

cesidades del personal y cumplir con las cifras trimestrales al mismo tiempo. Es decir, no, no puedes ir y contratar a dos gestores de cuentas más para compensar a los que quieren una jornada flexible. En este caso, la solución no es sencilla.

Cuando Jessica abandonó el despacho de Bill, trató de tranquilizarse diciéndose que sólo estaban a miércoles; tenía tiempo hasta el viernes para decidir qué hacer. Pero el problema era que, cada día que pasaba, se sentía más y más confusa.

¿Cómo debe Jessica contener la reacción de los empleados sin hijos?

Cuatro comentaristas nos ofrecen su opinión.

➤ **María Martínez**

María Martínez es licenciada en Derecho por la Harvard Law School (USA) y ha desarrollado su carrera como directora financiera de Sullivan & Worcester del Bank of Boston (ambos de USA). Ha sido Secretaria del Consejo de Administración y Directora de Recursos Humanos de Prudential Insurance Co. Of America en España. Actualmente es Directora de Organización, RR. HH. y Sistemas de la Feria de Madrid (IFEMA).

Pocos temas tienen tanta vigencia hoy en día como el que «llamamos a la apariencia» nos ocupa.

Y digo «en apariencia», porque el caso objeto de análisis, en una primera lectura parece debatir aspectos referentes al trato de favor hacia las madres.

Personalmente considero que el tema subyacente es otro y lo trataré de analizar brevemente a continuación.

Reacción contra el trato de favor a las mamás

Trato de favor a las madres

La frase con que se inicia el caso es muy impactante: «¿No me digas que he de tener un hijo para que me des el tiempo libre que te pido!»

Una primera lectura parecería indicar que ClarityBase tiene una política clara respecto a la protección a las madres y las consiguientes medidas de conciliación de vida familiar y profesional.

Avanzando en la lectura del caso, vemos que, aunque existe un ambiente favorable en la empresa para aquellas personas que tienen familia, no existe ninguna norma *explícita* referente al horario flexible o a la semana laboral de menos horas, que diferencie a los empleados con hijos de los que no los tienen.

Esta situación en España no se plantearía, debido a que la legislación prevé estas situaciones y la norma es de obligada aplicación. Dado que la misma se presume conocida por todos, no será objeto de análisis en este caso.

Volvamos ahora al caso que nos ocupa.

En un equipo de trabajo donde cada miembro del mismo es sumamente importante, se plantea la siguiente situación: de los ocho gestores de cuentas, una tiene ya concedida una jornada reducida, negociada como prerequisite a su contratación, y dos solicitan un tratamiento similar por distintas razones de índole personal.

La difícil tarea del jefe

La problemática que subyace en el caso es la que todos los días, de diversas maneras, afecta a la vida de todos aquellos que dirigimos personas: Qué hacer en aquellas situaciones no regladas en las que la decisión final recae en el juicio y criterio del director, y que por lo tanto debe estar lo suficientemente fundada y razonada para no crear situaciones irreversibles o de desmotivación del equipo bajo

su mando. Mi consejo a Jessica sería que lo importante es analizar los antecedentes profesionales, la actitud y el potencial de los dos trabajadores que le solicitan la reducción de jornada.

Tenemos una jefa, Jessica, en una encrucijada: debe decidir si atiende a las peticiones de dos de sus colaboradoras que desean acceder a una semana laboral reducida, fundamentalmente basadas en una supuesta preferencia hacia las mujeres con hijos.

Ante la ausencia de normas y de obligaciones, el único criterio válido estará en el progreso que estas personas hayan tenido hasta el momento, el desarrollo futuro de su carrera, y su actitud y compromiso con la empresa.

Megan no debería ser objeto de debate, ya que se la contrataó a sabiendas de su situación personal y en el entendimiento de que, aun con sus reglas de juego, iba a poder realizar su trabajo sin problemas. Su formación y experiencia así lo demostraban.

Jana solicita una jornada reducida por «motivos personales» sin más. Además se siente molesta por el esfuerzo que se hace en ClarityBase por conciliar los problemas de las personas con hijos. Asimismo Jana no parece mostrar preocupación alguna por cómo se va a brindar un servicio adecuado a los clientes si se le otorga la posibilidad de trabajar con jornada reducida.

