

¿Qué deben saber sobre la conciliación de la vida laboral y personal los líderes de hoy?

Dar un paso hacia delante en la vida personal, no tiene por qué implicar un paso hacia atrás en la vida profesional. En esto, la empresa actual tiene mucho que decir y actuar a través de sus líderes.

Cada vez son más las empresas que incorporan dentro de su gestión medidas que apoyan la conciliación de la vida personal y profesional de sus empleados. Esto tiene implicaciones para sus directivos, que son los garantes de su fomento y puesta en práctica.

¿QUÉ ES Y NO ES CONCILIAR?

Conciliar, según el diccionario de María Moliner, es “Poner de acuerdo o en paz a los que estaban en desacuerdo o en lucha. Poner de acuerdo o hacer compatibles cosas no materiales; como dos actitudes o ideas”. La experiencia nos dice que “poner en paz” el trabajo y la vida personal no significa trabajar menos, sino trabajar de una manera más eficiente, es decir, conseguir los objetivos del negocio al menor coste, coste que se traduce no sólo en una cifra económica, sino en el tiempo y en la energía personal que dejamos de invertir en el resto de nuestra vida.

Cuando hablamos de conciliar, tampoco estamos hablando de simultanear, es decir, “realizar en el mismo espacio de tiempo dos operaciones o propósitos” (RAE). Pero, ¿qué ocurre cuando nuestro trabajo interfiere en nuestra vida familiar, cuando un asunto personal nos impide concentrarnos en nuestro trabajo? Esto es el día a día y de esto precisamente hablamos cuando nos referimos a la conciliación del trabajo y la vida personal.

UN ENTORNO SOCIAL DESEQUILIBRADO

Nos encontramos ante la progresiva extinción de un modelo de sociedad en el que la mujer tenía delimitadas sus aspiraciones al ámbito doméstico y la crianza de los niños. La incorporación de la mujer al mercado laboral lleva una progresión continua y creciente, aunque todavía le queda bastante recorrido (tasa de actividad en mujeres 49% según datos del IV trimestre de 2006 del INE). El hombre comienza a asumir un papel



Rocío Cervantes
PEOPLEMATTERS
rocio.cervantes@peplematters.com

más activo en la educación y cuidado de sus hijos. Los avances tecnológicos facilitan la satisfacción de un deseo universal: el disfrute del tiempo libre, persiguiendo momentos de ocio, lejos de las preocupaciones laborales y domésticas.

Sin embargo, no podemos olvidar que en el proceso de ajuste de un modelo de sociedad a otro, nos encontramos con situaciones preocupantes como el descenso de la natalidad, el aumento de consumo de ansiolíticos y la delegación, en el mejor de los casos, del cuidado de personas dependientes a otros.

La empresa puede contribuir a su entorno social planteándose desde nuevas fórmulas de contratación (puestos compartidos) a nuevas fórmulas de reorganización del trabajo como la flexibilidad temporal y espacial, pasando por apoyar con medidas concretas, el desarrollo profesional y personal de sus empleados.

UN MERCADO LABORAL CON DÉFICIT DE TALENTO

Las tendencias del mercado laboral apuntan hacia el pleno empleo, se espera que para el 2010 tengamos una tasa de paro no muy superior al 5%, siendo más acusada la tendencia en el sector servicios. Las corrientes migratorias de ciudadanos extranjeros hacia nuestro país, tampoco logran equilibrar la balanza entre demanda y oferta.

Ante la escasez de talento, cada vez son más las empresas que se movilizan con ardas a atraerlo, desarrollarlo y retenerlo y alcanzar así la ventaja competitiva necesaria, porque el elemento diferenciador hoy en día está en las personas y en su talento. Para ello ponen en marcha prácticas que mejoren su Marca como Empleador y les diferencie de otras empresas. Algunas de esas prácticas pasa por cuidar la imagen corporativa desde la →

perspectiva de los empleados, ofreciendo una experiencia de trabajo atractiva para sus integrantes y por la facilitación de medidas que ayuden a la conciliación laboral, familiar y personal.

