

Medidas de conciliación que atraen y retienen

Rocío CERVANTES, Analista de PeopleMatters

Si el empleado es quien finalmente valora la calidad del paquete de medidas, es importante invertir esfuerzo en realizar un análisis profundo de la plantilla. Al realizar este ejercicio, se pueden fácilmente identificar distintos colectivos atendiendo al género, a la edad, a la maternidad/paternidad o ausencia de ésta, a si tienen familiares mayores dependientes a su cargo, el tipo de actividad que realizan, la ubicación del lugar de trabajo o el nivel de responsabilidad de su trabajo. En este punto, se hace esencial tratar de atender la diversidad impulsando la participación de una muestra representativa de empleados que permita dibujar el mapa de expectativas y necesidades de los distintos colectivos:

- Madres y padres con hijos menores de 3 años, en edad escolar o mayores de edad.
- Mujeres y hombres con menores/mayores dependientes a su cargo.
- Mujeres y hombres con inquietudes culturales, deportivas o sociales.
- Trabajadores mayores.
- Trabajadores con alta movilidad geográfica o trasladados.
- Trabajadores que ocupan puesto de disponibilidad permanente.
- Personas que tienen entre sus responsabilidades la gestión del tiempo de otros.

- Profesionales que dan servicio a un cliente, ya sea interno o externo... etc.

De igual manera es importante tratar de enfocar el diseño de las medidas teniendo en cuenta que no todos los destinatarios gustan de conciliar de la misma forma. Nuestra experiencia nos hace identificar dos tipos de perfiles a la hora de elegir soluciones de conciliación: los “continuistas” y los “rupturistas”.

Los *continuistas* entienden la vida profesional y personal como dos hilos de la misma cuerda que se entretrejen y van unidas la una a la otra y extienden sus actividades sociales con los compañeros de trabajo más allá del horario laboral. No encuentran inconvenientes en que la vida personal se entremezcle con la familiar (guarderías para hijos de empleados) e incluso valoran el cruce. Son muchas las organizaciones que convocan encuentros de empleados y familiares como modos de fortalecer los lazos entre los empleados y la empresa. Para los continuistas estas iniciativas son bien aceptadas y a través de ellas se sienten más vinculados con la empresa. Acogen con entusiasmo medidas como la implantación de gimnasios de empresa o la realización de actividades culturales y/o deportivas en familia.

Los *rupturistas*, sin embargo, prefieren delimitar claramente el espacio personal y profesional. La conciliación es tan importante como para los continuistas,

pero para ellos la oferta de medidas no debe ser una imposición y nunca debe amenazar su libertad de elección. Se sienten especialmente cómodos en el disfrute de iniciativas en las que son ellos mismos quienes terminan de definir las condiciones de disfrute. Son quienes entienden que los compañeros de trabajo son “impuestos” y los amigos son elegidos. Prefieren el cheque guardería que la guardería de empresa, o el cheque gimnasio al gimnasio corporativo. No buscan una solución única, sino varias opciones para sus dificultades de conciliación.

En relación a este punto, la tendencia observada es que, al igual que sucede en otros ámbitos de consumo donde el usuario cada vez exige una mayor personalización y flexibilidad a la hora de comprar, las medidas de conciliación son buenas, en tanto en cuanto, se puedan adaptar al usuario, sean *customizables*. Se valoran menos las medidas propias del perfil continuista que se antojan para muchos como demasiado “entrometidas” y “paternalistas”, por ejemplo, las fiestas organizadas para los hijos de empleados en época navideña.

Hemos comprobado que la consideración de estas diferencias añaden probabilidad de éxito. El corporativismo está más arraigado entre las personas que pertenecen a la generación *baby-boom*, quizá por el carácter asociacionista al que han estado acostumbrados, y son buenos receptores de medidas pocas y amplias. Los jóvenes, por su parte, educados desde siempre en los valores democráticos esperan más medidas aunque sean de menor alcance. Un menú largo y estrecho es mejor valorado por jóvenes, como ocurre en

Los *continuistas* no encuentran inconvenientes en que la vida personal se entremezcle con la familiar e incluso valoran el cruce

las empresas de tecnología (Microsoft, Google), mientras que un menú estrecho y ancho es más propio de empresas de sectores más conservadores y con medias de edad más altas.

INTEGRACIÓN EN EL NEGOCIO

Un paquete de medidas que fomenten el equilibrio personal y profesional, debe armonizarse con la actividad del negocio. En el sector tecnológico, una de las medidas más extendidas es la flexibilidad, tanto espacial como temporal, apoyada por una metodología de trabajo basada en la orientación a resultados y la corresponsabilidad y el uso de herramientas tecnológicas que facilitan la interrelación de los equipos de trabajo. Sin embargo, en otros sectores menos avanzados en tecnología o en culturas menos orientadas a resultados, la flexibilidad espacio-temporal debe incorporarse desde estadios más iniciales y requieren de un proceso de culturización importante.