Por el contrario, Davis, al solicitar el permiso, no sólo propone diversas opciones de flexibilidad para compatibilizar sus horarios con su trabajo, sino que se muestra como un verdadero profesional, preocupado por el equipo y sus clientes. Justifica el porqué de su solicitud con todo detalle y sugiere alternativas. Con su actitud demuestra claramente su compromiso con su trabajo y con la compañía. Es coherente en su actitud hacia la vida personal y la familiar.

Jessica debería apostar por Davis y explicar a Jana las razones que la llevan a tomar esa decisión. Cómo ha analizado su trayectoria y comportamiento.

Si Jana no lo entiende y se siente traicionada, debería replantearse su futuro profesional, y Jessica debería contemplar la posibilidad de contratar a alguien con ilusión y compromiso.

➤ Chris Dineen

Chris Dineen es director de finanzas de RadView Software, de Burlington, Massachusetts.

La confusión de Jessica es comprensible. Como muchas otras empresas, ClarityBase ha tratado de crear un entorno favorable a la familia, pero no ha elaborado principios ni normas generales para hacerlo. Jessica tiene que examinar la situación de dentro afuera, empezando por los árboles antes de ocuparse del bosque.

En esencia, el problema es sencillo: Jessica debe mantener el nivel de rendimiento de su departamento y, al mismo tiempo, asegurarse de que sus empleados estén satisfechos con el equilibrio al que han llegado entre su vida personal y su vida profesional. Por supuesto, lo primero que Jessica tiene que hacer es determinar cuántos de sus gestores de cuentas pueden disfrutar de una carga menor de trabajo.

Supongamos que el departamento sólo puede permitirse una persona más en esta situación, de modo que tiene que decidir entre Jana y Davis. Jessica ha tratado de averiguar por qué cada uno deseaba esa reducción de jornada para que su decisión se fundamentara en cuál de las dos situaciones la merecía más. Mientras que Davis fue franco en explicar las razones de su petición, Jana decidió guardarse los detalles para ella. Lógicamente, Jessica no quiere husmear en la vida personal de su empleada, pero esa información puede ser crucial. Consideremos un ejemplo extremo: ¿Y si Jana quisiera tener los miércoles libres para trabajar por su cuenta para un competidor de ClarityBase?

Bill, el director de recursos humanos, le ha aconsejado que examinara la situación desde otro punto de vista y pensara en dos empleados que quisieran un aumento de sueldo que sólo uno de ellos puede conseguir. Si Jana le pidiera un aumento, sin poder justificar su petición, a Jessica no le resultaría muy difícil negárselo. En otras palabras, tanto Jana como Davis tienen que presentar sus argumentos más sólidos a favor de su petición de reducción de horario y, entonces, Jessica tendría que decidir entre los dos. Si Jana, por las razones que sean, no presenta unas razones convincentes, entonces Jessica no tendrá más remedio que tomar una decisión basándose en la información limitada de que dispone.

Pero quizá aquí se trate de un problema de mayor amplitud. Megan, la madre que trabaja, no suele estar obligada a trabajar por las noches ni durante los fines de semana debido a sus obligaciones familiares. Tal vez la petición de Jana sea, en realidad, una protesta por tener que soportar la carga de una jornada más larga y de unos clientes más difíciles. Puede que piense que una reducción en la carga de trabajo sea el único medio de resolver lo que, desde su punto de vista, es un reparto de trabajo injusto.

Dicho esto, Jessica debe estudiar alternativas para lograr una solución equitativa entre todos los gestores de cuentas, tanto los que tienen hijos como los que no los tienen. Esto no quiere decir que tenga que volverse atrás en su convenio con Megan; después de todo, ésta entró en ClarityBase con el acuerdo de que la empresa respetaría sus necesidades como madre. Pero quizá Jessica podría instaurar una norma para que los gestores de cuentas acumularan las horas extras que hicieran y las pudieran utilizar para conseguir tiempo libre posteriormente. También podría estudiar la posibilidad de conceder alguna compensación adicional, como primas o aumentos, a los empleados que cargan con un mayor volumen de trabajo, si es que no lo está haciendo ya.

