



El valor del puesto de Gestor de la Conciliación

Enrique Arce,
Socio de PeopleMatters.

Roberto Martínez,
Director de la Fundación másFamilia.

En entregas anteriores hemos definido el perfil del gestor de la conciliación. Desde el primer texto hemos entendido que la gestión de la conciliación para equilibrar la vida personal y laboral debe ser atendida por un profesional que sepa acomodar y hacer valer la oferta dado su valor competitivo en el mercado de trabajo, la necesidad de administrar un presupuesto y el impacto que tiene en la satisfacción de los empleados y con ello en la productividad y devenir de la organización.

Una pregunta clave es ¿qué importancia llegará a tener este puesto?, qué posición ocupará en relación a los demás puestos? Para responder a ello vamos a valorar el puesto.

Evaluar un puesto, nivelarlo, es ubicarlo en el conjunto total de puestos buscando que ocupe una posición entre todos los demás en función de su contribución de valor. Al hacerlo se está dando, por tanto, un valor relativo interno que busca asegurar que el ocupante siente que se le está compensando de forma justa con sus pares, tanto internos como externos.

La tarea de evaluar requiere de una selección de factores compensables, es decir, criterios que proporcionen una base para juzgar el valor del puesto. Las organizaciones suelen contar con sus propios "planes de factores" para valorar puestos y con ellos elaboran rankings que sitúan cada puesto en un continuo que va desde el que más valor aporta, y por tanto más salario, hasta el que menos lo hace. Cuando esto se lleve a cabo significará que el puesto de "Gestor de la Conciliación" ocupará su lugar de contribución.

La ubicación, que hablará de su importancia va a depender, inicialmente, de ciertas características de la empresa: tamaño

(facturación y número de empleados), diversificación de productos y servicios (desde uno o dos productos hasta conglomerados empresariales), y complejidad del mercado (doméstico, internacional localizado en un continente o global en más de dos continentes). Variables como la presión sindical, la orientación a personas, etc. serán tenidas en cuenta a la hora de valorar el puesto en cada factor de evaluación.

La combinación de estas variables caracteriza el contexto en el que tendrá que trabajar el Gestor de Conciliación y nos lleva a establecer una clasificación en tres grandes grupos:

■ **Empresas pequeñas** de menos de 100 empleados, baja diversificación y presencia local o muy restringida.

■ **Empresas medianas**, hasta 1.000 trabajadores, con presencia internacional y con diversificación media.

■ **Empresas grandes**, muy diversificadas, con más de 1.000 empleados y con presencia internacional muy extendida.

Por otro lado, un esquema aceptado es que todos los puestos de una organización son susceptibles de ubicarse en alguna de las siguientes bandas de contribución:

■ **Banda 1. Apoyo.** Puestos desde donde se contribuye asistiendo y ejecutando instrucciones de otros (operario, mensajeros, recepcionistas, etc.)

■ **Banda 2. Autonomía.** Puestos desde donde se aporta valor con independencia e iniciativa pero sin responsabilidad sobre otros (administrativos, técnicos de marketing etc.)

■ **Banda 3. Especialización.** Puestos desde donde se contribuye por el extenso conocimiento en una determinada materia y se puede o no dirigir a otros (jefe de contabilidad, jefe de relaciones laborales, etc.)

■ **Banda 4. Liderazgo.** La contribución llega por el liderazgo sobre otros, porque se mueven equipos, pueden ser posiciones de supervisión sin carácter directivo.

■ **Banda 5. Estrategia.** La contribución se realiza por la participación en el diseño y desarrollo de planes funcionales y estratégicos con su opinión y asesoramiento.

■ **Banda 6. Visión.** Puestos de contribución esencialmente estratégica, visionarios de mercados y productos.

Teniendo en cuenta el contexto de la empresa, la banda y el nivel requerido en cada factor, el Gestor de conciliación variará:

En empresas pequeñas donde hay enfoque en la gestión a personas y donde es necesario supervisar managers, el rol de Gestor lo desempeñará el Director General o Gerente, y podría ubicarse en la banda 6. Los conocimientos funcionales sobre recursos humanos deberán ser sólidos sobre legislación laboral, demografía y retribución: los conocimientos de negocio abarcarán la totalidad del negocio y sus productos y mercados. La capacidad de liderazgo exigida será amplia y para diferentes actividades. Requiere un pensamiento conceptual para situaciones complejas y el impacto de sus decisiones será de naturaleza estratégica y de un alcance global. Las habilidades interpersonales serán las propias de un buen comunicador y negociador.

En empresas medianas con enfoque a la gestión de personas, managers a quienes hay que supervisar la dirección de personas pero sin influencia directa en la estrategia de negocio, el Gestor ocupará la banda 4 ejerciendo un liderazgo sin carácter directivo, reportando directamente al director de Recursos Humanos cuando éste tenga sitio en el comité de dirección o el propio director de Recursos Humanos. Sus conocimientos funcionales serán sólidos, propios de un experto en recursos humanos y reconocidos interna y externamente. Los conocimientos del negocio deben ser los propios de alguien que comprende de forma exhaustiva como su conocimiento complementa el de otras funciones. Deberá actuar como líder

En empresas medianas el salario del gestor de la conciliación podría estar entre los 30.000 y 50.000 € con un variable adicional de entre un 10% y un 15%)

de conocimiento estableciendo la dirección técnica de iniciativas en conciliación. Resolverá problemas innovadores por lo que requerirá pensamiento conceptual y creativo y sus decisiones tendrán naturaleza estratégica en su ámbito de actuación y alcanzarán a la estrategia de la unidad de Recursos Humanos. Tendrá habilidad para negociar interna (con sindicatos) y externamente con proveedores.

En empresas grandes con enfoque a la gestión de personas y con profesionales a los que dirige, con influencia en la estrategia funcional de recursos humanos pero no en la estrategia de negocio, el Gestor ocupará una banda 5. Sus conocimientos funcionales sobre recursos humanos serán buenos, sin llegar a ser experto y sus conocimientos de negocio serán profundos del sector, de la situación económica, comercial y política. Ejercerá un liderazgo sobre equipos que desarrollen diferentes actividades con un presupuesto independiente. Resuelve problemas complejos aplicando un pensamiento original y con tintes visionarios. El impacto de sus decisiones tendrá una influencia directa en los resultados de la unidad de Recursos Humanos como parte del proceso principal de negocio y alcanzarán por completo a la unidad. Tendrá habilidades muy desarrolladas de negociación con una gran influencia en los resultados.

El peso del gestor de la conciliación evolucionará y ocupará un lugar importante en el conjunto de los puestos, independientemente de la industria en la que opere la empresa y de su tamaño. Si tuviéramos que indicar un salario de referencia, y dejando claro que para ello no seguimos más que nuestra propia intuición y experiencia, diríamos que para empresas medianas el salario del gestor de la conciliación podría estar entre los 30.000 y 50.000 € con un variable adicional de entre un 10% y un 15%. Para empresas grandes, el salario fijo podría estar entre 50.000 € y 70.000 € con un valor añadido de entre el 15 y el 20%.)