

Existe una amplia y documentada referencia sobre derechos y obligaciones que cada uno de nosotros tiene frente al conjunto de la sociedad, hasta el punto de que podríamos colegir que lo que no está escrito (en leyes, decretos y reglamentos, incluso de régimen interior) no está en el mundo. Dicho de otro modo, podemos afirmar que nuestro modelo de convivencia está determinado por una serie de normas que lo condicionan todo o lo pretenden, y lo que no está normativizado queda fuera de lugar, no es válido o incluso puede resultar ilegal.

Si todo lo que hacemos está tan regulado ¿qué margen queda para desarrollar la imaginación, para ser más creativos y, en definitiva, para que nuestra aportación a la sociedad sea más productiva, al margen de lo que digan los ñpapelesö? Algunos dirán que poco a casi nada. Al privarnos de un marco flexible en el quepa cualquier iniciativa, repito cualquiera, restamos posibilidades al potencial de cada cual y eso se nota cuando nos comparamos con otras sociedades más dinámicas, que se rigen con otros esquemas y mayores facilidades para su adaptación, que incluso aceptan los errores como un paso intermedio hacia el éxito y no como un estigma.

El lector habrá podido deducir que -con un poco de ironía- me estoy refiriendo al mundo de las relaciones laborales. Y acierta.

La responsabilidad social corporativa que hoy asumen como planteamiento estratégico la mayoría de las empresas, sobre todo las más grandes, tiene en la atención a las personas que trabajan en ellas uno de sus objetivos preferentes, por supuesto sin excluir a otros colectivos interesados en su evolución (clientes, accionistas, proveedores, Administración Pública e incluso todo lo relacionado con el medio ambiente), y su eficacia, medida en términos de mayor compromiso por parte de aquéllas, dependerá de la flexibilidad con la que puedan articularse sus relaciones, sin perjuicio de los beneficios sociales que puedan ofrecer.

La actitud positiva y responsable de los trabajadores se verá reforzada en la misma medida que encuentren respuesta a sus necesidades; es una reacción casi tan normal como automática. Y no me refiero a variables vinculadas al salario, que sin ser un remedio infalible tampoco son un obstáculo cuando son satisfactorias, sino a otros aspectos que llegan a tener una gran incidencia en su bienestar y simultáneamente en su rendimiento; citaré sólo alguno de ellos.

- La **movilidad geográfica**. Es hoy una de las cuestiones que mayor impacto tienen en la estabilidad emocional de quienes la protagonizan, por las consecuencias negativas que puede llegar a representar en la vida familiar y social, cuando no permite o dificulta el traslado de la familia. A nadie se le escapa que este factor condiciona muchas veces el desarrollo profesional cuando se anteponen los vínculos de parentesco o de otra naturaleza. Obviamente las empresas no pueden condicionar su expansión por este tipo de situaciones, pero habría que hacer un esfuerzo en la búsqueda de soluciones. Y sólo se encuentra lo que se busca.

La problemática anterior puede verse favorecida o lo contrario, por ejemplo, en función del régimen de uso de la vivienda habitual; no es lo mismo contemplar un traslado siendo propietario que si la ocupas en régimen de alquiler. En el segundo caso el condicionante es más débil y por tanto más fácil de resolver. En cualquier caso, la superación de este tipo de situaciones no suele acarrear mayores dificultades, cuando se cuenta con el apoyo de la empresa.

- Los **horarios de entrada y salida al trabajo** no siempre responden a una necesidad forzosa, como puede exigir la demanda de los clientes. Siendo así, adelantar o retrasar los horarios acarrearía ventajas fácilmente cuantificables, en términos de ahorro de tiempos, de costes y mejoras en la productividad. Esta circunstancia es más visible en las grandes ciudades y también cuando el acceso al trabajo implica dificultades en el transporte. Las horas punta son una de las consecuencias y el tiempo que se emplea (pierde) en ir y venir es tan estéril como irrecuperable; es más, genera muchas frustraciones y tensión que suelen degenerar en estrés.
- Se mire como se mire, **la maternidad** está presente en este contexto. Las normas están claras, los derechos y obligaciones de las partes tienen ya una aceptación social que pocos cuestionan. Y sin embargo sigue siendo un factor de inestabilidad dentro y fuera de la empresa; en el primer caso, porque repercute en la vida laboral, al producirse interrupciones temporales en la actividad productiva y, en el segundo, por la problemática que implica el cuidado de la prole, y esta es una realidad que tiende a comprometer por igual a ambos progenitores, aunque todavía el protagonismo sigue siendo femenino, a pesar de los indudables avances conseguidos. Al margen de la situación económica general (la crisis) que suele utilizarse como argumento, cabe preguntarse hasta qué punto no encontramos aquí otra razón más que justifique el índice de fertilidad de las mujeres españolas, que se sitúa entre los más bajos de la U.E. y es claramente insuficiente para garantizar una pirámide de población estable.