Asimismo, tiene que sopesar el efecto más amplio que pueden tener sus decisiones. Si Megan, Jessica y Davis trabajaran menos

horas, ¿podría ser que otros miembros del personal insistieran en disfrutar del mismo trato? Y en un ámbito más general, ¿habría empleados de otros departamentos que también quisieran disfrutar de una menor carga de trabajo?

Con estas cuestiones en mente, ahora Jessica puede empezar a ocuparse del bosque. Tendrá que informar a Bill de lo que está haciendo, porque es muy posible que sus decisiones instauren una política *de facto* para el resto de ClarityBase. Tal vez ahora le toque a Jessica darle un consejo a Bill: debe convocar rápidamente una reunión de los ejecutivos de alto nivel para discutir la necesidad que tiene la compañía de establecer unos principios y normas oficiales sobre cuestiones de familia y del equilibrio entre vida y trabajo de los empleados. De lo contrario, los directivos como Jessica crearán esas normas de un modo *ad hoc*.

➤ Elinor Burkett

Elinor Burkett es autora de The Baby Boom: How Family-Friendly America Cheats the Childless (Free Press, 2000). Es periodista, y sus artículos han aparecido en Miami Herald, New York Times Magazine, Atlantic Monthly, Rolling Stone y Mirabella.

Jessica se enfrenta a uno de los problemas más peliagudos de relaciones humanas de hoy: cómo arreglar el lío creado por el apresuramiento poco meditado en crear empresas propicias a la familia. Cuando firmas como ClarityBase empezaron a tratar con una consideración especial a los empleados con hijos, no cayeron en la cuenta de que conceder esos privilegios a un grupo de trabajadores tiene como resultado, de forma ineluctable, dar un trato inferior al resto del personal.

Por supuesto, hace tiempo que las empresas practican la desigualdad, pero, tradicionalmente, lo han hecho para estimular y

de consideración». Pero las prestaciones del trabajo no deben ser premios de un concurso; deben ser recompensas por un trabajo bien hecho.

Y ésa es precisamente la solución al conflicto de Jessica: tiene que reconocer que las prestaciones y la flexibilidad son una parte integral del paquete retributivo en la misma medida que el sueldo del mes, y que tiene que aplicar de forma uniforme el baje, de probada eficacia, de a igual trabajo, igual salario, cuando se trata de asignar tareas o conceder beneficios extras. «Se paga por el trabajo que se hace, no por el número de personas que dependen del trabajador», afirmó el ministro de Trabajo, Lewis Baxter Schwellenbach, en la década de 1940, cuando defendió la Equal Pay Act (Ley de Igualdad de Salarios). Una empresa que cumple con ese principio no adapta el salario de sus empleados al número de personas que éste tiene a su cargo, ni tampoco limita las prestaciones del seguro de enfermedad a los trabajadores con hijos. De forma parecida, las empresas deben tratar el tiempo y otros beneficios no económicos con la misma actitud neutral.

Así pues, Jessica no tiene necesidad de pensar en los méritos relativos de lo que sus empleados hacen en su tiempo libre; eso no la concierne legítimamente. En cambio, debe juzgar el valor relativo de esos empleados en el contexto laboral, que, con absoluta certeza, sí que es asunto suyo, y recompensarlos en consecuencia. Y si vacila en usar el mérito como criterio, sólo le quedan dos opciones: contratar el personal suficiente para que todos puedan tener un horario flexible, u ofrecer a todos los empleados un acceso igual a esa flexibilidad, ideando algún tipo de sistema rotativo, lo cual exigiría limitar, digamos a un año, el derecho que un determinado empleado tiene de disfrutar de esa flexibilidad.