Los objetivos estratégicos de la empresa pueden verse más garantizados si hacemos de estas medidas una palanca de gestión del talento de nuestra organización, identificando los profesionales clave que necesitan un especial apoyo para equilibrar su vida familiar y laboral, ofreciendo herramientas a nuestros líderes para que sean capaces de transmitir y fomentar una cultura pro-conciliación entre sus colaboradores. Crear una cultura que se caracterice por una orientación hacia los resultados frente al control de presencia, donde la comprensión de la responsabilidad sea una cualidad compartida entre todos los profesionales y donde el uso eficiente del tiempo, el trabajo en equipo y el apoyo en el desarrollo profesional sea constante.

Además, si queremos que los líderes, piezas clave en la implantación del paquete de medidas, sean patrocinadores de una cultura pro-conciliación se les debe apoyar en el desarrollo de las habilidades necesarias y premiar sus esfuerzos en este área. Cada vez se hace más frecuente, formular, dentro

Entre los mayores de 55 años, cada vez se valoran más los contratos a tiempo parcial, como también lo hacen las mujeres de mediana edad

de la evaluación anual de directivos y gestores de equipo, objetivos que persiguen gestionar personas desde un enfoque integral, teniendo en cuenta, las otras parcelas de la vida y no estrictamente la profesional.

Otro aspecto a tener en cuenta, a la hora de diseñar el catálogo es la competitividad de las iniciativas de la empresa con respecto a la legislación vigente. Conocido es por todos el gran impulso que supone la Ley Orgánica para la igualdad entre hombres y mujeres (L.O. 3/2007) para la creación de una cultura de pro-conciliación en la empresa. Las modificaciones que introduce la Ley al Estatuto de los Trabajadores hacen que la implantación de ciertas medidas se generalice, con independencia del grado de madurez de la empresa en responsabilidad familiar. Esto supone una obligación para aquellas organizaciones que hasta ahora no se habían planteado progresar hacia un modelo que fomente una vida laboral sostenible con otras parcelas de la vida, pero también supone un desafío de mejora, para empresas que, ya ofrecían este tipo de ventajas a sus empleados.

En este último caso, se produce un proceso de inflación, por el cual medidas, anteriormente valoradas como innovadoras y competitivas, se devalúan. Se vuelve necesario entonces una renovación de la oferta para mantenerse dentro del mercado laboral. Esto es un motivo de preocupación para la Dirección y los responsables de RR.HH. quiénes se preguntan por cuáles serán las demandas y desafíos futuros y si serán capaces de cubrir expectativas con los recursos disponibles.

UN MENÚ COMPLETO

Un modelo que nos puede orientar a la hora de diseñar una oferta de me-

didada completa, es el propuesto por la Fundación +Familia quien distingue entre siete tipos de medidas que promueven el equilibrio entre el desarrollo profesional y personal:

1. MEDIDAS QUE FOMENTAN LA CALIDAD EN EL EMPLEO

Este tipo de iniciativas minimizan la sensación de incertidumbre que pueden producir la temporalidad de los ciclos productivos, la movilidad geográfica, la indefinición de las carreras profesionales.

Los contratos indefinidos no son necesariamente siempre los mejores. Entre los mayores de 55 años, cada vez se valoran más los contratos a tiempo parcial, como también lo hacen las mujeres de mediana edad.

2. MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL

Bajo una nueva premisa de relación laboral basada en la confianza y la corresponsabilidad, la flexibilidad temporal y espacial permite a los empleados gestionar con mayor autonomía su tiempo profesional y personal.

Las iniciativas relacionadas con el tiempo son el "producto estrella" de la conciliación, pero conviene advertir que es ahí donde están los puntos de peor entendimiento de la conciliación. Flexibilidad temporal no significa trabajar menos tiempo y aunque la obviedad parece ofender, se hace recomendable incluir este punto como contenido formativo.

Dentro de la flexibilidad espacial, el *teletrabajo*, aún siendo una medida clave, debe ser definida e implantada en complicidad con los directivos y mandos intermedios, quienes en última instancia serán los que tendrán que *teledirigir*.

3. MEDIDAS PARA EL APOYO A LA FAMILIA DE LOS EMPLEADOS

Bajo este epígrafe se encuadran todas aquellas iniciativas que mejoran la calidad de vida de las familias de los empleados. Este conjunto de medidas son especialmente valoradas entre las personas de mediana edad, que suelen tener mayores e hijos menores a su cargo.

