

La “experiencia de trabajo”, una prioridad estratégica

ENRIQUE ARCE, Socio de PeopleMatters

Cada grupo de interés con que se relaciona la empresa es un objetivo estratégico. Accionistas, clientes, empleados y sociedad constituyen objetivos que requieren un planteamiento estratégico. El que a nosotros nos interesa es el formado por los empleados porque sin las personas ningún proyecto empresarial puede llevarse a cabo y en la arena del mercado laboral cada vez se compite más inteligentemente por atraerlas y retenerlas.

A la hora de competir por el talento la configuración de la oferta de trabajo se está mostrando clave. La oferta de trabajo debe entenderse no solo por sus componentes retributivos y de beneficios. Para ser estratégica, es decir, dotada de capacidad competitiva, debe contar con una definición de la *experiencia de trabajo* que la acompañe y así constituir una oferta global.

Entendemos por *experiencia de trabajo* el contexto social y cultural en el que se exige esfuerzo y desempeño y que satisface necesidades y expectativas personales y profesionales a través de un conjunto de iniciativas y programas pensados para ello. La fortuna del término, a nuestro entender, reside en la alusión directa a la vivencia que supone el tiempo laboral, ese tiempo al margen del per-

sonal que ocupa buena parte de nuestra vida y que cambia cada vez que se opta por una nueva oportunidad profesional. El término posee el carácter temporal que tiene todo momento vivido y que enriquece a la persona.

Una *experiencia de trabajo* incluye elementos importantes y muy valorados por los empleados, en ocasiones tanto que eclipsan e inspiran más motivación que la propia retribución. Su carácter es intangible frente a lo tangible del salario y los beneficios pero ello no impide ponerlo en valor. Está muy determinado por la diversidad personal y cultural de los empleados, por lo que requiere de investigación y análisis de las mejores prácticas para dotarla de atractivo.

A continuación se señalan tres elementos que junto con el salario y los beneficios dan sentido a la *experiencia de trabajo*.

INICIATIVAS QUE PERMITEN BALANCEAR LA VIDA PERSONAL Y EL TRABAJO

En muchos países, incluido España, la conciliación se ha convertido en una cuestión tan importante que su peso a la hora de decidir por una oferta es

tanto como la del salario. Se trata de grupos de medidas y programas que ayudan a los empleados a tener éxito en su vida personal a la vez que lo tienen en su vida profesional.

La flexibilidad de horarios, los tipos de contratos, la flexibilidad en el disfrute de las vacaciones son iniciativas que buscan favorecer la conciliación. El interrogante es si ello tiene un impacto negativo sobre la productividad. De acuerdo con un estudio realizado por el Instituto de Empresa, *La competitividad y la relación laboral en el s. XXI*, que toma datos del Employment Outlook, 2005 de la OCDE, hay una relación inversa ($r=-0.69$, $p=0.000$) entre el índice de productividad y el número de horas trabajadas, reflejando que los países más productivos en el contexto europeo tienden a trabajar menos horas, lo que invita a pensar que la productividad reside en un factor más de tipo cualitativo que cuantitativo.

Además, existe una correlación alta ($r=0.831$, $p=0.000$) entre la percepción de flexibilidad horaria y la productividad, dándose el hecho de que los trabajadores con mayor percepción de flexibilidad horaria pertenecen a países con mayores índices de productividad. Por último, el estudio indica que existe una relación positiva también alta entre percepción de flexibilidad horaria y empleabilidad ($r=0.872$, $p=0.000$), es decir, cuanta más flexibilidad se percibe, mayor sensación positiva de autonomía y potencial profesional del empleado, lo cual conduciría eventualmente a una evaluación más positiva de su valor de mercado. Los resultados parecen

Experiencia de trabajo es el contexto social y cultural en el que se exige esfuerzo y desempeño y que satisface necesidades y expectativas personales y profesionales a través de un conjunto de iniciativas y programas pensados para ello

indicar que la flexibilidad no esta reñida con la productividad.

La flexibilidad de horarios en la entrada y la salida reduciendo el tiempo de la comida se está mostrando como una de las más extendidas. Según datos de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y Normalización con los demás países de la UE, un 52% de los ocupados españoles comen en media hora o menos y un 73% lo hacen en una hora o menos. Los hábitos han cambiado y las largas pausas para comer se están reduciendo pareciéndonos cada vez más a nuestros vecinos europeos.

Por lo que se refiere a la jornada a tiempo parcial, fórmula también extendida en Europa, cabe señalar que en la actualidad es una modalidad a la que se acogen sobre todo mujeres (entre el 65% y el 88% de las personas empleadas a tiempo parcial en Eu-

ropa). Si bien es cierto que queda todavía mucho camino que recorrer en el cambio cultural para que sean también los hombres quienes se acojan a este tipo de medidas, no cabe duda que una *experiencia de trabajo* que dé opciones de conciliación debe contar con esta alternativa.

El teletrabajo es el gran desconocido, todavía no se sabe a gran escala cual es el valor asociado. Es una iniciativa que goza de simpatías pero es de difícil implantación. La disciplina que requiere en los casos que es aplicable y el impacto cultural y organizativo que tiene lo mantienen a la espera de lo que reporta la experiencia. Quienes lo han experimentado señalan la percepción de autonomía pero también cierta sensación de desarraigo. Las empresas que se animan son organizaciones con marcada orientación a resultados y con profesionales cualificados con gran capacidad de planificación del propio tiempo y de coordinación con otros.

