

—¡Por favor! ¡No me digas que he de tener un hijo para que me des el tiempo libre que te pido!

Esas palabras seguían resonando en los oídos de Jessica. Conon una hora después de la tensa reunión que había tenido con una de sus principales gestoras. Sentada en su despacho, tratando de interpretar una reciente encuesta de satisfacción del cliente, Jessica, la vicepresidenta de ventas y ayuda al cliente de ClarityBase, tenía problemas para concentrarse en los diagramas de barras y los gráficos circulares que tenía delante. Sus pensamientos se veían interrumpidos constantemente por retazos de su anterior conversación.

El problema parecía bastante sencillo. Jana Rowe, gestora de cuentas del departamento de apoyo a las ventas, había solicitado una menor carga de trabajo; quería una semana laboral de 4 días, y estaba dispuesta a aceptar la correspondiente reducción de salario de un 20 por ciento. Ésos eran, sencillamente, los hechos, pero la situación en ClarityBase estaba muy lejos de ser tan sencilla.

Sólo la semana anterior, Davis Bennett, otro gestor de cuentas, le había hecho una petición similar. Quería una carga de trabajo menor para poder entrenarse para el campeonato del mundo de Triatlón Ironman, la importante competición que se celebra cada mes de octubre en Hawái. Era un atleta de talla mundial, y su meta última era conseguir formar parte del equipo de Estados Unidos para los Juegos Olímpicos.

cos de 2004. Davis le dijo que no necesitaba empezar a entrenarse a toda marcha hasta mediados de la primavera, así que Jessica le pidió un par de semanas para encontrar la mejor manera de dar cabida a su programa de entrenamiento.

Un factor que lo complicaba todo era que tanto Davis como Jana sabían muy bien que Megan Flood, otra gestora de cuentas, llevaba casi dos años trabajando menos horas a la semana. Cuando la contrataron, Megan pidió tener los viernes libres para dedicarlos a sus dos hijos pequeños, y Jessica aceptó.

En su reunión con Jessica, Jana se negó a explicar por qué quería trabajar menos horas, aduciendo «motivos personales». Cuando Jessica se quedó callada, preguntándose qué razones podían ser esas, Jana añadió:

—Lo único que pido es el mismo trato que tiene Megan. ¡Por favor, no me digas que he de tener un hijo para que me des el tiempo libre que te pido!

Jana estaba casada y no tenía hijos. Davis era soltero y tampoco tenía hijos.

Había otras cuestiones más sutiles. Para Jana y Davis, una semana laboral reducida significaba mucho más que eso. De sus conversaciones con ellos, Jessica deducía que cualquier reducción oficial de horas —tener un día libre a la semana en el caso de Jana— significaba, además, que no tendrían que trabajar algunas veces por la noche y los fines de semana, como hacían los demás gestores de cuentas; todos, excepto Megan.

ClarityBase, con la sede principal en Reston, Virginia, vendía grandes aplicaciones para bases de datos que ayudaban a las empresas a llevar a cabo sus actividades, incluyendo recursos humanos, fabricación y despacho de pedidos. Los ocho gestores de cuentas —Jana, Davis y Megan entre ellos— eran los encargados de ayudar a los principa-

Reacción contra el trato de favor a las mamás

les clientes de la compañía a instalar y mantener el *software*, lo cual exigía una buena cantidad de comprensión y cariño. Como Megan tenía una semana laboral más corta, los clientes más exigentes habían sido asignados a los otros gestores de cuentas.

Davis, en particular, parecía tener los clientes más difíciles, sobre todo el Hospital Saint Elizabeth, de Filadelfia, que le exigía estar disponible las veinticuatro horas del día. En una ocasión, cuando el sistema falló el día de Navidad, Davis cogió el tren a Filadelfia para ayudar a que la crucial base de datos de los pacientes del hospital volviera a funcionar. Si Jessica aceptaba una semana laboral más corta para Jana y Davis, ¿quién se encargaría de clientes como el Saint Elizabeth? ¿Y qué pasaría si a los otros gestores de cuentas les daba por pedir acuerdos similares?

Era lunes por la mañana. «Vaya manera de empezar la semana», pensó Jessica. Le había prometido a Jana que le diría algo antes del viernes, así que, por lo menos, tenía toda la semana para encontrar una solución. Había mucho tiempo, o eso esperaba.

Compaginar obligaciones

Jessica había dudado mucho antes de contratar a Megan, que había exigido muchas cosas en la entrevista. Dijo que sus hijos eran lo primero para ella y que quería un programa muy flexible. No sólo quería la libertad de entrar tarde y salir temprano, de vez en cuando, sino también tener los viernes libres. No estaba, en absoluto, dispuesta a viajar por trabajo, y no podría asistir a reuniones después de la jornada laboral, excepto cuando sus obligaciones personales se lo permitieran.

