

alto voltaje

Opinión

Nuria Chinchilla y Francisco Gay Puyal

Conciliación de la vida profesional, familiar y personal

EL PROCESO DE CAMBIO QUE ESTAMOS viviendo en relación a la conciliación de la vida profesional, familiar y personal nos sitúa en un presente vivo y en ebullición. De tal manera que consideramos oportuno hacer una reflexión y un análisis de sus fundamentos.

No es del todo fácil, al margen de los cambios inducidos por la rapidísima evolución tecnológica, encontrar ejemplos de tan rápida evolución y desarrollo, como el que se está produciendo ahora, en torno a la conciliación. Tanto en lo que añade al propio concepto, como a su práctica.

Es cierto que todavía estamos lejos de lo deseable. Es cierto que todavía falta mucho camino por recorrer, pero vale la pena recordar que estamos hablando de un cambio cultural que afecta a toda la sociedad, dentro de ella, a todas sus clases sociales, y consecuentemente a todas las personas. Pero todo ello requiere su tiempo, como todos muy bien sabemos.

Nuestra especialización es la dirección de personas en las organizaciones y, por tanto, nos ceñiremos a este aspecto: las personas como personas y como profesionales, así como a las empresas.

Existen, evidentemente, otros muchos ámbitos que analizar. Pero aquí vamos a abordar aquello que conocemos mejor. No es por casualidad que somos pioneros en la investigación, docencia y divulgación en el ámbito de la conciliación

del trabajo y de la familia, así como de la implantación y desarrollo de sistemas y modelos de gestión de las empresas, y facilitadores de la conciliación de la vida personal, profesional y familiar de las personas que las integran.

LA EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO "CONCILIACIÓN"

El proceso de la conciliación ya tiene un pasado razonable y, suficientemente ilustrativo, como para permitir un análisis a partir del cual poder reflexionar.

Comencemos por el propio término y, con él, el propio concepto: conciliación.

Inicialmente, el término se refería - fundamentalmente, aunque con excepciones - a la necesidad de materializar las medidas facilitadoras de la conciliación. Medidas que comprendían desde leyes y políticas de Estado, pasando por políticas y medidas en las empresas, hasta la obtención de factores de satisfacción extrínsecos: los que llegan del exterior.

La necesidad era - sin que el pasado signifique el final - originada e impulsada por la problemática, fundamentalmente femenina y creciente, en lo que respecta al porcentaje de personas afectadas por las jornadas dobles de trabajo y por las dificultades y obstáculos, tanto en la sociedad como en la empresa, para el desarrollo de una vida que pueda ser vivida en sus diferentes ámbitos.

Hoy, manteniendo esa acepción, en la medida en que continúa habiendo necesidades, el concepto conciliación va sufriendo variaciones, singularmente terminológicas, pues hemos descubierto nuevas necesidades, según vamos satisfaciendo, de forma razonable, otras.

De ahí, por ejemplo, que hayan surgido términos como: armonización, integración, equilibrio, gestión integral del portafolio vital, etc.

Y fueron entonces apareciendo con más fuerza necesidades intrínsecas, y con ellas, la búsqueda de factores de satisfacción intrínsecos. Una evolución lógica de la conducta humana, que nos fue llevando a descubrir la necesidad del auto-desarrollo personal y profesional y, como tal, a la búsqueda del modo de armonizar y equilibrar intereses entre los diferentes ámbitos vitales.

CONCILIA LA PERSONA. LOS OTROS, SI ASÍ LO DESEAN, AYUDAN

Fue volviéndose evidente algo que, en principio, estaba oculto o disimulado: quien concilia es la persona. Los restantes agentes activos en la conciliación deben ser agentes activos en la ayuda y facilitación. Pero solamente la persona concilia.

Los otros, si así lo desean, ayudan. Fuimos descubriendo que conciliar es un verbo activo que necesita un proyecto personal previo, en el que las prioridades estén claramente definidas.

Nuria Chinchilla

PROFESORA DEL IESE -
ASESORA DE ALTA DIREC-
CIÓN - CONFERENCIANTE -
ESCRITORA Y ANALISTA

Nuria Chinchilla es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra, Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, tiene un master en Economía y Administración de Empresas en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y está también doctorada en Dirección de Empresas por la misma escuela de negocios. Se incorporó al IESE Business School en 1984. Es miembro del Top Ten del Management Español y de diversas asociaciones profesionales y académicas. Forma parte también de innumerables comités y consejos.

Nuria es asesora de varios gobiernos regionales y estatales. Entre otras, desarrolló las "Guías de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible" (Comunidad de Madrid 2004-2007, reeditada el pasado año) y la "Guía de la Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa" (Comunidad de Madrid 2005 y 2007).

En 2001, recibe el premio FEDEPE a Mujer Directiva del Año, y en 2007 el "Most Valuable Speaker 2007" otorgado por Interbank Network. En 2008 obtiene el Premio Mujer Directiva de la revista Estrategía Directiva en la categoría Conciliación Empresa-Familia. También fue premiada por la Asociación Empresa Mujer con el premio ASEM de Oro, por su continuada contribución a La Conciliación Empresa-Familia.



