

ORGANIZACION DEL TRABAJO EN LA EMPRESA Y DERECHOS DE LA FAMILIA

Domènec Melé

ORGANIZACION DEL TRABAJO EN LA EMPRESA Y DERECHOS DE LA FAMILIA

Domènec Melé¹

Introducción

Los hombres de empresa conocen bien la interrelación que existe entre las incidencias familiares y el comportamiento en las corporaciones. Pero también la organización del trabajo y, en general, las actividades en la empresa, influyen considerablemente en la vida de familia. Los problemas que surgen en las familias como consecuencia de la actividad empresarial son objeto de preocupación para empleados y directivos.

En países como España, donde la familia tiene un arraigo notorio, la interrelación familia-empresa preocupa considerablemente. Una encuesta reciente realizada por el IESE entre doscientos ejecutivos españoles, sitúa el estudio de los aspectos éticos de la interrelación familia-empresa entre los cuatro o cinco temas más importantes a incluir en los cursos de ética de la empresa (véase Anexo).

Hasta ahora no se ha prestado excesiva atención al estudio de la interrelación entre la organización del trabajo en la empresa y los deberes-derechos familiares de sus empleados. Existen, sin embargo, algunos trabajos ciertamente interesantes, pero enfocados únicamente a algunos problemas particulares y referidos especialmente a la sociedad americana, tales como los de Kanter¹, Bailyn² y Fernández³.

¹ Profesor de Ética Empresarial, IESE

¹ Cfr. Kanter, R. M., «Work and Family in the United States», Russell Sage, Nueva York, 1977.

² Bailyn, R., «Accommodation of Work to Family», en R. Rapoport y R. N. Rapoport, «Working Couples», Rutledge and Keagan Pau, Londres, y Harper & Row, Nueva York, 1978.

³ Fernández, P.J., «Child Care and Corporation Productivity: Resolving Family/Work Conflicts», Lexington Book, Lexington, 1986.

Algunos piensan que la familia, por pertenecer a la esfera privada del empleado, nada tiene que ver con la empresa. Se identifica así la intromisión de la empresa en la vida de familia, que obviamente no debe darse, con actuaciones corporativas que prescinden en absoluto de la familia y de sus derechos.

Otros entienden que basta un libre acuerdo entre la empresa y sus empleados. Los derechos familiares solo se consideran si las partes negociadoras tienen conciencia de ellos. Muchas veces los deberes familiares de los empleados son considerados únicamente como intereses en conflicto con los de la empresa, pero no como causa de auténticos derechos.

No faltan quienes opinan que nada hay permanente en la estructura familiar y, en consecuencia, carece de sentido hablar de derechos familiares. Otros, menos exagerados, se limitan a constatar la existencia de varios “modelos de familia” que se contraponen a la que denominan “familia tradicional”. Ciertamente, las estadísticas de la mayoría de países occidentales presentan una disminución del número de matrimonios y un aumento del número de parejas no casadas, un aumento en el número de divorcios y una disminución de la natalidad. Estos datos hablan con claridad de cierto deterioro de algunas familias, pero en base a estos datos, ¿es preciso renunciar a aceptar algunos valores permanentes inherentes a la institución familiar?

Ante todo, conviene distinguir el dato sociológico de las exigencias éticas. La ética analiza acontecimientos y problemas, pero no se limita a su registro, sino que trata de indicar si aquello es bueno o malo y, a la vez, propone criterios para actuar con rectitud. Por otro lado, cuando se prescinde de la ética o se actúa de modo contrario a ella, los resultados negativos no suelen hacerse esperar.

Un caso extremo es, por ejemplo, la delincuencia juvenil, uno de cuyos factores con mayor peso específico es la familia. Así se desprende, al menos, de un estudio llevado a cabo en España, el cual muestra que el 88,65% de los casos de delincuencia juvenil presentan condiciones familiares alteradas⁴.

Conviene considerar también que la crisis de la familia no surge espontáneamente, sino que tiene sus motivos. Así, cuando la política social y fiscal hace más ventajoso el concubinato o el tener hijos fuera del matrimonio, no es extraño que disminuya el número de matrimonios y aumenten los concubinatos, y al revés. Cuando la institución familiar no es jurídicamente protegida y los medios de comunicación social atacan repetidamente los valores familiares y conyugales, es difícil esperar una edad de oro de la familia.

Derechos de la familia

Es innegable que la dinámica de la historia ha producido cambios en las situaciones familiares, en el modo de vivir de las familias y en ciertas funciones asumidas por el padre o por la madre. Algunos de estos cambios parecen irreversibles, pero no es lógico concluir negando la existencia de valores permanentes inherentes a la institución matrimonial y familiar.

En todo caso, hay que reconocer también que la familia sigue siendo la célula básica de la organización social y modelo de vida para la mayoría de los jóvenes. Pero cabe ir más lejos

⁴ Cfr. González González, E., «Familia y Delincuencia Juvenil», en *«De juventud»*, nº 6, abril-junio de 1982, Ministerio de Cultura de España.

tratando de hacer una aproximación sincera al ser humano. Las características propias de cada sexo permiten descubrir ciertos valores objetivos del matrimonio y de la familia que no son invención ni convencionalismo humano, sino que responden a la realidad del ser-hombre, con su dimensión social, que halla su expresión innata y vital en la familia.