Lo más importante es la paridad: el reconocimiento de que los empleados sin hijos tienen tanto derecho a su vida personal como los que tienen hijos. Si Jessica no se esfuerza por lograr que en ClarityBase se alcance esa igualdad, entonces será mejor que se

recompensar el mérito o la permanencia en la empresa, no la flexibilidad de los trabajadores. Si consideramos el valor en dinero del paquete de beneficios laborales como forma de compensación, veremos rápidamente que la empresa ha cambiado esas reglas. Como resultado, los empleados como Jana y Davis saben que, por mucho que se esfuerzen, por muchas horas y muy bien que trabajen, no lograrán la paridad remunerativa con sus compañeros con hijos. Incluso si recibieran unas primas por mérito y unos aumentos de salario enormes, la suma total de su compensación quedaría por debajo de lo que habrían recibido de tener hijos, aun haciendo el mismo trabajo.

Ésa no es manera de mantener la moral de los empleados. Preéntele a cualquier gerente de una empresa marxista que haya tratado de dirigirla según el principio «de a cada cual según su capacidad, a cada cual según sus necesidades». El resultado debía ser, en general, la apatía de los empleados, que lleva a un rendimiento mediocre. Bien mirado, ¿para qué hacer más de lo estrictamente necesario, si no te lo van a recompensar?

Al tratar de solucionar el problema creado al haberse apartado su empresa de un sistema de compensaciones basado en el mérito, Jessica tiene razón al resistirse a juzgar el valor relativo de lo que sus empleados se proponen hacer con el tiempo libre que han pedido. Hacerlo no sólo es una invasión peligrosa de la intimidad de esos empleados, sino que, además, es degradante, en particular en una sociedad diversa. ¿Es que un empleado homosexual cuyo compañero está enfermo debe verse obligado a salir a la luz pública para que le den permiso para cuidarlo? ¿Es que un empleado mormón debe explicar la importancia de dedicar una jornada a un trabajo como misionero?

Los ejecutivos que administran a su personal de esa manera actúan como si fueran el contador de aplausos de la vieja serie de televisión *Reina por un día*, y los miembros del personal están obligados a competir por el título de «Empleado más necesitado

prepare para tener que dedicar meses a buscar sustitutos tanto para Jana como para Davis, unos sustitutos que estén dispuestos a que los traten como empleados de segunda.

➤ **Stewart D. Friedman**

Stewart D. Friedman es director del Leadership Development Center de Ford, en Dearborn, Michigan. Está en excedencia de la Wharton School of Business, de la Universidad de Pensilvania, donde dirige el Work/Life Integration Project. Recientemente, ha publicado, conjuntamente con Jeff Greenhaus, Work and Family – Allies or Enemies? (Oxford, 2000).

La meta es la equidad, no la igualdad. La vida de cualquiera fuera del trabajo debe ser tratada con respeto, pero no necesariamente de forma idéntica. Jessica tiene que defender la diversidad de sus empleados, apoyando sus diferentes intereses. Si hace el esfuerzo de satisfacer las necesidades que cada miembro de su personal tiene en su vida personal, aumentará la vitalidad y la entrega de todo el departamento.

La clave radica en la flexibilidad, que tiene que ir en los dos sentidos: desde la organización al empleado, y viceversa. Para animar esta corriente de doble sentido, Jessica debe informar a sus empleados de cuáles son los problemas y trabajar junto con ellos para encontrar soluciones. Jessica debe reunirse con cada uno de los ocho gestores de cuentas, individualmente, y decirles: «Quiero crear un ambiente en el que todos nos respetemos y apoyemos mutuamente en nuestras metas, tanto personales como profesionales. Me gustaría que todos habláramos, como grupo, de nuestras expectativas en todos los aspectos de nuestra vida. Luego podemos empezar a pensar, colectivamente, en cómo satisfacer esas expectativas de maneras creativas que beneficien

Reacción contra el trato de favor a las mamás

todas las facetas de cada persona: el trabajo, el hogar, la comunidad y ella misma».

Jessica debe animar tanto a Jana como a Megan a que participen en la discusión, por delicada que sea. Puede explicarles que, si todos los miembros del equipo hablan de sus prioridades personales, las oportunidades para llegar a arreglos fáciles o para aprovechar los intereses complementarios o sinérgicos aumentarán, para beneficio de todos. Jessica podría decir: «Por ejemplo, si tú estuvieras escribiendo una novela en tu tiempo libre y Davis tuviera problemas con su cliente Blackhill y Hansen Publishing, podrías intercambiar clientes con él y así podrías cultivar tu contacto editorial con B&H». Aquí el trasfondo y el principal mensaje al equipo es: «Estamos todos juntos en esto».