Nuestra organización puede distinguirse como empresa que facilita y fomenta la conciliación mediante la obtención de premios como el que otorga la **Comunidad de Madrid a la Empresa Flexible** o a través de la **Certificación como Empresa Familiarmente Responsable (EFR)** que otorga la **Fundación +Familia**. Las empresas EFR, que ya superan la treintena, asumen el reto de la conciliación de la vida laboral y familiar como parte de su cultura y misión y llevan a la práctica medidas concretas. Aunque, debemos recordar que

el mayor premio en este caso lo otorgan los empleados, verdaderos embajadores de la marca como empleador.

UN EQUIPO QUE ASPIRA A LA CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

Los colaboradores, como parte de la sociedad, aspiran al equilibrio entre sus “múltiples vidas”. Pero no todos de igual manera. Cada generación tiene sus propios principios y valores, sus propias necesidades y aspiraciones.

Así, tenemos a los **Veteranos**, educados en la cultura del esfuerzo y el logro personal, con hijos mayores de edad, en los que sus necesidades de conciliación provienen del cuidado de personas mayores dependientes.

Los pertenecientes a la generación del **Baby-Boom**, mantienen el esfuerzo como valor y la orientación al logro. En su vida personal deben atender tanto a personas mayores dependientes como a sus hijos que aún piden su asistencia.

En la **Generación X**, educada en una cultura que tiende hacia la mejora del bienestar, las expectativas en cuanto a equilibrio entre trabajo y vida familiar y personal crecen. También suelen tener mayores y menores que requieren su atención. Por añadidura, crece el número de familias uniparentales.

Por otro lado, tenemos a los pertenecientes a la **Generación Y**; siendo los que menos cargas familiares tienen, son

ETAPAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL HACIA UNA CULTURA DE CONCILIACIÓN TRABAJO — VIDA PERSONAL			
Nivel	Posición del Liderazgo Institucional	Actitud Hacia la Conciliación	Palanca Organizativa Para el Cambio
Precontemplación	<ul style="list-style-type: none"> No se piensa en el cambio Posible resignación hacia la situación actual La conciliación no se percibe aplicable a nuestra organización Se cree que las consecuencias de no aplicarlo no son importantes 	<ul style="list-style-type: none"> Nunca se aplicará aquí Es un asunto personal, no de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar si la organización está preparada para el cambio
Contemplación	<ul style="list-style-type: none"> Se valoran los beneficios y costes de aplicar la conciliación 	<ul style="list-style-type: none"> Quizás algún día se aplique Es un problema que afecta sólo a unos pocos 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un sentimiento de urgencia Compartir visión y estrategia
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> Experimentar con pequeños cambios Investigar Constitución de un equipo para trabajar sobre el asunto Creación de programas piloto 	<ul style="list-style-type: none"> Pronto se podrá aplicar Es un asunto que afecta a nuestra plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> Implicar a todos los <i>stakeholders</i> Compartir visión y estrategia Planificar para evaluar
Acción	<ul style="list-style-type: none"> Realizar acciones hacia el cambio Extender a toda la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Ahora es el momento para aplicarlo Es un asunto de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema integral de cambio Implicar a todos los <i>stakeholders</i>
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Mantener iniciativas a lo largo del tiempo Aumentar la comunicación Hacer seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Ahora y en el futuro Forma parte de nuestra cultura 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el cambio

Fuente: David J. Thompson (2007). The seven levers of change for work-life effectiveness. WorldatWork Journal

al mismo tiempo los que más concienciados están con el disfrute del tiempo libre como tiempo de ocio. De esta forma de ver la vida, compartida por parte de la **Generación X**, surgen los llamados *downshifters*, quienes tienen claro que el éxito profesional a cambio de horas robadas a su tiempo libre no les compensa y prefieren renunciar a los ascensos o a las recompensas económicas.

Las diferencias generacionales tienen implicaciones para los directivos en la gestión de sus colaboradores. Al tiempo que persiguen los objetivos de negocio, no pueden desatender tanto la manera en que nuestros colaboradores conciben el trabajo y el ocio, como sus posibles cargas familiares.

