando los resultados alcanzados. Como resumen, el empleado debe preparar una lista con los objetivos que debería alcanzar la empresa, su departamento y él mismo, con la finalidad de que tenga una visión de conjunto.

Esos objetivos se interpretan como un reto o una oportunidad para la mejora. El directivo participa estableciendo los objetivos y, sobre todo, en el momento de determinar las responsabilidades, métodos o recursos necesarios para alcanzarlos (para una revisión Osca, 2006). Desde esta perspectiva lo importante es cumplir los objetivos y cada empleado se organiza como considere apropiado.

**I: De acuerdo a los estudios realizados, ¿qué ventajas tiene la adopción de medidas de conciliación de vida familiar y laboral para cualquier organización o empresa? ¿Por qué es necesario invertir esfuerzos en esta línea?**

**A.O.:** En primer lugar, habría que decir

que porque en nuestro país la reciente Ley de Igualdad entre hombres y mujeres lo contempla y, en segundo, porque se ha comprobado que es una estrategia de captación y retención de empleados muy eficaz. En la actualidad, con la crisis, éste no es un problema tan importante para las empresas como en momento de pleno empleo, pero incluso en las circunstancias actuales, cualquier experto en recursos humanos sabe que su objetivo es lograr la satisfacción y la implicación de los empleados con su organización. Para ello debe demostrar que se interesa por ellos como personas y que va a intentar atenderles y responder a aquellas necesidades que considere legítimas. Es comprensible que, si se dan estas condiciones, los empleados respondan contribuyendo no sólo con los objetivos marcados, sino también realizando actividades que los psicólogos denominamos de “ciudadanía organizacional”, es decir, conductas que sin estar recogidas en sus obligaciones, son beneficiosas para la organización, como colaborar con los compañeros, crear un buen clima de trabajo, no consumir recursos de forma innecesaria, etc.

**I.: España se encuentra a la cola en cuanto a productividad horaria respecto al resto de países europeos donde, sin embargo, las jornadas son más cortas. Según su punto de vista,**

**¿cuáles son los principales obstáculos que hay en España para la implantación de modos menos rígidos que permitan la adopción de medidas de conciliación, como la flexibilidad horaria? ¿Qué riesgos implica la ausencia de este tipo de medidas para una empresa?**

**A.O.:** La fuerza de la costumbre nos lleva a repetir patrones de conducta aunque sepamos que no son eficaces. Cualquier cambio requiere esfuerzos adicionales que, en demasiadas ocasiones, no estamos dispuestos a realizar. Por ello los responsables de las empresas deben ser los primeros que actúen dando ejemplo. Lo contrario, es decir, no planificar adecuadamente el tiempo de todos, puede llevar a jornadas de trabajo largas y tediosas en las que el cansancio no permita hacer contribuciones significativas y valiosas, que son las que se necesitan.

**I.: ¿Hacia qué ámbitos debe dirigirse la investigación psicológica en este campo?**

**A.O.:** Hay algunos aspectos sobre los que se debe avanzar en la investigación. Uno fundamental, como señalamos anteriormente es que, a pesar de los cambios, hombres y mujeres no responden de forma similar a las circunstancias de su contexto, por ello hace falta proponer y poner a prueba modelos explicativos diferentes.

También es fundamental indagar en las nuevas demandas que llegan tanto de las familias como de las empresas. En el primer caso, las nuevas realidades familiares (familias monoparentales, con personas mayores dependientes, etc.) introducen nuevos problemas a estudiar. Pensemos que no es lo mismo cuidar a niños, aunque exijan mucho tiempo, que cuidar a ancianos, y ésta va a ser una necesidad cada vez mayor para muchas familias.

Por último, el mundo del trabajo también impone mayores exigencias a los empleados y los límites entre trabajo y no trabajo (necesidad de formación, de viajar, etc.) se vuelven más borrosos, agravando los problemas.

**I.: Para finalizar y desde una perspectiva aplicada, ¿qué estrategias de intervención deberían diseñarse para reducir los problemas que trae la falta de conciliación?**

**A.O.:** Podríamos distinguir entre estrategias de carácter “organizacional”, como las señaladas anteriormente (flexibilidad en el trabajo, permisos para ayudar a personas dependientes o servicios generales) y estrategias “personales”. Entre estas últimas, hay que destacar la importancia de buscar apoyo social (tanto emocional como instrumental) y de desarrollar estrategias activas de afrontamiento, por ejemplo, realizando cambios estructurales y redefiniendo los propios roles personales. En este sentido es clave relativizar y reducir la importancia psicológica de los roles sociales, concretamente el de “trabajador/a eficaz” o el de “buen padre/madre”, que pueden actuar como estresores minando la salud. Por último, ser conscientes del valor de la conciliación y del enriquecimiento que supone combinar familia y trabajo de forma eficaz.

## REFERENCIAS

- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S. y Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Baruch, G.K., Biener, L., Barnett, R.C. (1987). Women and gender in research on work and family stress. *American Psychologist*, 42(2), 130-136.
- Eagly, A. H. y Mladinic, A. (1994). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. En W. Stroebe y M. Hewstone (Eds.) *European review of social psychology* (Vol. 5, pp. 1-35). Nueva York, Wiley.
- Oscá, A. (2006). La evaluación del desempeño. En A. Oscá (Ed.) *Selección, Evaluación y Desarrollo de Recursos Humanos* (pp. 305-340). Madrid, Sanz y Torres.