

Medidas de conciliación *low cost*

La actual situación de crisis está suponiendo un desafío de innovación y de eficiencia en la gestión de personas para que con menos se logre más.

Enrique Arce
Socio de PeopleMatters



Una de las parcelas de la gestión de personas que más puede verse afectada en la coyuntura actual es la oferta de medidas de conciliación que durante los años de bonanza prosperó como modo de atraer, retener y motivar. Fueron momentos en los que por razones de incorporación de la mujer al mercado de trabajo, de baja natalidad, incremento de mayores dependientes, la organización del tiempo de trabajo afectada con la globalización (usos horarios dispares), de demandas de los más jóvenes, etc., se diseñaron políticas encaminadas a incentivar la llegada, la permanencia y el compromiso de personas para proyectos de negocio. Con la crisis todo parecía indicar que se iba a abandonar el interés y la inversión en medidas de este tipo. Todo lo contrario. Lo que sí se ha producido es una profunda reflexión acerca de cómo sacar partido a esta parte de la retribución sobre la que hay que comunicar tanto o más que sobre otras cosas, sobre todo cuando no hay otras noticias mejores.

Necesidad de una reformulación

La oferta, por tanto, está necesitada de reformulación. En este sentido, resultan clave dos ideas a la hora de abordar esta cuestión. Por un lado, un imperativo, el del negocio: cualquier medida de conciliación que se implanté debe estar pensada para que retorne en forma de desempeño. Como solemos decir, la conciliación la financia el negocio, por lo que todo aquello que lo ponga en riesgo no tiene cabida cuando de lo que se trata es de trabajar con mayor productividad. Por otro lado, un inspirador, el de que las medidas de conciliación deben estructurarse como una propuesta de valor al empleado que maximice la demanda. Esta, en Recursos Humanos, es aquella oferta cuyos productos, servicios y valores maximizan la demanda de pertenencia a la organización expresada en compromiso y desempeño; es decir, el *set* de medidas debe ser tal que el empleado desee apostar (con desempeño) por la empresa, sabedor de que

La conciliación la financia el negocio, por lo que aquello que lo ponga en riesgo no tiene cabida cuando de lo que se trata es de trabajar con mayor productividad

puede ganar en opciones que le posibilitarán el éxito personal y profesional y que además le lleva a percibir la organización como “un buen lugar para trabajar”.

¿En qué pueden consistir las medidas de conciliación?

Deben ser medidas que no supongan un coste excesivo para la empresa. La flexibilidad horaria es una opción pero sin duda es a la vez una apuesta por la orientación a objetivos. Muchas empresas apuestan por flexibilizar la entrada y la salida, por reducir la jornada laboral por razones personales, por dar la opción de comprar vacaciones adicionales no retribuidas o permisos sin sueldo por motivos familiares, etc. Se trata de medidas que se sustentan en la confianza y en la madurez de las personas. No obstante, el tiempo debe ser gestionado con criterio y exige disciplina y responsabilidad para perseguir los objetivos, por lo que cualquier opción de este tipo tiene que ir acompañada de una clara concreción de lo que debe ser hecho y en qué tiempo. Aunque a veces resulta difícil innovar, muchas empresas están demostrando una gran creatividad. De hecho, algunas organizaciones ya posibilitan que la tarde del cumpleaños del empleado o de familiares directos se tome como permiso. No supone inversión y desde luego contribuye a la conciliación con un mensaje muy sencillo: “una tarde especial para estar con la familia”.

Las medidas de conciliación... ¡atendiendo a la diversidad!

