



- ◆ Trabajo realizado por la Biblioteca Digital de la Universidad CEU-San Pablo
- ◆ Me comprometo a utilizar esta copia privada sin finalidad lucrativa, para fines de investigación y docencia, de acuerdo con el art. 37 de la M.T.R.L.P.I. (Modificación del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual del 7 julio del 2006)

TENSIONES familiares inéditas: cuando trabajan él ella

La competitividad, incluso entre marido y mujer, la escasez de tiempo y las nuevas exigencias de la cultura actual se agregan al complejo rompecabezas del matrimonio. ¿Cómo equilibrar la profesión con la vida privada?

La vida humana no se da de una vez por todas, sino que se realiza en el tiempo. Atraviesa diversas etapas evolutivas, calificadas parcialmente según las características que las distinguen entre sí. Un niño de 5 años se comporta de modo muy diferente a un adolescente, un hombre joven, una persona madura o un anciano.

Pero, aunque la edad es una variable muy importante, no es la única que explica los ciclos de vida; las diferencias de género constituyen otra variable muy destacada. El comportamiento masculino y el femenino son muy diferentes, sin que ninguno en sí mismo sea superior o inferior; sencillamente son distintos.

Las niñas, por lo general, maduran antes que los niños y su rendimiento a edades tempranas en el aprendizaje suele ser superior. Obtienen mejores calificaciones que los niños, lo que condiciona cierta superioridad en su currículum profesional (acceso a puestos de trabajo, becas, ayudas a la investigación, etcétera). En esta etapa, y hasta los 30 años, la mujer suele rendir más que el varón.

Sus capacidades profesionales se igualan al llegar a la madurez. Más tarde, a los 40 años, el varón rinde más que la mujer; ésta

deviene entonces menos competitiva en el ámbito laboral, ya sea porque dedica mayor atención al hogar y se desentiende un poco de su trabajo, sea porque le satisfacen más otros objetivos extraprofesionales o porque, tal vez, experimente cierta nostalgia del hogar y la maternidad, sobre todo si a esa edad no ha tenido hijos. Evidentemente, esta pequeña circunstancia se hará sentir tanto en el ámbito familiar como laboral.

Algo similar acontece en el ámbito de la afectividad. Mientras que un chico todavía ignora qué es el amor —porque ni se lo ha planteado—, la chica ha ido y vuelto ya cien veces: a los 12 años dice haberse enamorado de Enrique Iglesias, al año siguiente de otro y así sucesivamente, de manera que a los 18 cuenta con muchos más recursos que el varón, independientemente de que los «enamoramientos» por los que dice haber pasado sean fingidos o no. Esta etapa es muy importante por lo que tiene de entrenamiento y porque, en cierto modo, predice cuáles serán los futuros comportamientos de uno y otra.

¿QUIÉN APORTA MÁS A LA EMPRESA?

El estilo profesional también está muy relacionado con lo masculino y lo femenino. Incluso, va en aumento la tendencia a considerar las aportaciones de la mujer a la empresa, como hecho diferencial respecto del varón.

Curiosamente, las investigaciones al respecto conducidas por mujeres se inclinan a maximizar los resultados obtenidos por ellas, y viceversa. Por eso se



Médico cirujano por la Universidad de Granada y licenciado en Filosofía por la Universidad de Navarra, con especialidad en Psiquiatría y Psicología clínica. Catedrático de Psicopatología en la Universidad Complutense de Madrid y director de la división de Psicología y Psiquiatría del Instituto de Ciencias para la Familia de la Universidad de Navarra. Presidente de la sección de educación especial de la Sociedad Española de Pedagogía. Autor prolífico de artículos y libros. istmo@ipade.mx

requiere una vida más tranquila y menos sesgada por el propio género. De lo contrario, será difícil conocer las aportaciones de cada uno a la empresa, así como determinar cual es el perfil característico de ellos y ellas para optimizar resultados, reducir costos y evitar conflictos.

Sin duda alguna, la incorporación de la mujer a la empresa está cambiando el clima y la cultura empresarial. Hay hombres que se duelen cuando una mujer los manda, pero también hay otros a quienes les encanta.

Aun parecido acontece cuando el problema se traslada al ámbito conyugal y familiar. Si ambos conyuges trabajan, los problemas pueden radicalizarse, sobre todo si coinciden en el mismo sector o empresa, o si se establece entre ellos cierta rivalidad respecto a los logros laborales.

