



## La opinión de los expertos

**Roberto Martínez,**  
Director de la Fundación másFamilia

**Enrique Arce,**  
Socio-Director de PeopleMatters.

Esta última entrega, la séptima, ha sido planteada como punto final de todas las anteriores y para ello hemos querido incorporar la opinión de expertos profesionales en el ámbito de la gestión de personas, así como proceder a una valoración de las competencias.

Para ello, hicimos llegar un listado de competencias, entendidas como suma de conocimientos y habilidades para este caso a las empresas certificadas efr por la norma efr 1000-1, es decir aquellas de tamaño superior a 100 colaboradores, y que actualmente son más de 100.

Obtuvimos 27 respuestas de directores/as y gerentes especializados en conciliación y que gestionan en sus compañías el certificado efr. A partir de ellas configuramos las 8 competencias clave o más importantes para el puesto de Gestor de la Conciliación (cuadro 1).

Las 8 competencias mencionadas podrán clasificarse en función de los resultados obtenidos en tres grandes grupos o categorías (cuadro 2).

En la siguiente representación gráfica se puede observar los resultados alcanzados como media aritmética de las 27 respuestas obtenidas:

Los resultados medios proporcionan información interesante, si bien contribuyen a disminuir sesgos y a "achatar" o aplanar los resultados. Por ello, nos ha parecido interesante complementar el ejercicio con la opinión de cuatro expertos que, sumada a nuestro propio trabajo como autores, puede resultar complementaria.

Las tres personas invitadas han sido seleccionadas de acuerdo a un doble criterio:

- Contar con una experiencia mínima de 15 años en la función.
- Ocupar la responsabilidad de Gestor o Director de conciliación de forma compartida con otras funciones.

CUADRO 1. Competencias del gestor de conciliación

1	Innovación y gestión del cambio.
2	Diversidad e igualdad de oportunidades.
3	Alineamiento con el negocio.
4	Compensación
5	Comunicación Interna
6	Relaciones laborales.
7	Desarrollo y formación.
8	Selección y atracción del talento.

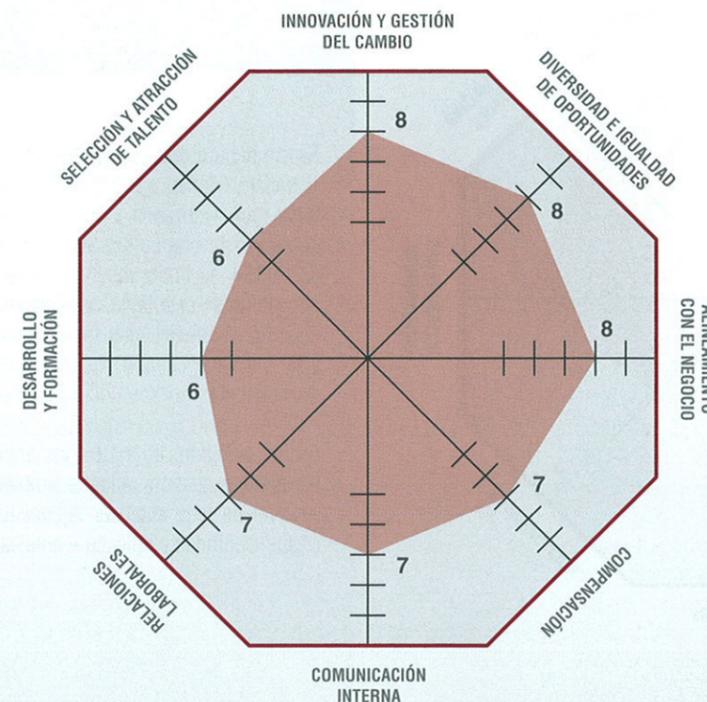
Fuente: Fundación MásFamilia, 2010.

CUADRO 2. Grupos de competencias del gestor de conciliación

<b>De impacto ALTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Innovación y Gestión del Cambio.</li> <li>■ Diversidad e igualdad de oportunidades.</li> <li>■ Alineamiento con el negocio.</li> </ul>
<b>De impacto MEDIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compensación.</li> <li>■ Comunicación interna.</li> </ul>
<b>De impacto BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relaciones laborales.</li> <li>■ Desarrollo y formación.</li> <li>■ Selección y atracción de talento.</li> </ul>

Fuente: Fundación MásFamilia, 2010.

GRÁFICO 1. MEDIA ARITMÉTICA DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS



Así, contamos con:

■ D<sup>a</sup> Esther M<sup>a</sup> Pérez, de Microsoft Ibérica, es la Directora de Diversidad además de Conciliación.

■ D<sup>a</sup> Susana Toril, de Enagás, es Técnico de RR.HH.

■ D<sup>a</sup> Ana Irusta, de Banesto, es Directora de Diversidad y Conciliación.