HACIA UNA CULTURA PRO-CONCILIACIÓN

Para llegar a un modelo de empresa que contemple una visión integral de los trabajadores se hace necesario cambiar la cultura organizativa. Edgar Schein la definía como un conjunto de creencias **aprendidas y compartidas** sobre cómo se hacen las cosas dentro de la organización en base a las respuestas exitosas a necesidades tanto internas como externas. Por tanto, se puede aprender y transmitir una forma de trabajo, una cultura, más “sostenible” a través del liderazgo.

El liderazgo institucional enviará mensajes tanto dentro de la Organización como fuera de ella encaminados a fomentar una cultura de conciliación. Facilitará los recursos necesarios para diseñar y mantener un modelo propio de gestión. Por ejemplo, asignando un responsable que se encargue del buen funcionamiento del modelo.

La definición del liderazgo pro-conciliador será tratado como una de las claves de éxito. Para ello, definiremos aquellos comportamientos esperables en nuestros gestores de equipo que equilibren el logro de los objetivos de negocio y los objetivos personales de nuestros colaboradores. Estos comportamientos deberán ser observables y medibles. Y estarán integrados en nuestro sistema de evaluación del desempeño y recompensa.

A modo de aproximación al comportamiento del **líder pro-conciliador**, identificamos diez principios de actuación, como vemos en el **decálogo** que sigue a continuación.

En gran medida la puesta en escena de una cultura que apoye y fomente la conciliación de la vida laboral y personal de los integrantes de la empresa depende del liderazgo y el estilo de dirección que se adopte. ●

Fe de errata: El cuadro “Ratio mejorable a través de la inversión en capital humano” que incluía el artículo de Javier Díaz “El ROI de la retención del talento” publicado en esta misma sección en el pasado número, estaba incompleto. En la web de APD podrán acceder a la versión corregida. Rogamos disculpen las molestias. (Descargar artículo en: www.apd.es>> Revista APD >> Num. 219)

Decálogo del líder pro-conciliación

- ✓ **El equilibrio entre trabajo y vida personal empieza por uno mismo**
Está demostrado que un adecuado equilibrio entre la vida profesional y personal es beneficioso para la salud y aumenta la productividad.
- ✓ **Predica con el ejemplo**
En la medida en que adoptes estrategias de conciliación estarás convenciendo a los más escépticos y animando a los menos atrevidos.
- ✓ **Establece objetivos alcanzables**
Ten en cuenta que objetivos desproporcionadamente ambiciosos derivan en largas jornadas maratonianas, en aumento del riesgo a padecer estrés, desatención de nuestra vida personal, etc.
- ✓ **Gestiona de manera eficiente tu propio tiempo y el de tu equipo**
Establece prioridades a la hora de dedicar tiempo a los numerosos temas que gestionáis tú y tu equipo. Convoca reuniones eficientes dentro de la jornada laboral donde la hora de comienzo y fin sean respetadas y los temas a abordar sean claros.
- ✓ **Ofrece la mayor autonomía posible a tus colaboradores**
Ofrece la posibilidad a tus colaboradores de decidir en base a criterios compartidos y gestionar su trabajo.
- ✓ **Reorganiza el trabajo en función de la disponibilidad de los miembros de tu equipo**
La redistribución del trabajo de una persona ausente entre el resto de compañeros asegura el servicio y el cumplimiento de objetivos, a la vez que “libera” a la persona que falta.
- ✓ **Controla resultados y no presencia**
La flexibilidad horaria y espacial es posible en una cultura orientada a resultados donde todo el mundo sabe qué tiene que conseguir. Cada vez importa menos el momento y el lugar en el que se realice el trabajo.
- ✓ **Mantén una visión integral de tus colaboradores**
Los miembros de tu equipo tienen objetivos tanto profesionales como personales que perseguir.
- ✓ **Apóyalos en el conflicto trabajo - vida personal**
A veces basta con reorganizar el trabajo para que alguien pueda cumplir con sus obligaciones laborales y personales.
- ✓ **Fomenta la corresponsabilidad**
La conciliación entre vida laboral y personal es algo que nos podemos permitir cuando cumplimos los objetivos.

Fuente: elaboración propia