No sería lógico que el respeto a la dignidad del hombre y a sus derechos inalienables –que está conduciendo a cierto universalismo ético a personas de diversas culturas, razas y religiones– olvidara la dimensión familiar de todo hombre o mujer unidos en matrimonio.

Es innegable que una dimensión fundamental del ser humano es el amor o tendencia natural a la unión. El amor humano por excelencia es, sin duda, el amor del hombre y de la mujer. Es un amor que, cuando es auténtico, abarca todas las esferas existenciales propias del hombre. Es unión corporal, afectiva, intelectual y moral; unión y fusión de vidas, naturalmente ordenada a la generación de nuevos seres humanos. En cada hijo, la unidad de los esposos se realiza de modo absoluto y se proyecta fuera de ellos. Las psicologías complementarias del varón y la mujer concurren, con sus especificaciones respectivas, a la educación de los hijos. Con el hijo, la unión de los esposos se hace más fuerte, induciendo a los padres a salir de sí mismos, para darse al fruto de su amor.

La generación y educación de los hijos son exigidas para la continuidad y mejora de la humanidad. No es difícil descubrir que la procreación y educación en profundidad de nuevos seres humanos encuentra su ámbito natural en la familia fundada sobre el matrimonio de varón y mujer, en unión permanente e íntima de vida y amor, libremente contraído y públicamente afirmado, abierto a la transmisión de la vida y de los valores culturales, éticos, sociales, espirituales y religiosos. Los hijos reciben en la familia, donde los nexos afectivos y volitivos son tan fuertes, una educación ética difícilmente sustituible.

Así pues, la familia es una sociedad natural con deberes y derechos inalienables, expresión innata y vital de los derechos del individuo que hace opción por el matrimonio y la familia. Algunos de estos derechos han sido reconocidos y formulados en los grandes documentos internacionales de derechos humanos. En la Declaración Universal de los Derechos del Hombre y en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de la ONU se afirma categóricamente que «la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado»⁵. En términos parecidos se expresan otros textos internacionales de derechos humanos⁶, recogiendo un amplio consenso internacional sobre el valor intrínseco de la familia.

El reconocimiento social del valor objetivo de la institución familiar y de los derechos de la familia va en aumento en muchos países. Como ha afirmado la escritora Jeanne Bourin: «Se presiente ya que la generación del año 2000 volverá a los valores llamados tradicionales, y el matrimonio, el verdadero, es uno de los primeros...»⁷.

⁵ ONU, Declaración Universal de Derechos Humanos, art. 16,3 (París, 10 de diciembre de 1948); Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, art. 10,1 y art. 23,1 adoptado por la Asamblea General de la ONU en su resolución 2200 A (XXI) el 16 de noviembre de 1966. Entró en vigor el 30 de diciembre de 1976.

⁶ Declaración Americana de Derechos del Hombre (1948), art. 6; Carta Social Europea (1961), art. 16; Convención Americana de Derechos Humanos (1969), art. 17,1; Recomendación 2018 (XX) adoptada por la Asamblea General de la ONU el 1 de noviembre de 1965; Declaración sobre el progreso y el desarrollo social proclamada por la Asamblea General de la ONU en su resolución 2542 (XXIV) el 11 de diciembre de 1969.

⁷ Bourin, J., en «Madame Figaro», 2 de agosto de 1985.

En 1981, el Papa Juan Pablo II publicó la Exhortación Apostólica «Familiaris consortio» sobre la familia. En este documento, el Papa señalaba algunos derechos básicos sobre la familia e instaba a la Santa Sede a preparar una Carta de los Derechos de la Familia⁸. Esta carta se publicó el 22 de octubre de 1983. Por primera vez en la historia se presentaba un documento internacional sobre los derechos de la familia. Como se dice en el preámbulo de este documento:

«No es una exposición de teología dogmática o moral sobre el matrimonio y la familia, aunque refleja el pensamiento de la Iglesia sobre la materia. No es tampoco un código de conducta destinado a las personas o a las instituciones a las que se dirige. La carta difiere también de una simple declaración de principios teóricos sobre la familia. Tiene más bien la finalidad de presentar a todos nuestros contemporáneos, cristianos o no, una formulación –lo más completa y ordenada posible– de los derechos fundamentales inherentes a esta sociedad natural y universal que es la familia»⁹.

Es de esperar que en un futuro próximo se publiquen más documentos internacionales sobre los derechos de la familia que tengan marcada influencia en los planteamientos políticos de muchos países. Así, recientemente, el señor Marcelino Oreja, Secretario General del Consejo de Europa ante la XXª Conferencia de Ministros encargados de la familia, propuso la confección de una Carta Europea de Derechos de la Familia¹⁰, que podría inspirar las políticas familiares de los Estados europeos.

Los derechos de la familia tienen su soporte en los correspondientes deberes familiares. La responsabilidad moral de cumplir estos deberes corresponde, en primer lugar, a los miembros de la propia familia. La sociedad en su conjunto ha de contribuir a hacer posible la misión de la familia como exigencia del bien común. Dentro de la sociedad están las corporaciones económicas, cuya actuación puede favorecer o lesionar notablemente los derechos de la familia de sus empleados.

