

## La comunicación y formación de mandos intermedios en liderazgo proconciliación

Arancha Gómez Arnau

Consultora de PeopleMatters.

**S**egún un estudio de P&A (basado en encuestas realizadas a 350 directivos y sus empleados), los buenos líderes influyen de manera determinante en los resultados de sus compañías, y lo hacen, entre otros, por sus decisiones sobre sus equipos.

Por otro lado, según un estudio realizado por WebEx entre 2.000 personas, el 91% de las personas se sentirían más unidas a sus empresas si éstas tuvieran una política de conciliación más fuerte.

Es decir, parece ser que para que una gestión de personas redunde en unos buenos resultados empresariales debe contemplar la gestión de la conciliación como variable clave, y debe formar parte en la agenda de los gestores de personas, con especial importancia en los mandos intermedios que son quienes más contacto cotidiano tienen con los equipos.

La clave del éxito de la implantación de medidas y planes de conciliación depende en gran parte de la asunción de responsabilidad de dichos mandos. Para que esto suceda, el equipo responsable de conciliación (generalmente, Recursos Humanos) debe diseñar instrumentos

y herramientas válidas y siempre pensadas desde su punto de vista.

Lo primero es dotarles de conocimiento y razones para pensar en la conciliación como una estrategia válida. La formación es el vehículo y debe contener una clara descripción de los beneficios que aporta la implantación de un plan de conciliación. Debe saberse que la conciliación no pone en riesgo los objetivos ni la rentabilidad y lo que sí aporta es fidelidad y una mejora del ambiente de trabajo, y aunque es verdad que exige mayores esfuerzos de planificación cuando se dan ausencias, a medio y largo plazo el equipo gana en cohesión y fortaleza. Los datos y los ejemplos de buenas prácticas resultan fundamentales.

Tanto a la hora de formar a este colectivo como cuando se comuniquen noticias relacionadas con conciliación, es fundamental saber elegir la oportunidad por entender que la efectividad de un mensaje depende del momento (la conciliación siempre es una buena noticia y en los momentos difíciles tiene más valor); el mensaje, que requiere matices de complicidad (las medidas de conciliación son instrumentos al servicio de la gestión de personas y por ello deben ser usadas con madurez); el canal, que obliga a seleccionarlo para garantizar que el mensaje es leído (el email se convierte en ocasiones en una dificultad más que en una vía ágil de comunicación); y el emisor, que debe dar importancia al mensaje con su firma (la conciliación sin aval no suele ser creída).

Respecto a la formación, la experiencia señala que lo más óptimo es que sea impartida por personal interno y colaboradores externos. Las propias personas de la empresa aportan el conocimiento de la organización (nadie mejor que la propia organización para explicar

Tanto a la hora de formar a los mandos como cuando se comuniquen noticias relacionadas con conciliación, es fundamental saber elegir el momento oportuno )

por qué la conciliación aquí y ahora); los colaboradores externo aportan objetividad y el conocimiento de otros casos de éxito.

Conviene dar píldoras informativas de forma continuada, en vez de una avalancha de información a la que no siga ninguna acción posterior. En este sentido, es importantísimo habilitar un canal entre los mandos intermedios y las personas responsables de comunicación y formación en conciliación; no solo para que aquéllos consulten dudas, sino para que éstos obtengan feedback (que deben buscar activamente) de forma que puedan corregir y mejorar los mensajes para su buen entendimiento y asunción.

Además, resulta útil disponer de indicadores del grado en que los mandos impulsan la conciliación. En algunas organizaciones se han introducido en las evaluaciones de directivos ítems que evalúan su proactividad en este sentido (la evaluación la hace el jefe del directivo). El valor que ello tiene reside en que

la conciliación forma parte de la agenda de evaluador y evaluado.

Por último, cabe subrayar que la conciliación no es una dificultad para conseguir los objetivos de negocio, sino todo lo contrario. En una empresa de cultura conciliadora mejora el clima y disminuyen la rotación no deseada, el absentismo y la conflictividad laboral. Se obtienen beneficios físicos, sociales y emocionales, ya que mejora la autoestima de las personas y su motivación, se reducen los costes familiares, el estrés y las bajas laborales.

La implicación de los mandos intermedios es clave para obtener estos logros, por lo que su buena formación en la materia es imprescindible. )

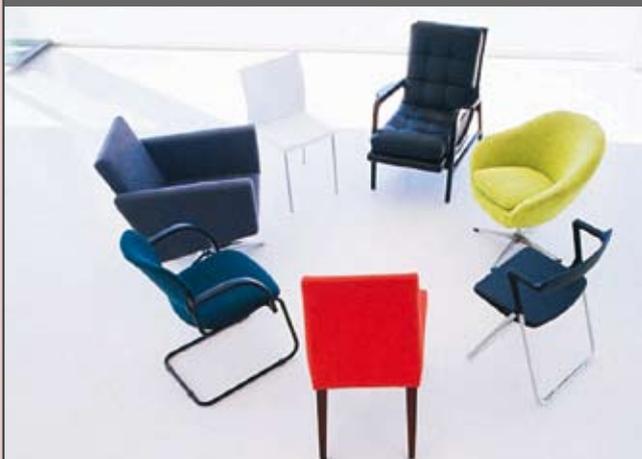
Información elaborada por:

peplematters

## JORNADA: "Retribución Variable y Dirección por Objetivos"

Madrid, 14 de octubre de 2008 — Barcelona, 16 de octubre de 2008

**Precio especial de este Estudio para asistentes: 260 € (+16% IVA)**



## Estudio de Retribuciones

- Compare sus salarios con el mercado
- Realice ofertas de trabajo competitivas
- Mejore sus descripciones de los puestos de trabajo

# 2009

Más de 100 puestos de trabajo analizados

+ información y ejemplo de un puesto de trabajo analizado en: [www.ode.es/er2009](http://www.ode.es/er2009)

El **Estudio de Retribuciones 2009** incluye: descripción del puesto de trabajo; salarios previstos para 2009 según tamaño de empresa; retribución fija, variable y en especie; ajuste de la retribución en función del sector, localización de la empresa, formación, etc. y otros datos de interés.

### OFERTA ESPECIAL:

**Estudio de Retribuciones 2009**  
formato papel + acceso online  
por **SÓLO 485 €** (IVA incl.)



#### Más información y Pedidos:

**Teléfono:** 933 010 162  
**eMail:** [gpi@ode.es](mailto:gpi@ode.es)  
**Fax:** 933 013 141  
**Online:** [www.ode.es/er2009](http://www.ode.es/er2009)



GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN INTEGRAL, S.A.  
Casp, 58, pral.— 08010 Barcelona