Este tipo de medidas y otras que favorecen la conciliación deben ser diseñadas atendiendo a su naturaleza estratégica. No obstante, y dado el impacto de este tipo de iniciativas resulta conveniente evaluar cómo está diseñado y estructurado el trabajo, determinar qué tareas son esenciales, crear un flujo de trabajo eficiente y eliminar el trabajo innecesario y las ineficacias. Incluye la definición de trabajos específicos y la identificación de localizaciones.

En otro orden de cosas, las empresas están haciendo cada vez mayores esfuerzos en ofertar a los empleados servicios a bajo coste o sin él para poder para que puedan atender necesidades personales y de familia. La complejidad de nuestro modo de vida, la necesaria atención a personas dependientes y la misma existencia de necesidades personales (mención especial a la violencia de género) hace difícil en ocasiones armonizar vida y

En muchos países, incluido España, la conciliación se ha convertido en una cuestión tan importante que su peso a la hora de decidirse por una oferta es tan importante como el salario

trabajo. Un elemento de una *experiencia de trabajo* sería aquel que deja concentrarse en el desempeño sabiendo que esas necesidades están atendidas. El empleado percibe que la protección que dan los seguros, los planes de jubilación, etc. (beneficios) se extienden a otros aspectos logrando un aumento de la sensación de protección y un incremento de la motivación para llegar a la empresa y quedarse en ella.

Servicios de atención a los hijos (canguros) y a los mayores (asistencia sanitaria en el domicilio), de cobertura médica para el resto de la familia, de asistencia en el hogar, de apoyo financiero son programas que fidelizan y que proporcionan beneficios a la empresa: según el Instituto Nacional de Estadística el absentismo justificado o no (retrasos, recados, cuidar a hijos, etc.) hizo perder a cada trabajador una media de 22 horas y media de trabajo al mes en 2005.

DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO

Son iniciativas que buscan reconocer y recompensar comportamientos deseables a la vez que satisfacen la necesidad de recibir el reconocimiento de los logros. Se trata de una manera de gestionar la autoestima. Todas las personas cuidan la idea de sí mismo y si bien en la mayor parte de la gente la autoestima se ve mejorada por la satisfacción del trabajo bien hecho, no cabe duda que el reconocimiento externo añade más valor a la satisfacción.

Con estas iniciativas se trata de proporcionar un incentivo por una conducta deseada y repetida y suele ser satisfecho después de que un objetivo concreto ha sido conseguido. Su coste suele ser normalmente peque-

ño en relación a su impacto y la importancia no solo reside en el valor económico y de reconocimiento al empleado, sino que constituye un mensaje a los demás. Los más habituales suelen ser fiestas, tiempo libre pagado (vacaciones, periodos sabáticos), entradas para espectáculos, comidas, viajes y excursiones, placas, etc.

Son prácticas muy determinadas por la cultura de la empresa, por la cultura de las regiones y por la propia personalidad de cada uno. No obstante, corporativamente es un rasgo que forma parte de la *experiencia de trabajo* y tiene una gran capacidad para difundirse por lo que tiene un gran potencial como señal de identidad para la marca de empleador.

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

Se refiere a las necesidades de desarrollo personal, profesional y educativo, y aunque varía según edad y género no deja de tener su valor en el total de la compensación. En culturas desarrolladas la promoción es un concepto universal. Los empleados de todos los niveles necesitan sentir que disponen de oportunidades de avance en sus carreras, tanto por el incremento salarial que supone como por el prestigio que otorga.

Las oportunidades de desarrollo y el acceso al conocimiento (formación y variedad de tareas) deben atender al principio de igualdad. Situaciones como la maternidad, paternidad, diversidad cultural y étnica, deben atenderse desde una perspectiva de igualdad de oportunidades de manera que todas las decisiones que comprometan la selección, promoción, traslado, recompensa, asignación de tareas se tomen en base al

desempeño y al mérito y hagan desaparecer el "techo de cristal" para estos colectivos. La Ley para la Igualdad es el marco normativo que lo atiende para la igualdad entre mujeres y hombres pero sus principios deben extenderse a otros colectivos.

La formación es un buen ejemplo de las diferencias individuales ante las que la empresa debe tener preparadas respuestas. Las tecnologías proporcionan una gran facilidad de acceso al conocimiento y los más jóvenes aprecian especialmente esta posibilidad. El intercambio de experiencias es el entorno más valorado por personas de mediana edad para enriquecer sus conocimientos. En los más mayores el crecimiento personal en relación al conocimiento suele ser poder difundirlo a otros.

Hemos querido concretar lo que tiene naturaleza estratégica. Con todo, el Plan Director de Recursos Humanos que acompañe al Plan Estratégico de la Empresa debe contar con una definición de la *experiencia de trabajo* que la organización ofrece a sus empleados actuales y potenciales. Ello requiere poner en valor no solo la retribución sino también los elementos señalados.

A modo de resumen, podemos decir que una definición de *experiencia de trabajo* debe contener:

- El salario, que satisface las necesidades financieras.
- Los beneficios, que satisfacen las necesidades de protección.
- Las medidas de conciliación, que satisfacen las necesidades de vida personal y familiar.
- El desempeño y el reconocimiento, que satisfacen la necesidad de ver reconocido el logro.
- Las oportunidades de desarrollo, que satisfacen las necesidades de crecimiento personal. ▲