Parte importante de la responsabilidad social de las empresas es organizar el trabajo respetando los derechos de la persona del trabajador, también en su dimensión familiar. Esta responsabilidad social, de ordinario, será más amplia que la responsabilidad jurídica derivada de una legislación laboral encaminada a proteger los derechos familiares.

De hecho, algunos derechos de la familia pueden ser fácilmente vulnerados como consecuencia de la organización del trabajo en la empresa. Así, pueden enumerarse los siguientes:

- a) Derecho a encontrar el apoyo social necesario para consolidar la unidad y la estabilidad de la familia para que ésta pueda cumplir su misión específica.
- b) Derecho a unas condiciones socioeconómicas que posibiliten el cumplimiento de sus deberes en relación con la procreación y con la educación de los hijos.
- c) Derecho a unos horarios y periodos de trabajo que permitan la necesaria dedicación al otro cónyuge, a los hijos y a la convivencia familiar.

⁸ Juan Pablo II, Exh. Apost. «Familiaris consortio», nº 46, Roma, 1981.

⁹ Preámbulo de la Carta de los Derechos de la Familia publicada por la Santa Sede de la Iglesia Católica el 22 de octubre de 1983.

¹⁰ Oreja, M., «Allocution du Secrétaire Général pour la 20e Conférence des Ministres Européens chargés des Affaires familiaires», Bruselas, 19 de mayo de 1987.

- d) Derecho a una calidad de vida en el trabajo que no afecte a la herencia genética de los trabajadores ni a su salud física o psíquica, ni dificulte, más allá de límites razonables, la necesaria atención a la familia.
- e) Derecho a una remuneración suficiente para fundar y mantener dignamente una familia.

Veamos a continuación algunos aspectos de la organización del trabajo, conectados con los citados derechos de la familia, presentando varias situaciones reales ilustrativas tomadas de la bibliografía o conocidas directamente por el autor.

Ambiente de trabajo favorable a la unidad y a la estabilidad del matrimonio

El auténtico matrimonio es un compromiso de entrega recíproca, de varón y mujer, para siempre, y exige fidelidad. Una aproximación, sin prejuicios, a la naturaleza del matrimonio, lleva a concluir que la fidelidad conyugal es parte esencial del matrimonio. Leclerq, entre otros, ha estudiado con detenimiento este aspecto del matrimonio y de la familia¹¹.

La fidelidad conyugal es la clave de la unidad y de la estabilidad de la familia. Romper la palabra dada en un contrato es una falta ética que suele generar tensiones que ponen en peligro la continuidad del propio contrato. Este riesgo es especialmente grave en el matrimonio. De hecho, un 37% de europeos piensa que la fidelidad es el factor más importante del éxito en el matrimonio¹². Por otra parte, se constata que el divorcio, expresión del fracaso matrimonial, tiene un elevado coste social¹³, repercute en la salud psíquica de las personas afectadas¹⁴, produce situaciones de injusticia, especialmente en la mujer¹⁵, y ocasiona problemas importantes en la educación de los hijos.

La política o la organización laboral pueden atentar a la unidad y a la estabilidad de la familia en varias situaciones como las presentadas en las siguientes situaciones:

a) Soborno o extorsión mediante relaciones sexuales extramatrimoniales

Situación 1: Una empresa de servicios invita a varios directivos a una convención donde darán a conocer sus novedades. La recepción incluye todo tipo de agasajos, incluyendo relaciones íntimas con señoritas, todo lo cual se supone que facilitará la venta a los potenciales compradores.

b) Acoso sexual en el interior de la empresa

Situación 2: Un supervisor acosa sexualmente a una subordinada. Ella se da cuenta de las desfavorables consecuencias derivadas de negarse a acceder a las pretensiones del supervisor: pérdida de promoción, desinformación de su actividad a sus superiores, incidencia en el aumento de sueldo y, tal vez, despido en una próxima reconversión.

¹¹ Leclerq, J., «La Familia», Herder, Barcelona, 1962.

¹² Citado en «Comentarios Sociológicos», nº 51-52, jul.-dic. de 1985, pág. 174.

¹³ En Reino Unido, por ejemplo, en 1983 los divorcios suponían al país 1.000 millones de libras. Una gran mayoría de mujeres se ve muy perjudicada por el divorcio. Solo una de cada diez puede salir adelante exclusivamente con la pensión que le pasa el marido. La mayoría de las mujeres divorciadas sobreviven gracias a los fondos del Estado y al trabajo parcial que muchas desarrollan. (Cfr. *The Times*, 21 de noviembre de 1983).

¹⁴ Cfr. Conferencia sobre matrimonio y salud celebrada en el Royal College of Physicians de Londres y recogida en *The Times* (29 de marzo de 1984).

¹⁵ Cfr. Cdredge C.P. y V. Satme, «Mike Miller (A)», estudio del caso de Harvard Business School, ICCH9.482.061.

c) Situaciones que favorecen la atracción sexual en la empresa

Ambientes laborales voluptuosos, modos de vestir seductores, viajes de negocios malintencionados, ciertas fiestas o celebraciones de oficina y la propia organización del trabajo pueden contribuir a una provocación desmesurada de la atracción sexual entre empleados que favorezca no solo el acoso, sino también la intimidad sexual extraconyugal.