4. MEDIDAS PARA EL APOYO PROFESIONAL

La empresa puede implantar acciones concretas que apoyen el desarrollo profesional de sus empleados salvando los posibles obstáculos de su situación personal que pueden estar limitando su potencial. Los jóvenes prestan especial atención a este tipo de medidas, ya que son los más interesados en el desarrollo profesional.

5. MEDIDAS RELACIONADAS CON LA INTEGRACIÓN Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Una empresa orientada a las personas debe mostrar especial interés por ser capaz de integrar dentro de su organización a colectivos que tienen dificultades para acceder al mercado laboral o para desarrollarse profesionalmente, así como por ofrecer oportunidades en un entorno de igualdad. Resulta conveniente, pensar además de en medidas concretas para resolver las desigualdades de género, otras medidas, que tengan en cuenta la edad o el origen y, desde luego, las discapacidades.

6. MEDIDAS DIRIGIDAS AL APOYO DEL LIDERAZGO Y LA DIRECCIÓN

Con este conjunto de medidas se busca fundamentalmente apoyar la función de liderazgo y dirección de la empresa para que sean capaces de fomentar, di-

vulgar y gestionar una cultura pro-conciliación. Se trata de medidas que apoyan al resto, es decir, *metapolíticas*.

7. LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

El conjunto de medidas se diseña teniendo en cuenta la perspectiva de género para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres dentro del entorno laboral. La L.O. 3/2007 ha venido a dar un impulso este tipo de iniciativas.

IMPLANTACIÓN EXITOSA

El lanzamiento de todo el paquete de medidas no tiene por qué realizarse de una sola vez. Se hace conveniente hacerlo de forma progresiva, para facilitar la familiaridad con las iniciativas puestas a disposición. Algunas medidas necesitarán además de un desarrollo gradual en el tiempo para su completa implantación. Sobre todo, aquellas que requieren de un cambio de comportamientos y actitudes para garantizar su correcto uso. Es el caso, por ejemplo, de la implantación del *teletrabajo*, que requiere de formación previa dirigida a gestores de equipo y colaboradores, de un período de madurez para el desarrollo de las habilidades y actitudes necesarias, además de un riguroso estudio del coste.

La oferta que se pone a disposición de los empleados, como cualquier otra iniciativa, debe ir acompañada de un buen plan de comunicación. De nada sirve contar con un paquete de medidas que sea innovador y competitivo, si nadie conoce su existencia. La tecnología y el *merchandising* son importantes como canales de comunicación pero la implicación directa de los líderes como emisores de calidad dará mayor credibilidad.

Una vez dada la salida al catálogo de medidas, no podemos olvidar que la

medición y revisión de las iniciativas puestas en marcha es un proceso constante. Se debe tener en cuenta tanto la opinión y la experiencia de los destinatarios y usuarios, como las medidas puestas en marcha por empresas de referencia. Así veremos evolucionar nuestra oferta, mejorando el alcance de algunas medidas, simplificando los procesos de solicitud y disfrute, incorporando o sustituyendo nuevos proveedores, desdeñando iniciativas que ya no responden a las necesidades reales de nuestros empleados o que se vuelven irrelevantes.

Por último, enumeramos algunos de los posibles riesgos a evitar cometer a la hora de diseñar medidas de conciliación:

- No sintonizar con la cultura corporativa de nuestra empresa y los planes estratégicos
- Definir las medidas sin tener en cuenta las necesidades y expectativas de nuestros empleados y sin involucrarles en el proceso
- Implantar iniciativas que sólo atiendan a unos pocos colectivos, provocando agravios comparativos entre unidades funcionales o niveles jerárquicos
- Caer en la implantación de medidas de moda que poco tienen que ver con los problemas cotidianos para conseguir equilibrar los objetivos profesionales y personales de la plantilla
- Ofertar un paquete ambicioso, que ponga en riesgo la disponibilidad de recursos o la buena operatividad de su gestión

Desde su ámbito de influencia, la empresa puede contribuir a mejorar la calidad de vida de sus empleados y familiares, convirtiéndose en socialmente responsable. Al tiempo que consigue diferenciarse por su singular oferta de experiencia de trabajo de otros empleadores a la hora de atraer, motivar y retener a las personas más adecuadas para la consecución del desarrollo de su proyecto empresarial. RC. ▲

La empresa puede implantar acciones concretas que apoyen el desarrollo profesional de sus empleados salvando los obstáculos que pueden estar limitando su potencial