Pero Megan llegaba muy bien recomendada. Sus tres años de experiencia en Dawson Software, el principal competidor de ClarityBase, eran un enorme activo; sus conocimientos técnicos eran magníficos, y no había duda de que su actitud amistosa y profesional impresionaría a los clientes. Y, en último lugar, pero no por ello menos importante, Jessica llevaba meses buscando alguien del calibre de Megan. Ninguno de los otros candidatos estaba ni de lejos a su altura. Así que después de pensarlo durante el fin de semana, Jessica decidió ofrecerle el puesto.

Con todo, las exigencias de Megan le dejaron una sensación incómoda. En parte, como comprendió más tarde, después de pensarlo mucho, la razón era que ella lo había tenido mucho más difícil cuando empezó su carrera, a principios de la década de 1970; una época diferente, antes del horario flexible, los centros de atención diurna en las empresas y la Family and Medical Leave Act [Ley de permisos por razones médicas o familiares]. En aquel tiempo, las mujeres como Jessica, que tenía una licenciatura en programación de ordenadores por la Universidad Estatal de Pensilvania, no podían tenerlo todo, no podían tener al mismo tiempo una dedicación profesional e hijos. Así que, cuando tuvo su primer hijo, Jessica y su esposo, que iba camino de convertirse en socio de su empresa de arquitectura, decidieron que ella dejara su empleo como supervisora en el departamento de sistema de información gerencial (SIG) de Capital Insurance.

Nueve años más tarde, cuando su hijo menor empezó a ir al parvulario, Jessica se reincorporó a la fuerza laboral como adjunta de ventas en ClarityBase. Estudió por la noche para ponerse al día en el sector informático, y ascendió lentamente hasta llegar a ser representante de ventas, luego gestora de cuentas y, más tarde, directora de la zona de ven-

Reacción contra el trato de favor a las mamás

tas del nordeste. A la edad de 52 años la ascendieron a su actual puesto de vicepresidente de ventas y ayuda al cliente. Había sido un largo camino, y tener hijos la había obligado a dar un rodeo importante. Pero sólo porque Jessica tuviera que enfrentarse a la disyuntiva de elegir entre su trabajo y sus hijos, ¿debía Megan hacer lo mismo?

Tensiones ocultas

Eran casi las siete de la tarde cuando, por fin, Jessica metió los informes del estudio del cliente en su cartera para irse a casa. Mientras caminaba por la sección de ayuda al cliente, recordó una conversación que había oído sin querer en aquel mismo pasillo la semana anterior. «De verdad, no sé si podré forzarme a sonreír mientras me cuenta, con todo detalle, otra ducha de su precioso bebé», decía una voz de mujer, al otro lado de la pared. En aquel momento, Jessica apenas prestó atención al comentario, pero ahora, aquellas palabras le dieron que pensar.

ClarityBase se enorgullecía de sus avanzadas normas para favorecer el equilibrio entre vida y trabajo. La empresa ofrecía a todos los empleados un seguro médico familiar, ayuda en las adopciones, y permisos pagados por maternidad y paternidad. Pero quizá de lo que más orgullosos estaban era de la guardería diurna instalada dentro de la propia empresa y subvencionada por ésta. A Bill Welensky, vicepresidente de recursos humanos, le encantaba alardear de que esos extras ayudaban a mantener la rotación de personal de ClarityBase por debajo del 5 por ciento anual. Pero ¿podía ser que se hubiera vuelto demasiado favorable a los empleados con hijos, a expensas de los demás?

ClarityBase se enorgullecía de sus avanzadas normas para favorecer el equilibrio entre vida y trabajo. Pero ¿se había vuelto demasiado favorable a los empleados con hijos, a expensas de los demás?

Un año y medio antes, cuando se acercaba el Día del Trabajo, afloró la tensión entre los dos grupos. Ed Fernández, a quien Jessica acababa de contratar para supervisar la central de llamadas de ClarityBase, había elaborado el programa para el fin de semana de fiesta, y lo hizo de la forma que le pareció más justa: los empleados que hacía más tiempo que no trabajaban durante una fiesta serían los primeros en entrar de servicio. Había muchas madres en la lista de seleccionados, porque el anterior supervisor nunca había previsto que trabajarían los días de fiesta. Cuando colocaron la lista en el tablero, las madres se molestaron, y su reacción irritó a los demás empleados.