Situación 3: Una pujante empresa financiera dedicada especialmente a préstamos de alto riesgo desea contratar a un MBA recién graduado por Harvard. Muy pronto, el MBA advierte que en la empresa existe un ambiente propicio a la intimidad sexual.

Más tarde supo que el vicepresidente de la compañía (¿solo él?) se hacía acompañar de alguna empleada en sus viajes de negocios sugiriéndole dormir juntos “para ahorrar a la compañía el precio de una segunda habitación”.

A todo esto conviene añadir que los ejecutivos, si querían entrar en la verdadera elite, debían trabajar los sábados y también muchos domingos. Con todo ello, no es extraño que el número de divorcios en la compañía fuera algo llamativo...¹⁶.

En este tipo de situación, además del daño a la familia, probablemente se verá también perjudicada la organización empresarial en forma de distorsión en las comunicaciones, ejercicio de intereses personales opuestos al interés de la empresa, hostilidades, deterioro de la reputación de la unidad de trabajo, más lentitud en la toma de decisiones, etc.

d) Carreras duales y separaciones prolongadas entre los cónyuges

Cuando marido y mujer tratan de hacer brillantes carreras profesionales pueden surgir problemas importantes para la unidad y la estabilidad del matrimonio y de la familia. Si la empresa donde trabaja uno de los cónyuges se muestra inflexible o presiona excesivamente para un cambio de trabajo o de ciudad que vaya en detrimento de la carrera del otro esposo, en realidad, indirectamente, está actuando contra la unidad de la familia.

Situación 4: Un importante grupo de empresas ha contratado a Antonio para remontar los malos resultados de una de sus empresas situada cerca de Barcelona. Antonio hace una brillante gestión y, en dos años, aquella empresa alcanza unos magníficos resultados. Entonces, Antonio es requerido para arreglar otra empresa del grupo, situada al sur de España. Se prevé una estancia de tres a cinco años en la nueva empresa. Antonio puede tener una carrera muy buena en este grupo de empresas, pero debe estar dispuesto a todos los cambios que le soliciten.

Antonio está casado y tiene tres hijos menores de 14 años. Su esposa, Montse, es arquitecto y trabaja para el gobierno regional, también con buenas perspectivas en su carrera. Además, Montse participa activamente en la vida política y conoce a muchas personas en el área de Barcelona. Los niños van a un colegio del que sus padres están muy contentos. Piensan, además, que un cambio de área cultural tan fuerte como el que se produciría no sería bueno para los niños.

Los jefes de Antonio han presionado mucho sobre éste, dejando entender que, si no responde a sus exigencias, poco futuro le espera en la compañía. Es un momento de crisis y Antonio teme no encontrar otro empleo equivalente en otra empresa.

¹⁶ *The Times* (26 de noviembre de 1984).

Es difícil señalar hasta dónde puede presionar la compañía defendiendo sus legítimos intereses, pero es claro que si no actúa con cierta consideración a las circunstancias familiares, estará propiciando la ruptura familiar.

La prolongada separación entre los cónyuges, especialmente cuando esta separación va acompañada del trato habitual con personas del otro sexo por motivos profesionales o sociales, puede también minar la unidad y la estabilidad familiar. En efecto, los datos estadísticos muestran que los empleos con mayor riesgo de divorcio son los que precisan viajes frecuentes o largos periodos de separación¹⁷.

En estas situaciones, desde luego, la persona afectada es libre para negarse a aceptar la proposición de infidelidad a su matrimonio, pero la política de la empresa, el ambiente laboral o la conducta de sus ejecutivos, pueden influir en gran medida en el mantenimiento de la unidad y la estabilidad del matrimonio.

La empresa podría facilitar los deberes de unidad y estabilidad matrimonial actuando en los siguientes puntos:

1. Prohibiendo a sus empleados utilizar sobornos basados en explotar los instintos sexuales de sus posibles clientes.
2. Penalizando a quien, aprovechando su poder de decisión, extorsionara a personas a cambio de gratificaciones sexuales.
3. Tomando medidas para evitar acosos sexuales entre empleados, especialmente los derivados de abuso de poder. Para esto conviene no ignorar que, según el Merit System Protection Board, el acoso sexual tiene poco que ver con la recíproca atracción física, el comportamiento provocativo o incluso el sexo¹⁸. Es, ante todo, una comunicación de dominio y un comportamiento no recíproco desde el más poderoso al más débil.
4. Actuando prudentemente en la organización del trabajo y evitando, en lo posible, modos de actividad empresarial que fácilmente pueden producir una desconsiderada provocación sexual entre sus empleados.
5. Creando un ambiente de seriedad en la empresa y animando a los propios ejecutivos a ser prudentes en el trato con las personas más próximas. A este propósito parece interesante la aportación de R. Quinn¹⁹, según el cual, del 74% de las relaciones románticas que tienen lugar en el trabajo, el hombre ocupa una posición más alta que la mujer y, en casi la mitad de los casos, la mujer implicada es su secretaria.
6. Teniendo en cuenta la existencia de carreras duales y evitando presiones desmesuradas sobre los empleados y discriminaciones por este motivo.
7. Evitando todo lo posible las prolongadas separaciones entre los cónyuges.

¹⁷ Merit System Protection Board, «Sexual Harassment in the Federal Workplace», United States Government Printing Office, 1981.