En aquellos países donde el estado ofrece un mayor apoyo a las familias y las empresas dan facilidades para la conciliación trabajo-familia, allí donde los empleos son más estables y la confianza en el futuro es más sólida, las tasas de natalidad mejoran y, por cierto, la productividad también. No es casual que el bienestar de la sociedad y la garantía del crecimiento económico dependan en gran medida del reemplazo generacional, hoy seriamente comprometido. Al paso que vamos, en poco más de 40 años España se convertirá en uno de los países más envejecidos del mundo.

- La **dobles carrera**, viene representada por un fenómeno cada vez más frecuente en nuestra sociedad: cuando los dos miembros de la pareja trabajan fuera de su casa y no digamos cuando ambos ocupan altas responsabilidades y/o tienen una clara proyección profesional. ¿Qué ocurre cuando a uno de ellos se le ofrece la posibilidad de progresar en otro destino y alejado de su residencia habitual? La cosa se puede complicar con la existencia de otros miembros de la familia que además sean dependientes. La solución de estos supuestos -más frecuentes de lo que se supone, incluso en el seno de la misma empresa- no es fácil, ni mucho menos. No es sólo una cuestión económica lo que está en juego, sino aspectos de difícil cuantificación: capacitación, sentido de competencia (empoderamiento), estudios realizados, vocación, responsabilidades familiares, etc..

Acreditar comprensión por todas las partes ya es un paso adelante, pero insuficiente, hay que esforzarse más en la búsqueda de salidas satisfactorias, y ninguna de las partes (empresas incluidas) debería quedar al margen.

- Las **prejubilaciones** han irrumpido en los últimos años como nunca lo habían hecho con anterioridad. Este es un fenómeno poliédrico, con tantas caras y facetas como protagonistas, quiero decir que encierra valoraciones muy diferentes, en función de las circunstancias y que serían muy prolijo enumerar. Para algunas empresas este es el único procedimiento para sanear su cuenta de resultados o superar cierta coyuntura desfavorable; algunos trabajadores lo ven como una oportunidad, para otros es un motivo de inquietud y para el resto un drama, ya que nadie es indiferente. Para interpretar estos procesos en clave positiva hay que echarle algunas dosis de imaginación y buena voluntad por todas las partes; ni siquiera en estos casos es oro todo lo que reluce. Estas iniciativas no garantizan la supervivencia empresarial y tampoco alivian la situación de los trabajadores (ni de los que se van ni de los que se quedan), porque la incertidumbre está servida. Habría que insistir más en otras alternativas y si no se ven que, al menos, no se pierda el valor de las experiencias acumuladas por aquellos que ya no van continuar en la òprimera líneaö; parece un despropósito desperdiciarlo y desgraciadamente se está haciendo y algunas consecuencias negativas saltan a la vista.

Partiendo de que las jubilaciones son inevitables, y con más razón cuando son anticipadas, lo recomendable, por no decir lo exigible, es que los actores tomen conciencia de los cambios que se avecinan y se preparen para que esa penúltima etapa de la vida no sea traumática, sino fructífera en el más amplio sentido de la palabra. Tanto las empresas como los trabajadores deberían articular medidas para ello, como lo hacían cuando estaban a pleno rendimiento a la hora de abordar sus objetivos de negocio; todos saldrían ganando.

Qué duda cabe que la complejidad de las relaciones que se desarrollan en el ámbito laboral no se agotan -ni mucho menos- con el enunciado de casos como los que preceden, pero por algún sitio hay que empezar. Apelar a la **responsabilidad (social) compartida** en términos parecidos a los señalados creo que no es una mala idea; después de todo, aunque solos podamos correr más deprisa, juntos llegaremos más lejos. Encontraremos algún arreglo para mejorar las situaciones descritas si nos lo proponemos y actuamos en consecuencia; sin esa voluntad cualquier remedio puede ser peor que la enfermedad.

*Policarpo Fandos Pérez  
Economista y Psicólogo*