Para llegar a soluciones donde todos ganen, Jessica y su equipo deben reconocer y hablar de las necesidades de la empresa, así como de la vida fuera de ClarityBase. Ésta es la esencia de lo que yo llamo «liderazgo total», que integra trabajo, hogar, comunidad y persona. Como ClarityBase sólo ha valorado las metas de la vida personal que están relacionadas con los hijos, hay una sensación legítima de resentimiento entre los empleados sin hijos. Razón de más para que cada uno exprese lo que es más importante para él o ella y para que Jessica aliente a los empleados a reconocer, respetar y apoyar esas prioridades.

La discusión es la parte delicada, pero también es donde surgen los verdaderos avances. Es preciso animar a todos para que acepten que hay oportunidades para que alcancen sus metas de diferentes maneras, tanto dentro como fuera del trabajo, y evitar así que adopten una postura rígida de, digamos: «Tengo que tener libres los jueves por la mañana». Si los empleados hacen constar cuáles son sus expectativas sin cerrarse en posiciones ni exigencias fijas, el diálogo se desarrollará a partir de ahí.

Al buscar soluciones creativas, Jessica y su equipo deben considerar diferentes maneras de satisfacer a los clientes, en espe-

cial mediante el uso de la tecnología. Algunos clientes quizá acepten, o incluso agradezcan, recibir más mensajes por *e-mail* o correo de voz, reduciendo así la necesidad de las reuniones cara a cara.

Para garantizar que todos los empleados sean tratados de forma equitativa, el equipo tiene que estudiar si algunos gestores de cuentas deben recibir una compensación mayor por el hecho de encargarse de los clientes más difíciles. Tal vez, cada cliente debería tener un índice que midiera su grado de exigencia. Con ese sistema, puede que algunos gerentes de cuentas prefirieran tener unos clientes difíciles, que les aportarían una compensación más alta.

Ahí fue donde Ed, el supervisor de la central de llamadas, se equivocó al organizar a sus empleados para el Día del Trabajo. Dio por sentado lo que éstos querían, sin preguntarle qué era lo más importante para ellos. Por lo que él sabía, algunos quizá habrían preferido trabajar ese día, en especial si les pagaban una cantidad extra por hacerlo.

Bill, de relaciones humanas, utiliza la palabra «complacer», que apunta a un planteamiento tradicional, de suma cero [donde unos ganan y otros pierden], en la relación entre trabajo y vida personal. Jessica debe, por el contrario, buscar sinergias entre los diferentes ámbitos de la vida de sus empleados. Si lo hace, puede aprovechar mejor lo que les apasiona y recoger los beneficios del liderazgo total: unos resultados de negocio mejores y unas vidas enriquecidas.

Las mejores intenciones

Cynthia Mitchell ha conseguido por fin un puesto de dirección fantástico en AgFunds, una empresa de Houston que proporciona servicios financieros a los granjeros y a las cooperativas de agricultores. Peter Jones, vicepresidente regional, ha reclutado a Cynthia para resucitar el distrito de Arkansas, que lleva 15 años perdiendo clientes. La fuerza de ventas no está mal; es sólo que ha estado mal dirigida por un jefe mediocre, durante demasiado tiempo. Sin embargo, Cynthia sabe que para volver a recauzar las cosas necesitará por lo menos un representante que sea el motor del equipo de ventas.

Cree que lo ha encontrado en la persona de Steve Ripley, que ha sido el mejor empleado en período de prácticas de AgFunds este año y que, inexplicablemente, sigue disponible, tres meses después de acabar el período de formación. En la entrevista, demuestra que tiene ambición y que es inteligente y agradable. Pero varios de los compañeros de Cynthia opinan que quizá Steve no sea el más adecuado para el puesto. Es un hombre negro, en una compañía cuya base de clientes es, en su mayoría, conservadora y blanca. Cynthia recuerda, con una sensación desagradable, su propia experiencia en AgFunds, cuando la rechazaron para un puesto en ventas conside-

RESUMEN DEL CASO