¹⁸ Quinn, R. E., «Coping with Cupid: The Formation, Impact and Management of Organizational Romance», *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1977.

¹⁹ Conference Board, «Corporations and Families: Changing Practices and Perspectives», Report nº 868, Conference Board, Nueva York, 1985.

Dedicación a la empresa compatible con la misión de los padres

La dedicación a la familia y, especialmente, la educación de los hijos, puede verse disminuida hasta niveles inaceptables como consecuencia de la organización del trabajo en la empresa. Esta misma organización puede dificultar, e incluso impedir, la libertad de los padres en la elección del tipo de educación que deben recibir sus propios hijos. Veamos algunas situaciones:

a) Traslados de ciudad o de país de empleados o directivos

Puede afectar a los intereses profesionales o sociales del otro cónyuge o del resto de la familia, además de incidir en la educación de los hijos (cambio de colegio, de sistema educativo o de ámbito cultural).

Situación 5: Una empresa de pieles y curtidos de Valencia (España), líder del sector, abrió una fábrica en Indonesia. La dirección debía estar a cargo de alguien que contara con la confianza de la empresa y conociera bien el proceso y el negocio de las pieles y su curtido. La dirección de la empresa estaba convencida que esta persona había de ser uno de sus empleados. Sin embargo, el traslado con su familia suponía no solo la exigencia de tener que vivir en un país y en una cultura distinta, sino incluso la imposibilidad de encontrar un colegio para sus hijos que diera una educación acorde con los deseos de los padres. De hecho, a pesar de la promoción y de unas buenas condiciones económicas, no había nadie dispuesto al traslado.

La empresa contemplaba dos alternativas: coaccionar de diversos modos a la persona elegida hasta lograr su traslado o actuar respetando los derechos familiares. La solución adoptada fue nombrar dos directores que trabajarían alternativamente en periodos de tres meses en Indonesia y en Valencia. La solución ha resultado satisfactoria tanto para la empresa como para las familias afectadas.

b) Viajes y desplazamientos laborales que recorten excesivamente la atención a la familia

Situación 6: Una empresa de Barcelona construye y vende, llave en mano, plantas de gres y cerámica. Su actividad se realiza en países de los cinco continentes. Tiene en su plantilla 1.500 empleados, parte de los cuales se dedican al montaje y puesta a punto de las nuevas plantas y, en su caso, de la reparación de las ya existentes.

Estos trabajadores itinerantes hacen estancias de seis meses a dos años fuera de su ciudad (generalmente en el extranjero). Tienen una dieta moderada y no disfrutan de más vacaciones que sus compañeros no viajantes. Si es necesario, enlazan el regreso de un país con el inicio del trabajo en otro sin apenas tiempo para estar con la familia. Naturalmente, su contrato incluye la obligación de viajar tanto como convenga.

En ocasiones, sobre todo cuando la estancia va a ser más prolongada, los trabajadores trasladan también a sus respectivas familias. Los problemas educativos que se presentan se acentúan ante la diversidad cultural y religiosa de los países donde están los clientes.

Los desplazamientos se organizan prescindiendo en absoluto de la situación familiar de cada trabajador.

Obviamente, un traslado no supone el mismo trauma para cualquier trabajador. Piénsese en el caso de un soltero, de otro con hijos mayores o de alguien con hijos en edad escolar. No parece

razonable que se excluya la situación familiar, a menos que se prescindiera de la consideración personal del trabajo.

Un planteamiento radicalmente liberal aduciría que viajes y desplazamientos están dentro de lo pactado libremente. Sin embargo, hay una lesión de los derechos familiares que, por ser naturales, son anteriores a cualquier otro compromiso positivo.

Por otra parte, si un contrato tiene elementos de prepotencia o de coacción, puede cuestionarse su equidad. Tal sería el caso de un contrato no respetuoso con los derechos familiares del trabajador si la libertad de elección estuviera muy disminuida, como ocurre, por ejemplo, en situaciones de paro muy elevado.

c) Rigidez en el horario y posibilidad de trabajar en el propio hogar

Es cada vez más frecuente que ambos esposos trabajen fuera de casa. En Estados Unidos, más de dos tercios de la fuerza laboral (47 millones de personas) son esposos con obligaciones familiares²⁰. En Europa, la proporción de este tipo de personas debe ser bastante diferente según los países, pero es lo suficientemente importante para prestarle atención²¹.

La rigidez en el horario laboral suele perjudicar a las madres de familia que desean o que necesitan trabajar fuera del hogar, especialmente cuando los hijos son pequeños. Este es, tal vez, uno de los problemas más acuciantes para muchas familias. Son bien conocidos los problemas que suelen surgir cuando ambos padres trabajan: el cuidado de los niños pequeños, las discrepancias entre horarios y vacaciones laborales y escolares, el cuidado de los niños cuando enferman y, sobre todo, los problemas educativos que suelen surgir como consecuencia de la falta de tiempo y la fatiga de los padres para atender debidamente a los hijos.

Parece indudable que la mejor solución de los problemas citados es una mayor dedicación al trabajo del hogar, especialmente cuando los niños son pequeños. Pero esto no siempre es posible, por diversos motivos.

Algunas compañías han propuesto diversas soluciones a estos problemas: desde el establecimiento de guarderías y escuelas junto a la empresa hasta permisos de salida flexibles.