EL PRIMER AÑO DE MATRIMONIO CONDICIONA

Los ciclos de vida y las etapas profesionales no solo median las relaciones entre el trabajador y la empresa, sino también entre los esposos. Y aunque el matrimonio sea cosa de dos —además, diferentes en tanto que varón y mujer—, a la familia en cuanto institución puede y debe atribuirse una vida propia, que también es alcanzada por los distintos ciclos vitales.

De algún modo, las etapas por las que pasa la institución familiar reflejan las fases por las que desfilan sus miembros. Es el caso, por ejemplo, del llamado *periodo de adaptación* a la vida matrimonial. Casarse supone un grave compromiso y conlleva importantes transformaciones a las que hombres y mujeres deben adaptarse.

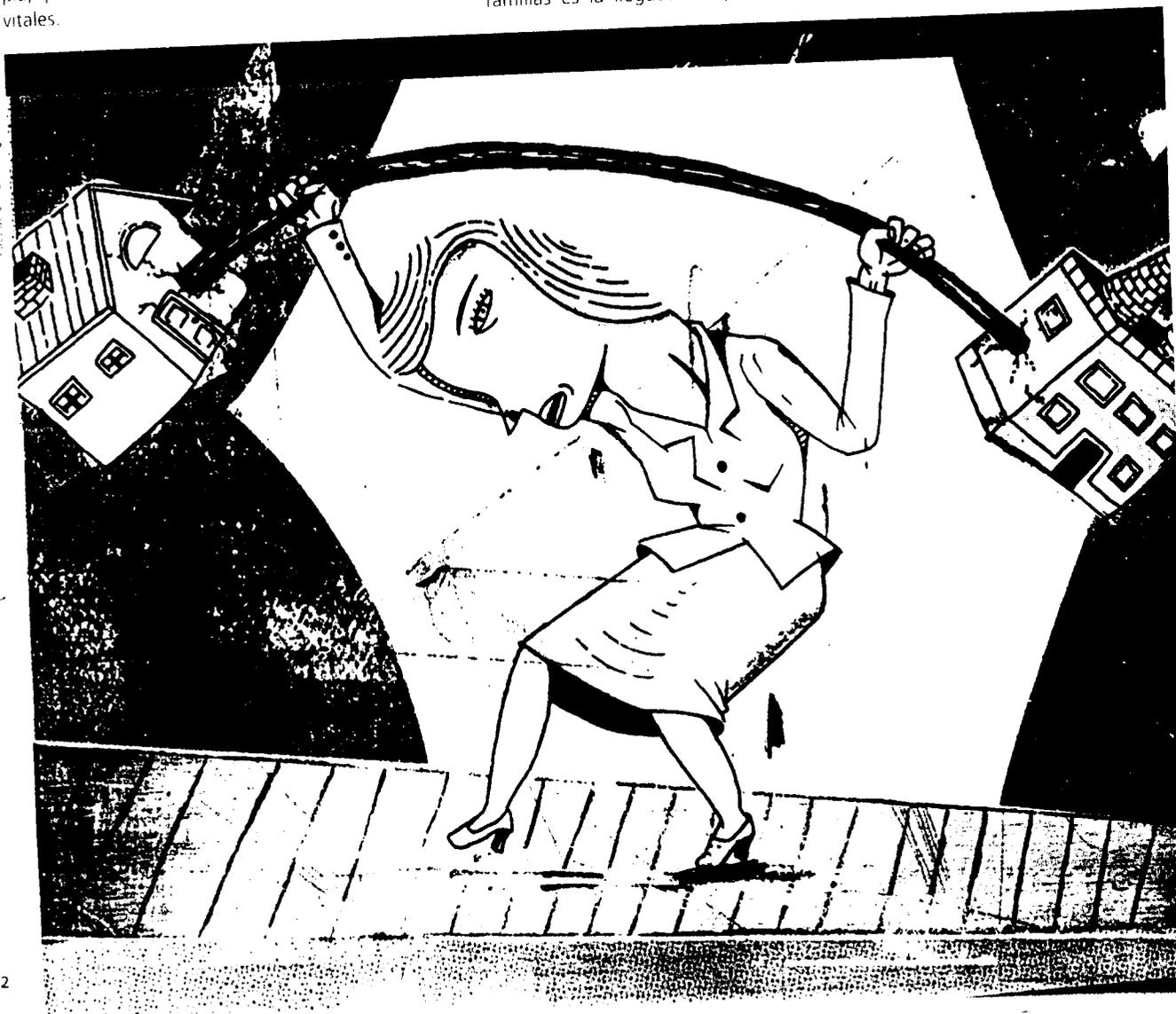
El primer año del matrimonio es de vital importancia, porque con frecuencia condiciona el futuro de la vida conyugal. Los preambulos de esa nueva vida casi siempre son nefastos (el caso de los países de cultura mediterránea es muy llamativo por lo que la boda tiene de estresante y hasta conflictiva: búsqueda e instalación de la vivienda, ayuda de los padres, ajuar que aportan los novios, lugar de la ceremonia, lista de invitados, etcétera).

