

FUNDAMENTANDO LA CONCILIACIÓN



Las personas comprometidas con ellas mismas tienen también capacidad para comprometerse con un proyecto empresarial y, por ello, lejos de denostarlas, la voluntad de lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal ha de ser buscada, requerida, apreciada y valorada como una actitud enriquecedora para nuestras organizaciones.

Nuria Chinchilla,

Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia y profesora del IESE Business School, y

Francisco Gay,

Consultor-Fundador de NCH & Partners y profesor del IESE.

El proceso de cambio que estamos viviendo en torno a la conciliación de la vida personal, profesional y familiar nos ha situado en un presente vivo y en ebullición. Tan vivo y en ebullición que estimamos conveniente aportar un momento de reflexión y análisis de los fundamentos. En caso contrario, corremos el riesgo de no caer en la cuenta de que, como con todo edificio que queremos sólido, necesitamos asegurar que los cimientos y las paredes maestras sean capaces de sostener el esplendor de la fachada y el tejado protector que nos cobija.

El proceso que ha seguido la conciliación en nuestro país tiene ya un pasado suficiente y suficientemente ilustrador como para permitir un análisis sobre el que asentar la reflexión.

El objetivo no es parar. El propósito es ayudar a seguir avanzando, pero propiciando que se haga por

sólidas vías y sobre asentados terrenos. Y de ahí nuestra reflexión sobre los fundamentos.

UNA TRAYECTORIA RÁPIDA Y EXITOSA PARA UN PRESENTE CON RIESGOS

No es nada fácil, al margen de los cambios inducidos por la agilísima evolución tecnológica, encontrar ejemplos de tan rápida evolución y desarrollo como el habido hasta aquí en torno a la conciliación, tanto en el propio concepto, como en su puesta en práctica.

Comparar situaciones al respecto en una trayectoria de tan sólo siete años es asombrarse. Cabe, con justicia, la satisfacción por lo hecho hasta aquí desde la investigación, desde los medios de comunicación, desde el ámbito empresarial y las administraciones públicas, y desde esa perspectiva, cabe también felicitar y felicitarnos.

Es cierto que estamos aún lejos de lo deseable. Es cierto que falta mucho trecho por recorrer, pero conviene recordar que estamos hablando de un cambio cultural que afecta a toda la sociedad y, en ella, a todos sus estamentos con todas las personas. Y eso requiere su tiempo, como muy bien sabemos todos. Lo que sorprende es que, hasta aquí, haya sido tanto el cambio y en tan poco tiempo.

Lo logrado hasta hoy debe servir, pues, de estímulo y refuerzo para seguir avanzando. Mientras dejamos a otros especialistas el estudio de las razones y singularidades que han hecho posible la magnitud y velocidad de este cambio, pasamos a abordar aquellas cuestiones que habrán de facilitar que este tren siga avanzando, a ser posible con aceleración constante y por vías sólidas. Nuestro ámbito de especialidad es la dirección de las personas en las organizaciones y, por tanto, nos ceñiremos a eso: a las empresas y a las personas que en ellas trabajan.

EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO

Inicialmente, el término se refería –fundamentalmente aunque con excepciones– a la necesidad de medidas facilitadoras de la conciliación. Medidas entendidas desde las leyes y políticas de Estado, hasta políticas y medidas empresariales. Todos ellos satisfactores extrínsecos: los que llegan de fuera.

La necesidad venía originada e impulsada por la problemática, principalmente femenina y creciente en cuanto al porcentaje de la población afectada, de las dobles jornadas de trabajo, en el hogar y en la empresa, y de las dificultades y trabas, tanto en la sociedad como en la empresa, para llevar una vida equilibrada en la que cupiera la maternidad.

Hoy, manteniendo esa acepción porque sigue existiendo necesidad,

el concepto conciliación va teniendo variaciones incluso terminológicas, porque se van descubriendo nuevas necesidades, al tiempo que se han ido satisfaciendo otras. Siempre sucede así con las necesidades, y esto ya es viejo.