Como puede observarse, cuatro perfiles distintos y perfectamente complementarios.

Se solicitó su opinión acerca de las siguientes cuestiones:

■ ¿Considera que las actuales funciones y responsabilidades en relación a la conciliación de la vida familiar y laboral justifican la creación de un nuevo puesto o posición al respecto?

■ ¿Y de cara a un escenario futuro de entre 5 y 10 años, será más o menos necesario?

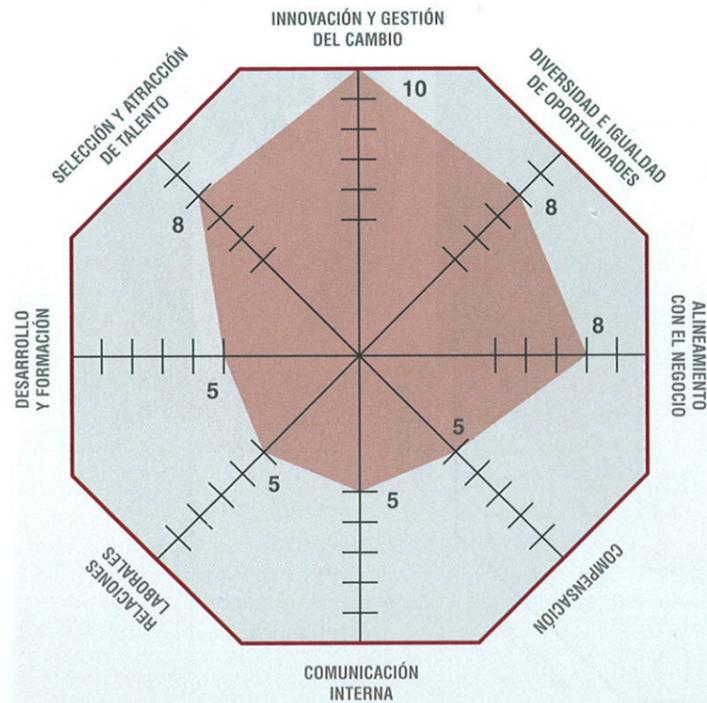
Éstas son sus respuestas, junto con las de los autores de esta serie:

En la siguiente representación gráfica se puede observar los resultados alcanzados como media aritmética de las 27 respuestas obtenidas:

### CONCLUSIONES

Existe un consenso generalizado entre los profesionales de RRHH acerca de la necesidad de crear en las organizaciones la figura y el puesto de Gestor de la Conciliación. Esta posición es muy previsible que continúe reforzándose en un futuro.

Se puede definir con suficiente nitidez y consenso el perfil competencial del puesto. Podemos concluir la existencia de 8 competencias clave para el mismo y existe una coincidencia generalizada de cuáles de ellas presentan un mayor impacto como son: la innovación y la gestión del cambio, la diversidad y la igualdad de oportunidades y el alineamiento con el negocio.)