Se trata de soluciones con ventajas e inconvenientes que responden más a un compromiso de interés que a un reconocimiento social de los derechos y deberes de los padres, entre los que destaca el cuidado y la educación de los hijos.

Por otra parte, el trabajo en el propio hogar –para quien así lo decida–, o bien un sistema de trabajo fuera de casa con una flexibilidad razonable, pueden ser también respuestas muy adecuadas.

Nancy R. Percy, escritora residente en Canadá y en otro tiempo feminista, aboga por el trabajo en el hogar y no solo del hogar. Esto sería compatible con el importante trabajo materno de la crianza de los hijos. Piensa que las mujeres que trabajan en casa pueden gozar de lo mejor de ambos mundos: tener un salario a la vez que se organizan con libertad las horas de trabajo,

²⁰ Sobre el empleo de mujeres por grupos de edades en diferentes países europeos, véase «Year Book of Labour Statistics», 46, págs. 35-42, International Labour Office, Ginebra, 1986.

²¹ Ropp, K., «Case studies in Personnel Administrator», vol. 32, nº 8, 1987, págs. 72-79.

según el número y edades de sus hijos²². La idea es interesante e incluso factible en determinados supuestos; sin embargo, cuando no existe legislación laboral apropiada, pueden surgir empresas que se aprovechen de madres de familia responsables y trabajadoras para explotarlas a través de conocidas prácticas de economía sumergida.

Situación 7: Una empresa de bisutería contrata trabajo a domicilio de montaje de elementos. Con la evasión de impuestos y actuando sin contrato de trabajo ni seguridad social para los trabajadores, y entregando unos salarios a destajo anormalmente bajos, esta empresa se enriquece, al tiempo que las trabajadoras, casi siempre madres de familia con hijos pequeños, aceptan condiciones denigrantes con tal de poder cuidar de sus hijos trabajando en horario flexible.

No parece justo que la legislación laboral impida el trabajo flexible o en el hogar. Tal vez esto justificaría alguna forma de economía sumergida, pero, en todo caso, la ética de la empresa exige evitar abusos y pensar alternativas válidas para dar respuesta a este problema, que para muchas familias es importante.

d) Jornadas laborales o periodos de vacaciones que dificulten la convivencia familiar y, especialmente, la atención a los hijos

Los horarios prolongados discrecionalmente, junto con los horarios inflexibles, y, en general, la rigidez en la dedicación laboral (prohibición de jornadas parciales, vacaciones rigurosamente inamovibles, etc.) dificultan con demasiada frecuencia los deberes familiares, especialmente de las madres que trabajan fuera del hogar. Lo primero depende en gran medida de los directivos de empresa. La dedicación laboral debe ser propiciada por la legislación laboral aunque las empresas tienen, no pocas veces, un amplio campo de actuación.

Situación 8: Arturo García, director-gerente de una empresa española de noventa empleados, suele comer fuera de la empresa diariamente y, después de un prolongado descanso, acude a su oficina alrededor de las 5:30. A partir de este momento, empieza a trabajar febrilmente. Quiere que sus subordinados inmediatos prolonguen la jornada hasta muy tarde para ayudarle. Una de sus secretarías, que es una excelente profesional, ha expresado su deseo de no prolongar la jornada más allá del horario normal, aduciendo que a esta hora debe atender a sus hijos que salen del colegio. Esta actitud ha sentado muy mal al señor García, quien no está dispuesto a promocionar a esta persona ni a proporcionarle mejoras económicas superiores al salario de convenio porque, según dice, «no se puede contar con ella».

Arturo García antepone sus conveniencias y costumbres a los legítimos derechos de sus empleados. Probablemente, el señor García podría organizar su trabajo sin trastocar los deberes familiares de sus empleados.

e) Dedicación exagerada a la empresa en menoscabo de la vida de familia

En ocasiones, la acumulación coyuntural de trabajo exige dedicar mucho tiempo a la empresa. Pero otras veces se trabaja desmesuradamente de modo habitual. Tal vez se pierde de vista que el trabajo no es un fin en sí mismo.

²² Cfr. Pearcey, N. R., «Why I Am Not a Feminist (Any Move)», en *The Human Life Review*, Nueva York, 3/1987, págs. 80-82.

Situación 9: Juan es un alto ejecutivo de una empresa española de automoción. Está casado y tiene hijos de 6, 8 y 11 años de edad. Sale de casa a las 6:30 de la mañana y regresa, muy cansado, alrededor de las 10 de la noche, cuando, naturalmente, los hijos ya están acostados. Muchos fines de semana acude también a la oficina o se lleva trabajo a casa. Por exigencias de su cargo, tiene que viajar con frecuencia. Para aprovechar mejor el tiempo, sus viajes muchas veces se inician durante el domingo.

Juan gana mucho dinero, con el que trata de complacer a su esposa y a sus hijos en todo lo que desean. María, su esposa, se queja muchas veces de que tiene de todo menos marido. Las pocas veces que encuentra a su marido en condiciones adecuadas para hablarle de sus hijos, trata de explicarle que no puede delegar en ella su parte en la educación de los niños. Juan se excusa afirmando que su dedicación a la empresa es debida al ritmo que ha impuesto el número uno de su compañía, añadiendo que es imprescindible para mantener su posición, para ganar suficiente dinero y mantener el nivel de vida, ciertamente elevado, de su familia.