Por suerte, Ed consiguió llegar a un compromiso. Las tareas para aquel Día del Trabajo se asignarían como en el pasado, con una especial consideración hacia las madres. Sin embargo, a partir de aquel momento, todos los empleados tendrían que trabajar los días de fiesta que les correspondieran, independientemente de su situación o de lo sucedido en el pasado. Lo único que se tendría en cuenta sería la antigüedad; los nuevos empleados, tanto si tenían hijos como si no, serían los primeros de la lista.

Parecía que la solución había impedido la división entre empleados con hijos y empleados sin hijos, pero ¿podía ser que existiera una peligrosa fisura, oculta solamente por una

Reacción contra el trato de favor a las mamás

frágil capa de decoro social? Jessica dio media vuelta y volvió a su despacho para poner de nuevo en marcha el ordenador. Redactó dos *e-mails*, uno para Jana y otro para Davis, pidiéndoles que se reunieran con ella lo antes posible para hablar de sus peticiones con más detalle.

Recoger información

Al día siguiente, durante el almuerzo, Jessica esperó hasta que Jana y ella estuvieron cómodamente sentadas en su reservado y pidieron la comida antes de hacer la delicada pregunta:

—Quiero comprender tu situación y por qué has solicitado una semana laboral más corta —empezó—. Ayer hablaste de «motivos personales». Lo último que quisiera es verme en tu vida personal, pero ¿hay algo más que me puedas decir, sin sentirte incómoda?

Jessica esperó mientras Jana tragaba la comida y ordenaba sus ideas.

—No quiero mostrarme poco respetuosa —empezó—. De verdad, no es mi intención. Tampoco quiero parecer misteriosa, pero sinceramente, no creo que tenga que explicar por qué quiero ese permiso. Basta con decir que es muy importante para mí.

—Entiendo —respondió Jessica—. Siento haberlo preguntado. Sólo quería comprender mejor tu situación.

Las dos mujeres siguieron comiendo en silencio unos minutos. Luego Jana dejó el tenedor en la mesa y miró a Jessica atentamente.

—Lo que me irrita —dijo— es que parece que se le da más importancia a todo eso de la familia: los partidos de fútbol, el teatro de la escuela, las graduaciones. Bueno, pues

yo también tengo cosas importantes en mi vida. Sólo que no tienen que ver con los niños.

—¿Crees que los empleados con hijos son tratados con favoritismo en ClarityBase? —preguntó Jessica.

—Me gustaría pensar que no —respondió Jana—, pero ¿resulta tan difícil entender que mis razones para querer una menor carga de trabajo puedan ser tan importantes para mí como los hijos de Megan lo son para ella?

Antes de que Jessica pudiera decir nada, Jana añadió:

—No me malinterpretes. Creo que Megan es estúpida. Es uno de nuestros mejores gestores de cuentas, así que no tengo reparos al acuerdo que firmasteis. Sólo digo que creo que me merezco el mismo trato.

Por la noche, en el viaje de vuelta a casa, Jessica reflexionó de nuevo en lo que Jana había dicho. Sabía de empresas que tenían por norma no pedir ninguna explicación para la solicitud de permisos, pero ese tipo de actitud indiscriminada no le parecía justa. Algunas personas podían necesitar una consideración especial en un momento dado —por ejemplo, el nacimiento de un hijo—, mientras que otras podían posponer sus planes —por ejemplo, un curso universitario se podía hacer en otoño, en lugar de hacerlo en primavera—. Por otro lado, no cabía duda de que una política generalizada de no pedir explicaciones facilitaría mucho su trabajo; no tendría que hacer juicios de valor para decidir qué motivos eran más importantes.

El desayuno de la mañana con Davis se desarrolló con menos complicaciones. Cuando Jessica le preguntó si pensaba que en ClarityBase se trataba a los empleados con hijos con favoritismo, respondió:

—Nunca me he sentido como un ciudadano de segunda, si eso es lo que me preguntas. De verdad, no me importa ayudar a alguien que tiene algún tipo de problema familiar,

Reacción contra el trato de favor a las mamás

porque los padres que trabajan lo tienen difícil. No tengo ni idea de cómo se las arreglan para compaginarlo todo. Yo acabaría loco de atar.

—Gracias por tu actitud, es estupenda —dijo Jessica.

—Bueno, todos estamos en el mismo equipo.

—Supongo que lo que necesito que me digas —continuó Jessica— es cuánta flexibilidad necesitas. Perdona mi ignorancia, pero sé muy poco de los atletas de triatlón y no estoy segura de cuánto tiempo libre necesitas para entrenarte.