Esta etapa de total estresamiento constituye en muchos casos la peor preparación para establecer y articular las primeras experiencias matrimoniales. A lo que se añade el esfuerzo adaptativo que han de realizar ambos cónyuges como natural exigencia de la vida en común —la nostalgia que la mujer suele experimentar respecto del hogar de sus padres, la escasez de recursos económicos, etcétera—. Simultáneamente, se modifican ciertos hábitos culturales que en absoluto colaboran a la felicidad de los nuevos conyuges. Es este un periodo complejo y difícil, al que debiera dedicarse mayor atención en el ámbito de la empresa.

HIJOS: ¿FENÓMENO NATURAL O TRAUMA?

Sin duda, un hito importantísimo en la historia de muchas familias es la llegada del primer hijo —a veces también de los

Ilustración: Luis Miguel San Y. Centre



siguientes-, pues implica el reajuste de funciones dentro del matrimonio y sortear nuevas tensiones (las que se originan, por ejemplo, respecto del poder entre las respectivas familias de los cónyuges, y aun entre ellos mismos).

A pesar de ello, desde la perspectiva psicológica no se entiende bien por qué la llegada de un hijo deba suponer tan especial transformación en la vida de la pareja. Otra cosa muy diferente es que en la empresa se concedan permisos por «paternidad» o que se incrementen los días de descanso concedidos por «maternidad», pues seguramente ello contribuiría a mejorar el equilibrio familia-trabajo y, a su vez, la felicidad familiar.

Años atrás apenas se dedicaba atención a la aparición de estos nuevos roles, probablemente porque la percepción social era distinta, como si tener hijos fuese una cosa natural y de ordinaria administración. Hoy, por el contrario, el hecho de tener un hijo se considera casi un «trauma». No obstante, aún ignoramos si esos permisos mejoran o no tal asunción, aunque parece que sí reducen el estrés familiar. Como sea, esas medidas, qué duda cabe, se reflejan en la vida de la empresa.

Los cambios de residencia y los viajes de trabajo son variables decisivas en la vida familiar y profesional que deben considerarse. Del problema de la enfermedad apenas se han ocupado los investigadores, a pesar de su frecuencia y de que constituya un hecho biográfico y familiar del todo natural. Lo mismo acontece con la viudedad, la separación, etcétera.

Esto supone que la necesaria armonía familia-trabajo aún no ha sido bien estudiada, aunque sea el principal reto del hombre y la mujer —así como la relación que hay entre ellos— en el que se juegan su felicidad personal y su mayor o menor rendimiento profesional.

CICLOS DE VIDA: TENSIONES Y CONFLICTOS

El tránsito de los ciclos de vida y las etapas familiares puede convertirse en fuente de tensiones y, en algunos casos, generan graves conflictos: la tensión entre la identidad, la adaptación y la estabilidad conyugal y familiar; la adaptación de la familia a los cambios que introducen en su seno las exigencias de la empresa, y viceversa; la tensión entre los roles profesionales y los de género; y la tensión entre la disponibilidad profesional y la dedicación a la educación de los hijos.

Abordaré aquí los tres primeros, pues el cuarto es materia suficiente para otra colaboración.

Estabilidad conyugal o neurosis del éxito

Hoy se confunde éxito y eficiencia, a pesar de ser conceptos muy diferentes. El hombre es, pero no está hecho, acabado; la libertad es la condición de posibilidad para que pueda hacerse a sí mismo y cambiar el mundo. Esto es un derecho y una responsabilidad de cada ser humano, por el hecho mismo de serlo. Un derecho-deber al que no se puede renunciar ni es negociable. Por eso, en contra de lo que otros puedan opinar, el hombre tiene que realizarse (autorrealizarse) como persona.

Ahora bien, el proceso autorrealizador y la misma autorrealización pueden devenir en una neurosis cuando privilegiamos o damos

prioridad a valores antinaturales o conflictivos, rompiendo el balance que debe existir entre el contexto familiar y el profesional.

En la actualidad, la neurosis del éxito es muy frecuente en marido y mujer, e incluso puede aparecer simultáneamente en ambos, sobre todo en edades tempranas —antes de los 35 años—, cuando es mayor el ritmo impuesto por la autoexigencia de coronar el éxito profesional.