De ahí, por ejemplo, que hayan ido surgiendo términos tales como: armonización, integración, equilibrio, gestión integral del portafolio vital, etc., y es que han ido apareciendo necesidades intrínsecas y, con ellas, la búsqueda de satisfactores intrínsecos. Una evolución lógica en conducta humana, que nos ha ido llevando al descubrimiento de la necesidad del autodesarrollo personal y profesional y, para ello, a tener que buscar el modo de armonizar y equilibrar dedicaciones entre el trabajo productivo, el trabajo doméstico, el estudio y el ocio.

CONCILIA LA PERSONA

Con el tiempo se ha ido haciendo evidente algo que, en principio, aparecía oculto o disimulado: quien concilia es la persona. El resto de agentes activos en la conciliación, que los hay, deben ser agentes activos en la ayuda y facilitación. Pero sólo concilia la persona. Los demás, si quieren, ayudan.

Hemos ido descubriendo que conciliar es un verbo de acción que necesita de proyecto personal en el que estén claramente definidas las prioridades y, con ellas, las necesidades. No puede conciliar quien no siente la necesidad de hacerlo, y difícilmente sentirá esa necesidad quien no tenga claramente definido, o al menos mínimamente percibido, su proyecto personal. Proyecto en el que la dedicación profesional es una parte, pero no el todo.

En paralelo, hemos ido descubriendo que la persona tiene necesidades de conciliación por el hecho de serlo y con independencia de



Conciliar es un verbo de acción que necesita de un proyecto personal en el que estén claramente definidas las prioridades y las necesidades)

su sexo. Sigue siendo cierto que las mujeres con hijos pequeños tienen una problemática más difícil y, por tanto, tienen más necesidad de conciliación, pero también lo es que los varones tienen proyectos diferenciados que quieren desarrollar armónicamente, integradamente, en razo-



El primer “mandamiento” de la conciliación es la sostenibilidad del empleo. De ahí el enganche con la sostenibilidad empresarial y del mercado de trabajo)

nables condiciones de equilibrio, y que además, como en el caso de las mujeres –aunque haya y seguirá habiendo singularidades por razón de sexo– son proyectos profesionales, personales, familiares, etc.

CONCILIAR: OBJETIVO COMÚN ENTRE PERSONA, EMPRESA Y SOCIEDAD

En paralelo, también la sociedad y las empresas han ido descubriendo que deben facilitar la conciliación de sus empleados y que deben querer hacerlo por propio interés, lo cual, dicho sea de paso, es muy sano, ya que así se llega a la concreción de un objetivo común compartido: integrando objetivos individuales que

se persiguen, cada uno de ellos, por motivos propios.

Al plantear la necesidad y haber sido capaces de trabajar para encontrar soluciones, han ido apareciendo ámbitos de colaboración en los que, como debe suceder en todo proyecto en común, se han ido concretando las partes que corresponden a cada miembro del equipo y, especialmente, se ha hecho evidente algo que, en el inicio, no estaba tan claro: la necesidad de la corresponsabilidad. Las soluciones a las necesidades de conciliación y de igualdad de oportunidades necesitan de la conducta responsable de todas y cada una de las partes: responder al compromiso de la parte asumida en la aportación conjunta.

Es en este término -responsabilidad- donde está el enganche para la incorporación de estas cuestiones al aún magma de la llamada Responsabilidad Social de la Empresa en su ámbito más interno. Pero también está la llamada a una mayor madurez de las personas, a las que se nos demanda mayor capacidad de compromiso y responsabilidad para con nosotros mismos y para con los demás. Responsabilidad con la otra parte de las partes contratantes, que se dice en términos legales.

LA PERSONA Y LOS DEMÁS

También hemos descubierto que conciliar trabajo y familia, así como conciliar cualquier otro binomio que incluya trabajo, pasa por entender y respetar que hay que mantener el trabajo. El primer “mandamiento” de la conciliación es la sostenibilidad del empleo. De ahí el enganche con la sostenibilidad empresarial y del mercado de trabajo. Empresa sostenible no es sólo, y ni siquiera lo más importante, empresa ecológica y respetuosa con el Medio Ambiente. Empresa sostenible es, ante todo y antes que nada, empresa ecológicamente viable en términos de ecología humana.