**ESTHER Mª PÉREZ BRAVO,**  
Microsoft Ibérica.  
HR Manager / Diversity Lead.  
Responsable efr desde 2005.

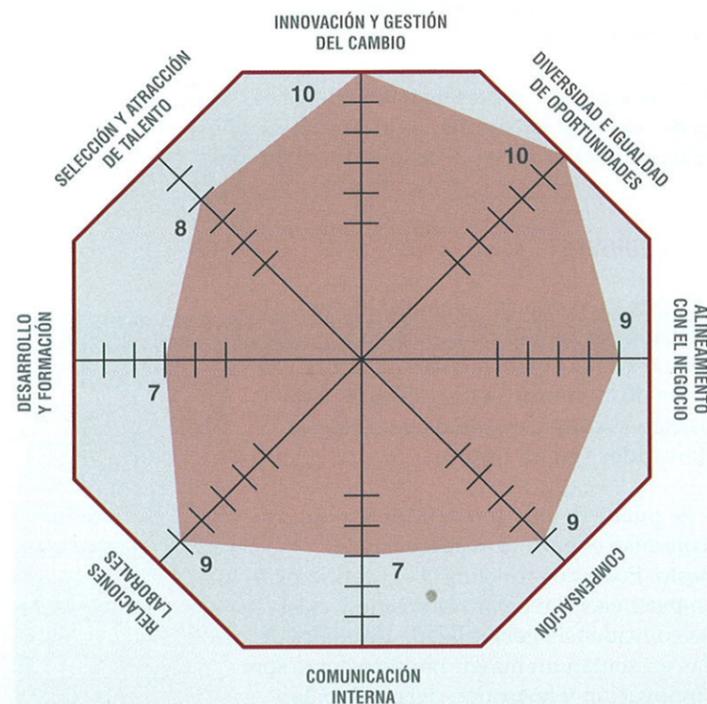
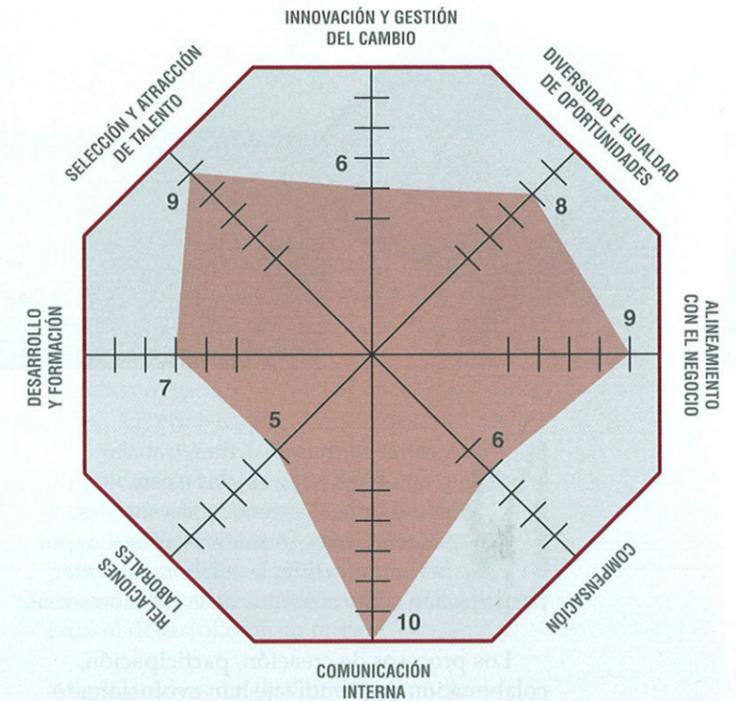
Si, sin lugar a dudas, cada día nos cuesta más gestionar el trabajo relativo a la conciliación. No obstante en sectores muy avanzados y en compañías como la nuestra, donde existe una cultura de flexibilidad, la intervención de RR.HH. se limita mucho, son los managers los responsables de este tema, así como de otros aspectos de negocio. A RR.HH. nos toca animar, incentivar, supervisar y apoyar cuando nos lo solicitan pero no ejecutar directamente.

En los próximos 5 – 10 años entiendo que será más necesario que ahora, aunque también creo que debemos resolver un reto, entender la conciliación como una corresponsabilidad empleado – empleador.

**ANA IRUSTA,**  
Banesto  
Directora de Diversidad y Conciliación.  
Responsable efr desde 2006.

Sí, sin duda. En conciliación queda mucho por hacer hasta que se consolide una cultura propicia. En las empresas grandes es necesario idear, medir, difundir los conceptos hasta que se viva la conciliación como algo natural. No obstante, la crisis puede que esté influyendo para ver el concepto como algo frívolo que ahora no es necesario y resulta a veces difícil de defender.

Cuando la cultura de conciliación esté consolidada y la igualdad de sexo no esté tan debatida la figura de conciliación tendrá el foco en la diversidad. La globalización está provocando una sociedad muy heterogénea que demandará al gestor una gestión más centrada en las diferencias.



**SUSANA TORIL,**  
Enagás.  
Técnico de RR.HH.  
Responsable efr desde 2009.

Sí, es necesario pero compatible con otras materias: RSC, diversidad e Igualdad. Es necesario porque el tema debe abordarse desde muchas perspectivas y mientras no haya nadie, nadie aglutinará todos los puntos de vista. Esto es necesario para consolidar el tema de la conciliación en la empresa. Es obligada la polivalencia de miras pero un lugar donde se reúnan todas.

Seguirá siendo necesario y existirá en el futuro. Deberá vender dentro de la organización la necesidad de gestionar la conciliación pero requerirá del continuo "rearme" de herramientas.

**ENRIQUE ARCE,**  
People Matters.  
Socio-Director.

**ROBERTO MARTÍNEZ,**  
Fundación Másfamilia.  
Director.

Consideramos que en la actualidad para organizaciones de más de 200 – 300 colaboradores la función y el puesto es más que necesario y está suficientemente justificado.

Como dijimos en anteriores artículos de esta misma revista, la categoría o nivel, la ubicación organizativa y la banda salarial dependerán del tamaño y sector. Así cuanto más grande sea la organización y con personas más cualificadas mayor será la vinculación del puesto gestor de conciliación y será preciso un perfil competencial más exigente.

En un escenario futuro a 5 – 10 años consideramos que será todavía más necesario, ya que ninguna de las causas socio-laborales que han contribuido a generar esta situación (envejecimiento, igualdad en el trabajo, escasa eficiencia y productividad, atención de dependientes, etc) cesará. Más bien todo lo contrario, haciendo más necesaria la conciliación en la sociedad.

