

## EL PAPEL MOTIVADOR DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

Sección realizada con la colaboración de 

Por Enrique Arce, Socio de PeopleMatters.

Nadie duda de que las medidas de conciliación juegan un papel clave en la satisfacción de las personas. La pregunta que todos nos hacemos es hacia dónde mueven y cómo gestionar la motivación que generan. Desde luego, la mayor parte de los tipos de medidas de conciliación, no se trata de motivación intrínseca por tratarse de estímulos externos que nacen de la iniciativa de la dirección de la empresa. Se trata de factores externos a la propia persona y por lo tanto no modulados por ella.

Un **empleo de calidad** con beneficios sociales que protegen al individuo o que garantizan una movilidad que cuida el impacto sobre la familia del empleado, son elementos que provocan satisfacción. Disponer de **flexibilidad** para gobernar el propio tiempo y poder atender necesidades personales y familiares tampoco deja indiferentes a las personas y logran adhesiones. Las **ayudas a la familia** del empleado en forma de tiempo disponible, dinero y servicios generan compromiso.

Por su parte, el **apoyo al desarrollo profesional** mediante formación, coaching, evaluación del desempeño y opciones de carrera cuando satisfacen inquietudes de crecimiento personal y profesional están dando respuesta a motivaciones internas pero cuando solo atienden a la *empleabilidad* vuelven a ser motivadores externos. Por último, contar con prácticas pensadas para no discriminar a mujeres, mayores (o jóvenes), discapacitados, de orígenes diversos, etc., y garantizar la igualdad **de oportunidades** de colectivos con riesgo de *invisibilidad* es otra razón para sentir una actitud positiva hacia la empresa en la que se trabaja.

Herzberg diría que las medidas de conciliación, en su mayor parte, son factores higiénicos de motivación: *su presencia motiva al principio pero su ausencia desmotiva siempre*, y en este sentido el gestor de la conciliación deberá tener siempre presente que:

1. Los factores de higiene se enfocan a las condiciones que rodean la ejecución del trabajo, por lo que la dinámica que subyace es el de evitar la ansiedad que genera el ambiente. En relación a ello estarían las medidas de Calidad en el Empleo que reducen la tensión proveniente de la inestabilidad y de la desprotección propia y de la familia.
2. Cuando los factores higiénicos han sido satisfechos o proveídos a un nivel que los empleados consideren aceptable, no habrá insatisfacción, pero tampoco una suficiente actitud positiva. De acuerdo con ello, las medidas dejan de satisfacer cuando las personas entienden que los mínimos ya se cubren: cualquier mejora no es valorada.
3. La gente está insatisfecha por un mal entorno, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. La atención humana siempre es selectiva y los entornos positivos son atendidos cuando son inesperados o cuando son desproporcionados, si “sólo” son normales, no destacan.
4. Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y con las tareas encomendadas, que las percibe enriquecedoras, y estar insatisfecho con su entorno laboral, sus horarios y las políticas de igualdad.

5. Las mejoras en la higiene tienen efectos positivos a corto plazo y su eliminación genera insatisfacción y con ello gasto. La definición del paquete de medidas de conciliación debe ser un ejercicio detenido del coste de oportunidad, por lo que antes de implantar una medida conviene tener presente su eliminación. Resulta recomendable, por tanto, que las medidas que conllevan coste directo sean implantadas en modalidad de co-pago.
6. Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva y además son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome *¿Qué has hecho por mí últimamente?*, lo cual obliga a revisar la oferta de conciliación con periodicidad.

Las anteriores son seis razones para que la gestión de la conciliación sea cuidada y esté en manos de un gestor orientado a resultados. Si no fuera así, se corre el riesgo de que lo que se inicia con claras muestras de valor lo pierda en el camino.