Cuando aparece el término responsabilidad, generado y actuando en la conducta de las personas, aparecen las necesidades trascendentes. Es necesario actuar pensando en los demás. Es el llamado “altruismo ilustrado”. De otro modo, no va. Al menos, no va por mucho tiempo.

Eso es también lo que hemos ido descubriendo en el proceso, en paralelo, y a medida que avanzábamos en el descubrimiento de satisfactores de las necesidades de conciliación: que en el origen y al final están los demás. En el origen y al final está la persona. La persona entendida como finalidad, como debe ser, y, junto a ella, la más fundamental de las organizaciones humanas: la fa-

milia, la organización que genera el capital humano y social para todas las demás.

Porque, mientras avanzábamos, mientras surgían términos tales como gestión atracción, fidelización y rentabilización del talento, salario mental, absentismo emocional, y también otros tales como compromiso, equidad, innovación o flexibilidad, iba apareciendo, cada vez más claramente dibujado, el núcleo de la conciliación: la persona y sus responsabilidades familiares. El resto, existente y no despreciable, aparecía como lo que realmente es: secundario, aunque importante.

LO FUNDAMENTAL

Necesidades trascendentes, intrínsecas y extrínsecas. Ese y no otro es el modelo conceptual. Están las tres o no hay ni equilibrio, ni integración ni integridad posible. Y el orden, esta vez y siempre que hablamos de personas, no es casual. Pero menos al hablar de conciliación donde queda claro que las necesidades trascendentes son la prioridad y parafraseando a los economistas bursátiles los “*fundamentales de la acción*”. Sólo que aquí la acción es la humana.

Este planteamiento, al que podríamos haber llegado desde el inicio y por la vía teórica, es el fundamento sólido, constatado por nuestra experiencia como asesores. Fuera de este planteamiento, o parcialmente en él, hemos visto como aparecen pronto, inexorable y, a veces, dramáticamente, la frustración y el rechazo.

Podemos resumir, también en tres, la tipología de la casuística:

■ **Tipo uno:** Hemos visto –lamentablemente aún se ven– empresas que, tanto en términos de RSE como en términos de RSI, han orientado sus actividades a satisfacer algunas



Las personas comprometidas con ellas mismas tienen también capacidad para comprometerse con el proyecto empresarial)

necesidades extrínsecas para presumir, divulgar y *propagandear* mucho de ello. Sabemos cómo es el final de la historia: frustración, rechazo, fracaso, empeoramiento del clima interno y del prestigio externo, caída de la competitividad, pérdida de la confianza de los empleados y, consecuentemente, de los clientes.

■ **Tipo dos:** Conocemos empresas que, mal dirigidas o excesivamente inmersas en una asfixiante atmósfera mecanicista y cortoplacista, han implantado medidas facilitadoras de la conciliación, pero con el ojo puesto sólo en los beneficios de la cuenta de resultados –a poder ser en la trimestral– y no con criterio inversor atendiendo a la sostenibilidad y con el ojo puesto en la mejora de activos de su balance. En esos casos, como en los anteriores, la persona es entendida como simple instrumento, como recurso y no como finalidad.

También sabemos cómo acaba la historia, un poco más larga que en el caso anterior pero, finalmente, también corta y con los mismos términos para asociar a los resultados.

■ **Tipo tres:** También conocemos, y son cada vez más, empresas en las que el enfoque, la gestión y la práctica se realizan en coherencia con lo fundamental del modelo. Suelen ir despacio, pero asegurando. Se comprometen, se certifican, se implican y lo hacen, por propio interés, por un motivo trascendente: porque les importan de verdad las personas. Y obtienen resultados sostenibles.

LA VÍA CORRECTA

Las empresas del tercer grupo son aquellas que eligen las personas comprometidas con ellas mismas y, por tanto, con capacidad de compro-