En la dedicación exagerada a la empresa, una vez más, la primera responsabilidad corresponde al empleado. En la anterior situación, Juan debería replantearse su jerarquía de valores, sus deberes como padre y esposo, su modo de obrar respecto a su familia y la organización de su propio trabajo. Sin embargo, alguna responsabilidad puede tener también la empresa. ¿Podría Juan por sí solo cambiar la situación sin renunciar a su cargo? Es posible, pero la influencia del estilo de dirección impuesto por el número uno, seguramente no es despreciable.

Condiciones del puesto de trabajo en relación con sus obligaciones familiares

Las condiciones de higiene y seguridad en el puesto de trabajo afectan al trabajador en primer lugar. Pero las condiciones del puesto de trabajo pueden repercutir más allá del trabajador, individualmente considerado, para entrar en la esfera familiar.

Sin pretender ser exhaustivo, vamos a citar dos tipos de situaciones deficientes del puesto de trabajo y su relación con los derechos de la familia.

- a) *Condiciones físicas, químicas o psicológicas que afectan a la salud del empleado*, lo cual, obviamente, repercute, más o menos, en las posibilidades reales de desarrollar actividades familiares.

Situación 10: En España, como en otros países, a mediados de los años sesenta no existía protección contra el ruido ensordecedor de los molinos en las fábricas de cemento. Quienes allí trabajaban acababan completamente sordos. A cambio recibían de la empresa un plus de peligrosidad. Los problemas de comunicación oral con la familia pueden imaginarse fácilmente.

Hoy, esta situación está superada en casi todos los países industrializados, con gruesos muros aislantes y mando a distancia. Es un punto que, en general, suele estar bien protegido por la legislación en los países industrializados. El problema radica en la aplicación de esta legislación y, sobre todo, en las condiciones de los puestos de trabajo en ciertos países en vías de desarrollo.

b) *Falta de protección a la fecundidad y a la herencia genética o condiciones deficientes para las madres durante el periodo de gestación*

La protección de la transmisión de la vida viene exigida por el derecho a la vida del nuevo ser ya concebido o la herencia genética que puede ser alterada como consecuencia de la acción de ciertos agentes presentes en el puesto de trabajo. También por exigencia del derecho inalienable de los padres a la transmisión responsable de la vida, que debe ser respetado por las condiciones laborales.

Situación 11: AT&T detectó un alto índice de abortos naturales entre las trabajadoras de las cadenas de fabricación de chips. Como consecuencia de esta medida, AT&T tomó la decisión, en diciembre de 1986, de trasladar a las trabajadoras embarazadas que trabajaban en sus líneas de producción de semiconductores. No es de extrañar que las operarias afectadas estuvieran totalmente de acuerdo con esta decisión²³.

Respeto a la independencia y a la intimidad familiar

La empresa, como el resto de la sociedad, no debe inmiscuirse en la intimidad familiar ni en su formación, desarrollo y previsión de futuro. Tampoco debe presionar, ni mucho menos discriminar, por razón de:

- a) Las condiciones del cónyuge y el número de hijos del matrimonio.
- b) El tipo de enseñanza o colegio elegido por los padres.
- c) Los valores morales y religiosos asumidos por la familia.

Situación 12: El centro de American Cyanamid Company en Willow Island (West Virginia) tenía una sección productora de pigmento de cromato de plomo, sustancia fetotóxica, donde trabajaban ocho mujeres. Como consecuencia de la legislación, la compañía elaboró unas normas de seguridad que incluían la separación de las mujeres de esta sección a menos que acreditaran su esterilidad. De hecho, de las ocho mujeres empleadas en la sección de pigmentos de plomo, cinco se sometieron a operación quirúrgica de esterilización. Probablemente, influyó en esta dramática decisión la mala situación económica de la zona, juntamente con el tamaño ciertamente reducido de las instalaciones de Willow Island y el miedo de esas mujeres a perder su empleo. En litigios posteriores, la empresa argumentó que había intentado disuadir a las cinco mujeres de llevar a cabo su esterilización, y que les ofrecía alternativas aceptables. Aunque hubiera sido cierto, este argumento no tuvo credibilidad. En todo caso, el modo de proceder no tuvo suficientemente en cuenta consecuencias previsibles en esas trabajadoras, las cuales cortaron para siempre la posibilidad de tener hijos con tal de salvar su puesto de trabajo²⁴.

En casos como este, la organización del trabajo puede atentar a la intimidad familiar y a uno de los derechos familiares más importantes: la procreación responsable. Es una situación que pone de manifiesto la insuficiencia de los planteamientos que no consideren suficientemente la magnitud de las consecuencias razonablemente previsibles.

²³ Según un portavoz de AT&T recogido en *Actualidad Electrónica*, enero de 1987, pág. 20.

²⁴ Cfr. Matthews, J. B. y Goodpaster R, K.E. y L. L. Nash, «Policies and persons. A casebook in Business ethics», Mc. Graw-Hill, Nueva York, 1985, pág. 72 y ss.

Remuneración suficiente para una vida familiar digna

Otro modo peculiar de atentar contra la independencia familiar es escamotear salarios. Es bien conocido que la remuneración por el trabajo constituye el principal soporte material de la familia en la mayoría de empleados. Si la remuneración efectiva no es suficiente para sacar adelante la familia, se conculca un derecho básico que, en gran medida, condiciona todos los demás.