Señala el gurú de Recursos Humanos, David Ulrich, cuando habla de la Propuesta de Valor al Empleado, que “tenemos que entender y valorar el mundo en el que viven nuestros clientes o aquellos colectivos o grupos que poseen intereses en nuestra organización”. Los empleados son el más cercano *stakeholder* y todos sabemos que para llegar al cliente en primera instancia es necesario llegar al empleado. Las medidas de conciliación, como oferta de valor, no pueden ser medidas universales que motiven y gusten a todos, porque cada persona tiene unas necesidades. Si tenemos que redefinir las medidas resulta muy conveniente hacerlo atendiendo a la diversidad. Merece la pena, siguiendo a Ulrich, disponer de información con la que preparar el diseño, por ejemplo:



Los más jóvenes tienen como preferencia a la hora de formar parte del mundo laboral el ambiente de trabajo, por lo que las medidas de desarrollo profesional, siendo un claro componente de la propuesta de valor, deberían contemplar momentos de ocio, deporte y cultura para los colectivos más jóvenes.

La importancia de las perspectivas de futuro, de las oportunidades de desarrollar una carrera internacional y de la formación, son factores que disminuyen con la edad, por lo que parece aconsejable que la movilidad sea una oferta más apropiada para los jóvenes, mientras que los nuevos proyectos sean más apropiados para los más veteranos, que no piensan en una carrera profesional sino en la posibilidad de enfrentarse a un reto para el que están sobradamente preparados.

Las mujeres de la Generación X dan más importancia a las opciones de conciliación del tipo flexibilidad temporal y espacial para poder atender a los hijos (la edad media de la mujer a la que se tiene el primer hijo está en España en torno a los 32 años). Esto sugiere que quien más y mejor aceptará las reducciones de jornada y la flexibilidad de horarios será este colectivo.

Lo anterior solo son ejemplos de información válida para una Propuesta de Valor ajustada. Hay muchas más variables en las que la demografía y los fenómenos sociológicos nos ayudan a la hora de buscar la mejor oferta que maximiza la demanda.

Más allá de la flexibilidad temporal

Muchas medidas quizá no tengan un impacto enorme sobre la conciliación, sin embargo hay ideas que sin impacto económico contribuyen al bienestar, al clima y a la motivación. Una de las más originales es la denominada “walking meeting” que consiste en realizar entrevistas o reuniones entre jefes y colaboradores dando un paseo por los alrededores. Muchos de ustedes ya lo habrán hecho y habrán descubierto que se pueden generar ideas y soluciones al trabajo del día a día en un contexto distinto. Con esto quiero decir que cuando se piensa en conciliación la propuesta de valor no debe limitarse a la flexibilidad temporal o al teletrabajo. La conciliación también incluye la sensación de protección, la pertenencia a un ambiente de trabajo sano, rico, estimulante e incluso divertido; asimismo, conlleva la idea de desarrollo profesional (empleabilidad) como modo de garantizar la parte de los ingresos del equilibrio entre vida y trabajo, e incluso todo lo que la empresa puede llegar a disponer para evitar la discriminación de personas con riesgo de exclusión por razón de sexo, edad, origen, funcionalidad,

etc. Pensar de una forma tan abierta permite idear formas de balance “vida personal-vida profesional” con un gran valor motivador.

Una buena comunicación

Independientemente de todo lo anterior, hay algo que debe presidir cualquier reformulación y es que los ajustes que se lleven a cabo deben responder a la necesidad de acomodar los gastos a las posibilidades, un ejercicio de sana realidad. Ahora bien, lo que no puede poner en riesgo la empresa es su propia reputación y su estrategia para contar con el talento que cada negocio requiere. En este sentido, la propuesta de valor pasa a convertirse en algo tan bueno como puede llegar a serlo la estrategia para comunicarla. Así pues, si invierte en conciliación no deje de invertir en recursos de comunicación porque si algo tienen las medidas de este tipo es su carácter higiénico, es decir, su presencia no motiva, pero su ausencia desmotiva. En otras palabras, todo aquello que sirva para recordar lo que existe y posibilite armonizar la vida personal y familiar será tan importante como las propias medidas utilizadas para conseguirlo.

Muchas medidas quizá no tengan un impacto enorme sobre la conciliación, sin embargo hay ideas que sin impacto económico contribuyen al bienestar, al clima y a la motivación