LOS PASOS DE LA VÍA CORRECTA

- Para empezar, revise dónde está, sitúese. Haga un diagnóstico amplio y riguroso.
- Puede empezar por utilizar el Cuestionario IFREI que encontrará en www.iese.edu/icwf
- Defina su proyecto, teniendo en cuenta la sostenibilidad de su empresa, pero con criterio inversor. Decisiones a corto para un medio y largo plazo definidos. Elabore su Plan de Conciliación e Igualdad, partiendo del diagnóstico, e intégrele en su Plan Estratégico.
- Comprométase. Póngase a cubierto de las tentaciones de abandono y/o de utilizar “atajos”. Certifíquese. Es la mejor manera de ser creíble, base para la confianza, y un antídoto para las tentaciones de retroceso ante las primeras dificultades.
- Desarrolle sus planes con rigor y profesionalidad. Gestiónelos con el mismo rigor, o más, con el que gestiona cualquier otro plan en su empresa. Acójase a un modelo de gestión contrastado y que le permita el contraste.
- No se deje llevar sólo por motivos extrínsecos y/o intrínsecos. Hágalo por motivos trascendentes: porque de verdad cree que las personas de su empresa son finalidades y no meros instrumentos. Sólo así le funcionará al máximo la capacidad de compromiso y de responsabilidad. Las personas, Vd. también, tenemos un fino olfato para detectar a quienes tratan de instrumentalizarnos, de utilizarnos. Una vez detectados, tratamos de poner distancia y no involucramos más de lo estrictamente necesario.)

meterse con el proyecto empresarial. Personas íntegras con proyectos definidos e integrados; personas que trabajan con esfuerzo y sacrificio para el logro de sus propósitos; personas que ya han descubierto que el resultado es consecuencia del propio desarrollo y de sus aportaciones a los demás y que, en correspondencia, valoran, reconocen y premian ser motivo de preocupación y ocupación de los demás.

¿Quién no quiere colaboradores así?, ¿quién no da autonomía y ámbito de autogestión a personas así?, ¿quién teme al fracaso con colaboradores así?

Cuando en las empresas las personas son como el tercero de los casos, están asegurados su éxito y su sostenibilidad en el tiempo. Incluso en situaciones de catástrofe salen bien de esa situación y encuentran una solución adecuada. Nuestra experiencia y la de otros lo certifica.

Es evidente que empresas así no se hacen de la noche a la mañana. Son imprescindibles políticas y medidas que pueden ser fáciles y rá-



pidas e, incluso, no costosas, pero no bastan. Tampoco son suficientes, aunque son necesarios, los procesos y procedimientos, los indicadores y la gestión profesional del modelo. No es cuestión sólo, aunque también, de sensibilización, divulgación y formación. Es, al final, cuestión de confianza: ese sentimiento que se genera con la práctica, con la conducta

repetida y que va conformando una cultura de apoyo y flexibilidad.

Y ya sabemos –porque lo hemos hecho en otros ámbitos– que la cultura se cambia si se quiere. Sabemos cómo hacerlo y, si necesitamos ayuda, ahora también sabemos con quién trabajar. Luego podemos concluir que si no lo estamos haciendo es porque no queremos.

CONCLUSIÓN

La ola va a seguir. Seguiremos avanzando hacia una sociedad más conciliadora. Hay poderosas razones, porque son poderosos los motivos que van a estar empujando el avance continuo¹.

La cuestión, doble para el lector, es: ¿va a quedarse fuera o quiere seguir la vía adecuada? Si decide quedarse fuera, se está autoexcluyendo. Progresivamente, y con menos tiempo cada vez para rectificar, irá viviendo el rechazo del mercado del talento, la desafección emocional de sus colaboradores, el incremento del absentismo emocional, la pérdida de confianza..., que inevitablemente se traducirá en un empeoramiento de la calidad de sus productos y servicios, en una pérdida de capacidad competitiva y en una pérdida de sus clientes.

Si decide vivir su propia curva de experiencia, no cometa el error de caer en las tentaciones cortoplacista y/o publicitaria. Son de vuelo corto y aterrizaje duro. Siga la vía correcta (ver recuadro).

Nuestro deseo de que su elección sea la vía correcta no tiene como primer objetivo su bienestar –que nos importa–, sino el bienestar y equilibrio de las personas sobre las que Vd. incide. Porque su bienestar –el de Vd.– vendrá como consecuencia de lo anterior.)

¹ Ser una empresa flexible y familiarmente responsable ya no es un lujo, es una necesidad. Ver libro “Ser una Empresa Familiarmente Responsable: ¿Lujo o necesidad?” Ed. Pearson Prentice Hall (2006).