



## Primera competencia: Alinear conciliación y negocio

Enrique Arce,  
Socio de PeopleMatters.

Roberto Martínez,  
Director de la Fundación másFamilia.

En la anterior entrega se señaló que los cambios sociales, demográficos y empresariales están dando lugar a un nuevo profesional responsable de la conciliación con un mix competencial no reunido hasta ahora. En este artículo queremos poner el acento en la primera competencia, la hacer valer su aportación: *saber alinear la conciliación con el negocio*.

El objetivo de toda empresa con la conciliación es que las personas tengan éxito tanto en el trabajo como en su vida privada. Las evidencias acumuladas revelan que apoyar a los empleados en su lucha por equilibrar el trabajo y la vida personal no es una cuestión de "amabilidad". Lograr ese balance retorna beneficio al impactar de forma positiva en la productividad, en la atracción, la motivación y la retención de la fuerza de trabajo a la vez que recuerda al trabajador que es apreciado como un contribuidor al éxito de la empresa y que es entendido como ser humano.

El reto para el profesional de la conciliación es planificar adecuadamente para proporcionar orientación y foco en la toma de decisiones, sin olvidar que:

■ **Estrategia de negocio** es el conjunto de principios que guían las operaciones del día a día del negocio, aseguran la misión y los objetivos, y suponen ventaja sobre su competencia.

■ **Estrategia de recursos humanos** es el plan general de la organización para atraer, motivar y retener a la plantilla.

■ **Estrategia de recompensa total** es el arte de combinar la Compensación, los Beneficios, la Conciliación, el Desempeño y reconocimiento y el Desarrollo y oportunidades de carrera. Tiene

éxito cuando la plantilla percibe la recompensa económica y la no económica como valiosas.

■ **Estrategia de conciliación** es el conjunto de principios que guían el diseño, la implantación y la administración de programas para cada uno de los tipos de medidas de conciliación (ver <http://www.certificadoefr.org/index.php?section=politicasefr>).

Los programas de conciliación suponen, en la actualidad, menos del 5 por ciento del presupuesto de RH. El acierto en su uso es determinante para garantizar que éste sea percibido como un socio estratégico capaz de justificar las inversiones y vincular las actividades de conciliación con los propósitos de la organización y no como un centro de costes donde se pueden recortar con facilidad.

Por ello, una habilidad clave del profesional de la conciliación es la de ser capaz de presentar y articular para la dirección el business case de la conciliación y saberse presentar ante los empleados como defensor de los programas de conciliación.

La elaboración del presupuesto considerará:

- Número de miembros del personal proyectados para el próximo año.
- Aumentos o proyecciones de los costos de las prestaciones.
- Tasa de rotación proyectada.
- Costes reales incurridos en el año en curso.
- Programas y prestaciones nuevos planificados.
- Otros cambios en las políticas, estrategias, leyes o reglamentos.

Crucial para el éxito también es medir los resultados que impactan sobre el negocio. El líder en conciliación debe conocer el negocio y las variables de mercado tanto de producto/

servicio como laboral para elaborar su propio cuadro de mando de la conciliación. Un paquete de medidas debe demostrar su bondad en aumentos tangibles en:

- **Productividad.** Aprovechamiento del tiempo dedicado y objetivos cumplidos.
- **Atracción.** Número de CV's de calidad recibidos.
- **Retención.** Ratio de rotación no deseada.
- **Satisfacción de los empleados.** Valoración como "buena empresa para trabajar"
- **Reputación corporativa.** Presencia en monitores y rankings como "buena empresa para trabajar".

La aceptación del *business case* por parte de la dirección dependerá en gran medida de saber:

### ■ Transformar las expectativas y proponer nuevas perspectivas:

- De la conciliación como un asunto individual, no de negocio, a un vínculo entre satisfacción y objetivos.
- De la presencia como equivalente a productividad a una cultura que apoya la capacidad de los empleados de alcanzar objetivos.
- De la presencia como equivalente a compromiso a un diálogo abierto y honesto sobre el negocio y las prioridades personales.
- De la idea de que ser competitivo significa trabajar más tiempo y más duro a examinar continuamente el valor aportado.
- De que flexibilidad significa menos compromiso y menor valor de mercado a la elasticidad de la dedicación con valor de mercado.

### ■ Reconocer que la estrategia de conciliación puede ayudar a gestionar el cambio:

- Fusiones, adquisiciones.
- Tecnología.
- Globalización.
- Expectativas de los clientes.
- Aumento del ritmo y de la carga de trabajo.
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo.
- Aumento de los desórdenes relacionados con el estrés

### ■ Reposicionar el enfoque de la conciliación como respuesta a:

- Una necesidad de balance personal que todos demandamos alguna vez.

- Una situación temporal o a corto plazo (como la enfermedad de un niño) que hace a la empresa más humana.
- Los objetivos estratégicos de atracción, motivación y retención.

Los argumentos a manejar siempre estarán en torno a:

### ■ Productividad:

- Existe un vínculo directo entre la motivación de los empleados y la calidad del producto / servicio.
- Las compañías altamente puntuadas por su oferta de conciliación a menudo tienen beneficios mayores.

### ■ Efecto sobre los costes.

- Muchas iniciativas de conciliación son soluciones de bajo coste que atraen y retienen talento.
- La inversión en conciliación controla el gasto de compensación dado que el paquete completo recompensa es considerado más en totalidad que por cada una de sus partes.

### ■ Contratación / atracción / retención

- Las organizaciones con valoraciones altas en su oferta de conciliación reciben más candidaturas de personas con talento..
- Los lugares de trabajo altamente efectivos experimentan niveles más bajos de rotación de colaboradores clave.
- Una baja rotación redundante en unos costes de contratación más bajos. )

### EN RESUMEN

**El Líder en Conciliación** debe ser capaz de elaborar un caso de negocio (Business Case) atractivo para la Dirección que presupueste una inversión y anticipa un retorno (ROI), diseñando y gestionando después su propio cuadro de mando con indicadores de conciliación, en términos de imagen, productividad, atracción de talento, retención de talento y satisfacción de los empleados.

Información elaborada por:

peoplematters

fundación  
**másfamilia**  
www.masfamilia.org