En tales circunstancias puede estallar un conflicto muy difícil de resolver, pues en cada uno de ellos no se suscita la admiración por el otro cónyuge, sino la búsqueda de poder y la admiración únicamente hacia sí mismo. Esto, claro, destroza la vida familiar y acaba por incidir también en los resultados de la empresa.

Precisamente por ello la empresa debe prestar atención, en la medida de lo posible, a la vida familiar de quienes en ella trabajan. No se sostiene aquí que la empresa esté obligada a investigar el ámbito familiar y privado de sus empleados, sino que es conveniente prestar atención también a esa parcela.

Por encima y más allá de todos los éxitos profesionales, la plenitud de la vida consiste en la búsqueda y conquista de la felicidad. Una empresa sirve si contribuye a hacer felices a los que en ella trabajan. ¡Y eso debería incluirse también en la cuenta de resultados!

Obtener un buen resultado en felicidad personal es tanto o más importante que lograr beneficios económicos. Pero éstos dependen a su vez de la familia: ¿cómo podría ser feliz alguien, por inmejorable que fuera su situación laboral, si en el ámbito familiar es un desgraciado?

Si la vida familiar de un empresario va mal, antes o después, incidirá en lo profesional. Tal vez el varón pueda disimularlo mejor, porque es más «esquizofrenógeno» que la mujer, y puede comportarse como un buen profesional, aunque su vida familiar esté rota; pero al cabo de algunos meses, aquello se manifestará en su rendimiento y dedicación, mediados también por la felicidad que pueda alcanzar en su hogar. La mujer, en cambio, es muy holística, muy globalizadora, y si falla su vida familiar o afectiva, ese mismo día lo acusa su rendimiento.

Aunque el éxito no coincida con la eficiencia ni la felicidad, está articulado con ellos y constituye un ingrediente de la autorrealización personal. El trabajo es el procedimiento más importante de que dispone el hombre para autorrealizarse y, a través de él, encarnar determinados valores. Deberá procurar que en el proceso de adquisición de esos valores no incurra en una neurosis; ésta es la cuestión que debe atender la empresa. Y no incurrirá en ese tipo de comportamiento neurótico si el balance entre el trabajo y la familia es equilibrado, armonioso y estable.

El hombre se *neurotiza* cuando se produce una dislocación en su jerarquía de valores, cuando antepone —siempre y de forma exclusiva— el éxito y la eficacia del ámbito profesional respecto al familiar; cuando lo más importante es «aparecer» en lugar de «ser».

En la actualidad, la cultura de la empresa es más icónica que ontológica, pero sin una cultura ontológica la empresa no funcionará. Si sustituimos el ser por la imagen —si apenas nos interesamos por otra cosa que no sea el prestigio del logotipo de la empresa—, al final sólo

Quando se rompe la estabilidad familiar, las biografías del marido y la mujer se arruinan. Estas explosiones disminuyen la cuenta de resultados de la felicidad personal y familiar y se reflejan en la empresa.

haremos atribuciones e inferencias fantásticas que, además, dejarán frustrados a los clientes.

Entiendo por adaptación familiar el proceso mediante el cual se sincroniza y se llega a la sinergia entre varón y mujer para compartir una sola meta: ser felices. Esa adaptación se puede producir mediante un ajuste grueso o fino. La mayor parte de las empresas van bien cuando el ajuste grueso de la adaptación familiar de sus trabajadores es bueno. Si no es así, surge la inadaptación y las tensiones familiares se transforman en conflictos.

Una medida preventiva eficaz sería conseguir el ajuste fino entre los cónyuges, esa delicada homeostasis que debe darse entre el comportamiento del hombre y la mujer. En eso consiste la adaptación, es decir, en una cierta armonía, que no se dará si las jerarquías de valores en ambos no son similares.

Recuerdo una investigación que realicé sobre educación familiar con 20 familias. Por separado, se solicitaba a los cónyuges que estableciesen una jerarquía con diez valores en los cuales educar a sus hijos. Al comparar los resultados observamos que, en la práctica, el inventario de valores elegido por cada cónyuge no coincidía con el del otro. Y lo que es peor: ambos sostenían que estaban educando en esos valores a sus hijos.

Luego hicimos algo parecido con los hijos, pero solici-
tándoles que estableciesen la jerarquía de valores en los que estaban siendo educados realmente, en función de cuáles fueran las preferencias de sus padres. Los resultados tampoco coincidieron. Es posible que hubiera muchas disonancias entre lo teóricamente establecido por sus padres y su aplicación práctica.