—Depende; cada uno parece tener un régimen de entrenamiento diferente —dijo Davis—, pero esto es lo que creo que a mí me iría mejor. En verano, me gustaría salir a los tres los martes y jueves. Luego, en otoño, querría marcharme temprano quizá cuatro días a la semana. Pero esos días podría entrar a las seis de la mañana, sin problemas, para compensar parte del tiempo; también podría quedarme hasta más tarde los otros días.

—Gracias —dijo Jessica—, siempre he agradecido tu disponibilidad para hacer más de lo estrictamente necesario. Pero con tu nuevo horario, ¿crees que podrías responder a las necesidades de tus clientes?

—Lo he pensado mucho y, para ser sincero, no lo sé —reconoció Davis—. Sé que el cliente es lo primero, pero también me gustaría pensar que, en su mayoría, estarían dispuestos a adaptarse un poco, creo que muy poco, para dar cabida a mi nuevo horario. Claro que no tengo ni idea de si todo funcionaría tan bien como yo espero.

—¿Este triatlón en concreto es muy importante para ti? —preguntó Jessica, casi retóricamente.

—Bueno, he ganado unas cuantas competiciones locales, pero nada grande de verdad —dijo Davis—. El Ironman es grande; es la Supercopa. Mi meta es quedar entre los veinte

primeros. Sí, es muy importante para mí. De hecho, creo que no he deseado nada tanto en toda mi vida.

Jessica recordó el momento en que contrató a Davis, hacía más de cinco años. Lo que más la impresionó fue su pasión. Era, sin ninguna duda, el tipo de persona que se entrega a todo lo que hace, y eso era evidente en su trabajo. Así que no podía sorprenderla que quisiera un tiempo de entrenamiento extra para prepararse para el Ironman.

Es hora de tomar decisiones

Cuando Jessica entraba en el aparcamiento de ClarityBase, vio un Honda con una pegatina que declaraba orgullosamente: «Libre de niños (no *sin* niños)... y disfruto de cada minuto». ¿Podía aquel coche ser de la mujer a la que había oído sin querer la otra noche?

Antes de ir a su despacho, Jessica decidió pasar por el departamento de recursos humanos, para hablar con Bill Welensky.

—Bill, ¿tienes un par de minutos? —preguntó.

Bill, que fue el mentor de Jessica y uno de sus máximos apoyos en ClarityBase, escuchó atentamente mientras ella le hablaba de Jana, Davis y de su anterior acuerdo con Megan.

—Sé que no tenemos una política oficial que se ocupe específicamente de esas cuestiones, pero esperaba que me aconsejaras.

—No sé exactamente qué decir —dijo Bill—. Como tú sabes, ClarityBase se enorgullece de su actitud avanzada en cuestiones relativas al equilibrio entre vida y trabajo, y tratamos de complacer a nuestros empleados en todo lo posible, pero la verdad es que no tenemos ninguna norma relativa a la flexibilidad de horarios.

Reacción contra el trato de favor a las mamás

Cuando Jessica le contó lo que Jana había dicho —que creía que los empleados con hijos recibían una consideración especial en ClarityBase—, Bill se quedó callado un momento antes de responder.

—No es la primera vez que alguien expresa esa forma de sentir —dijo—. Pero en lo que hace al horario flexible o a la semana laboral de menos horas, no tenemos ninguna norma que diferencie a los empleados con hijos de los que no los tienen. Son los supervisores quienes tienen que tomar ese tipo de decisiones, para cada caso.

Jessica pensó en eso unos segundos.

—El problema —empezó— es que me siento como si tuviera que hacer juicios de valor sobre qué es más importante, las necesidades de alguien como padre o madre, o las metas de logro personal de otra persona. Y no me siento cómoda al hacerlo.

Bill la miró.

—¿Has probado a verlo desde otro punto de vista? —preguntó—. Piensa que son dos empleados que quieren un aumento. Pero tu presupuesto sólo da para uno. ¿Qué harías?

Sin vacilar, Jessica respondió:

—Valoraría lo valioso e irremplazable que es cada uno. Pero mi situación es mucho más complicada. Cuando se trata de cuestiones salariales, puedo comparar manzanas con manzanas. Con las cuestiones relativas a la vida y el trabajo, me parece que tengo que comparar una manzana con un martillo o con un jarrón.

—Deja que te hable como amigo y no como director de recursos humanos —dijo Bill—, y déjame que sea sincero contigo. La razón de que ascendieras a vicepresidenta fue precisamente tu habilidad para comparar manzanas con martillos y con jarrones. Diriges un departamento grande y estoy de acuerdo en que no siempre es fácil satisfacer las ne-

QUÉ HACER CUANDO LA DIVERSIDAD DE PERSONAS GENERA CONFLICTOS

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.