Situación 13: Una empresa española tiene 60 trabajadores. Su situación económica es buena. La mayoría de ellos ocupan puestos para los que se exige muy poca cualificación. Tampoco la experiencia tiene importancia relevante. Sin embargo, los salarios priman especialmente la antigüedad (por razones históricas y presiones sindicales) y hasta hoy se han concedido muy pocas ventajas sociales para los trabajadores y sus familiares. Por desgracia, la protección económica a la familia en España es una de las más bajas de Europa (ayudas de 2.000 pesetas anuales por hijo y desgravación fiscal de 16.000 pesetas por hijo, en 1987).

Algunos de los trabajadores de esta empresa con familia numerosa tienen serias dificultades económicas. Otros ven en el actual sistema de remuneración una coacción efectiva a la procreación. Obviamente, estos problemas inciden en el propio ambiente laboral.

La dirección piensa replantearse la remuneración atendiendo no solo a la producción, sino también a la condición familiar del trabajador.

En varios textos internacionales de derechos humanos se ha planteado la necesidad de proteger económicamente a la familia²⁵. Juan Pablo II, siguiendo una larga tradición en las enseñanzas sociales de la Iglesia Católica, en la encíclica “*Laborem exercens*” insiste en la remuneración suficiente para una vida familiar digna²⁶.

El Estado, principalmente a través de subsidios sociales y desgravaciones fiscales, puede proporcionar cierta protección económica a la familia. Sin embargo, la empresa no puede ignorar los derechos económicos de las familias de sus empleados, especialmente cuando la ayuda estatal es insuficiente. A partir de esta consideración pueden formularse dos exigencias de justicia para la empresa:

- a) El salario no debe ser inferior a los requerimientos de una familia de tipo medio para llevar una vida digna, atendidas las condiciones de tiempo y lugar.
- b) Las ventajas sociales concedidas por la empresa a sus trabajadores deben atender a todos los miembros de su familia. Estas ventajas sociales deben ser tanto mayores cuanto más pequeña es la protección del conjunto de la sociedad a las familias. La concesión de estas ventajas sociales de dimensión familiar no siempre resulta fácil. Se requieren buenas dosis de solidaridad no solo de la empresa con sus empleados, sino también de los empleados entre sí, al menos si no es posible rebasar cierto límite en la masa salarial.

Con todo, conviene evitar que una sola empresa se vea excesivamente afectada por el tamaño de la familia de sus trabajadores. Además, los propios trabajadores con familias

²⁵ Cfr. Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU, art. 23.3; Carta Social Europea, art. 4.1; Pacto Internacional de Derechos humanos de la ONU, art. 11.1, etc.

²⁶ Juan Pablo II, Enc. “*Laborem exercens*”, nº 19. Roma, 1981.

numerosas pueden ser discriminados. Para ello, parece recomendable crear fondos especiales para las familias procedentes de grupos de empresas o de sectores económicos. De este modo, sin tener que recurrir a la Administración pública ni cargar el peso económico a una sola empresa, podrían respetarse mejor los derechos económicos de la familia.

Conclusiones

Conviene superar la visión reduccionista del trabajo que separa al trabajador de su dimensión familiar. El trabajador no es mera "mano de obra", sino alguien con unos deberes familiares de capital importancia para sí mismo y para la sociedad.

Los deberes familiares son incumbencia inmediata de los miembros de la propia familia, pero por responder a derechos naturales de todo hombre que ha hecho opción por el matrimonio y la familia, deben ser respetados e incluso favorecidos por la empresa como exigencia de justicia social en las relaciones entre la empresa y sus empleados.

Es una obligación ética corporativa organizar el trabajo en la empresa tomando en consideración los deberes familiares de sus empleados y, dentro de lo posible, tratar de acomodarse a los mismos.

La idea de que basta el libre acuerdo entre empleados y empresa sin pensar en los derechos de la familia, no siempre es una idea justa. Cuando las partes negociantes no tienen igual poder negociador o existe necesidad de trabajar, los derechos de la familia, al igual que otros derechos, pueden ser conculcados en nombre de la libertad.

Los derechos de la familia han de ser aplicados prudentemente y no como mero legalismo en la organización del trabajo en la empresa. De este modo, el esfuerzo por respetar los derechos de la familia ha de repercutir favorablemente en el clima de la empresa.

Anexo

Temas sugeridos para ser incluidos en las sesiones de Etica de la empresa en el IESE
(puntuación entre 0 y 5)

Cargos encuestados	Directores departamento	Directores generales	Presidentes compañías	Conjunto
Número de respuestas	137	31	37	205
Etica de la remuneración del trabajo	3,76	3,85	3,82	3,78
Estilo de dirección y virtudes humanas	3,69	4,10	3,74	3,76
Deberes y derechos éticos de los empleados	3,78	3,51	3,70	3,72
Aspectos éticos en la interrelación empresa-familia	3,56	3,67	3,72	3,64
Etica de la competitividad	3,69	3,64	3,67	3,63
Etica del trabajo y de las relaciones de producción	3,54	3,40	3,67	3,54
Etica de las relaciones humanas	3,55	3,74	3,24	3,52