Todo esto resulta demasiado paradójico como para no considerarlo. Es lógico que una familia constituida con tantas discrepancias axiológicas en el ámbito de la educación no funcione, que genere conflictos que atentan contra la estabilidad profesional y que, sin duda alguna, contribuyen a hacer desgraciados a sus miembros.

La vida de la familia en cuanto tal, el entretenerse de las relaciones entre todos sus miembros, precisa estabilidad, eso que resiste a todos los cambios —porque es más fuerte—, incluidos los que naturalmente se producen como consecuencia de los ciclos de vida y de las etapas de la vida profesional.

En una familia continuamente hay cambios accidentales —la llegada de un hijo, la adopción, los traslados de residencia, el trabajo del marido y/o la mujer, el que uno de ellos quede sin empleo, la menopausia, etcétera—, pero hay algo superior a todos esos cambios, que los resiste y hace que esa familia sea ésta y ninguna otra. A eso llamamos estabilidad.

Cuando se rompe esta estabilidad, las biografías del marido y la mujer se arruinan. Estas explosiones biográficas disminuyen la cuenta de resultados de la felicidad personal y familiar, lo que también acaba por reflejarse en la empresa.

Naturalmente, hay que ser condescendientes y tolerantes con quienes han padecido esas rupturas. Pero hemos de reconocer que eso también influye de forma importante en la cuenta de resultados de la empresa.

¿Por qué? Porque en la vida autónoma de la familia el pacto conyugal hace que esas dos biografías estén tan entrelazadas, tan perfectamente hiladas, que aunque sean racionalmente distinguibles son, sin embargo, indisolubles en ese tejido vital que es cada persona. Y aquí podría citar muchos ejemplos de lo que sucede en la clínica.

Por eso, o hay estabilidad familiar o naturalmente comparece una biografía mutilada, incompleta, deshilachada y con los cabos sueltos, vejada y culpabilizada. Esos cabos sueltos restan unidad y empobrecen la autenticidad, dejando a la persona desmotivada y sin arrestos para acometer y enfrentarse a los trabajos de cada día.

Porque la plenitud de la vida consiste en la búsqueda y conquista de la felicidad, una empresa sirve si contribuye a hacer felices a quienes en ella trabajan.

Competencia o igualdad

Recuerdo a un viejo amigo que se casó con una chica estupenda y que, sin embargo, tuvieron graves problemas. Para fundamentar bien su matrimonio estudiaron —de forma casi

cartesiana— cómo distribuir las tareas domésticas entre ambos. De común acuerdo, atribuyeron puntos a cada trabajo, de modo que al final del día los dos hubiesen hecho la misma «cantidad».

Si llegaron a tan estúpido acuerdo es porque ambos trabajaban y percibían un salario parecido. Como ambos estaban en esa etapa de la vida profesional en que hay que luchar mucho para abrirse paso, pensaron que sería conveniente igualar también las tareas domésticas para evitar los agravios comparativos en lo relativo a tener mayores o menores oportunidades en sus respectivos ámbitos profesionales a causa de su dedicación al hogar.

La anécdota ilustra muy bien las tensiones que en ocasiones pueden producirse en la pareja como consecuencia de ciertas actitudes competitivas en los enfrentamientos y contraposiciones entre los roles profesionales, familiares y de género¹.

Considero que desde hace algunos años a la actualidad existe una guerra de guerrillas entre el varón y la mujer a causa de los roles representados, con numerosas manifestaciones. Basta leer la prensa para darse cuenta de ello: amputaciones del miembro viril, que luego se imita en otras culturas y sociedades, agresividad y lucha titánica por la conquista del poder en la sociedad abierta, en las profesiones, en las empresas, etcétera.

Si no se rectifica este camino llegaremos a una declaración explícita de guerra entre los sexos; como consecuencia de la cual sufrirán muchísimo el varón y la mujer, pero lo que más sufrirá será la propia relación conyugal y la familia.

Es necesario recordar que la vida familiar y la empresarial han de converger en el único fin, que es ser felices. Para eso hay que tratar de vivir a plenitud, realizar nuestras vidas de una forma cumplida, acabada. A eso aspira todo ser humano: a la plenitud personal y familiar. ●

¹ Cfr. D. ETZION, «The experience of Burnout and Work/Non-Work Success in Male and Female Engineers: A Matched-Pairs Comparison» en *Human Resource Management*, n. 27, 2, 1998, pp. 163-179 y E. WETHINGTON, J.D. McLEOD, y R. KESSLER, «The importance of life events for explaining sex differences in psychological distress» en L. BARNETT, BIENER y G.K. BARUCH, (eds.) *Gender and stress*. Free Press. New York, 1987.