EL PRIMER "MANDAMIENTO" DE LA CONCILIACIÓN ES LA SOSTENIBILIDAD DEL EMPLEO. RESIDE AHÍ LA RELACIÓN CON LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL. UNA EMPRESA SOSTENIBLE NO ES UNA EMPRESA QUE SÓLO RESPETA EL MEDIO AMBIENTE. ES, SOBRE TODO, Y ANTES QUE NADA, UNA EMPRESA ECOLÓGICAMENTE VIABLE EN LO QUE RESPECTA A LA ECOLOGÍA HUMANA.

No puede conciliar quien no siente necesidad de hacerlo, y difícilmente sentirá esa necesidad, no la percibirá, aquel que no tenga claramente definido, o al menos claramente entendido, su proyecto personal. Proyecto en el que la dedicación profesional es una parte, pero no el todo.

Paralelamente, fuimos descubriendo que la persona tiene necesidades de conciliación por el hecho de vivir en ámbitos que parecen fragmentados. Está claro que las mujeres tienen una problemática aún mayor y por tanto, más necesidades de conciliación, pero, incluso así, es también cierto que los hombres tienen proyectos diferenciados que desean desarrollar armoniosamente y de forma integrada, en condiciones razonables de equilibrio y que, al igual que las mujeres - aunque haya singularidades relacionadas con el sexo y el papel desarrollado - también tienen proyectos profesionales, familiares, personales, etc.

CONCILIAR: UN OBJETIVO COMÚN ENTRE PERSONA, EMPRESA Y SOCIEDAD

También en paralelo, la sociedad y las empresas fueron descubriendo que deben ayudar, y que deben hacerlo también por interés propio.

Al exponer las necesidades y al haber sido capaces de trabajar en la búsqueda de soluciones, fueron surgiendo ámbitos de colaboración en los que, tal como sucede en cualquier proyecto en común, se fueron concretando las partes que corresponden a cada miembro del equipo y, especialmente, se volvió obvia la necesidad de la corresponsabilidad.

Las soluciones a las necesidades de conciliación exigen la co-responsabilidad, o sea, la conducta responsable de todas y de cada una de las partes.

En este sentido, en la responsabilidad se encuentra la llamada a una mayor madurez de las personas, a las que se les pide más capacidad de compromiso con los suyos y con los otros.

PRINCIPIO BÁSICO DE LA CONCILIACIÓN: CORRESPONSABILIDAD

Descubrimos que conciliar trabajo y familia, es

casi como conciliar cualquier otro binomio que incluya trabajo. Pasa por entender, y respetar, que es necesario mantener el trabajo.

De esta forma, el primer "mandamiento" de la conciliación es la sostenibilidad del empleo. Reside ahí la relación con la sostenibilidad empresarial y el mercado de trabajo. Una empresa sostenible no es lo más importante, una empresa ecológica y que respeta el medioambiente. Una empresa sostenible es, sobretodo y antes que nada, una empresa ecológicamente viable en términos de ecología humana.

Con el concepto de responsabilidad generado y actuando sobre la conducta de las personas, surgen las necesidades importantes. O sea, la necesidad de actuar pensando en el impacto que las decisiones tienen sobre los otros. De otra forma, no resulta. Por lo menos, no resulta durante mucho tiempo.

Eso es lo que fuimos descubriendo en el proceso, en paralelo y a medida que avanzábamos en la investigación de factores de satisfacción de las necesidades de conciliación: en los que al principio y al final están siempre los otros. En el principio y en el final está la persona. La persona es la parte imprescindible de la organización más noble y fundamental: La familia.

A medida que avanzábamos, surgían términos como gestión, atracción, fidelización y rentabilización del talento, salario mensual, absentismo emocional... y otros como compromiso, equidad, innovación, flexibilidad... surgiendo de esta forma, cada vez más claramente definido, el núcleo de la conciliación: la persona y sus responsabilidades familiares. El resto surgía como aquello que realmente es secundario, aunque importante.

LO FUNDAMENTAL DE LA CONCILIACIÓN

Motivos trascendentes, intrínsecos y extrínsecos. Ese, y prácticamente solo ese, es el modelo conceptual. No existe equilibrio, integración ni integridad posible sin los tres elementos. El orden, siempre que hablamos de conducta humana en su plenitud y globalidad, no es casual. Y mucho menos en lo que respecta a la conciliación, don-

de queda claro que las necesidades trascendentes son la prioridad y los aspectos fundamentales de la acción.

Esta exposición, a la que podríamos haber llegado desde el inicio y por la vía teórica, fue igualmente constatada por nuestra experiencia, y comprobamos como surge rápido y, a veces, dramáticamente, el efecto boomerang.

Siguiendo este esquema, la tipología de las empresas está también dividida en tres partes:

1) Vimos - lamentablemente todavía se ven - empresas que, tanto en términos de RSE como en términos de RSI, orientan sus actividades de cara a satisfacer necesidades extrínsecas - poco - para divulgar, publicitar y vanagloriarse de ello. Sabemos como es el final de la historia. Inexorablemente llega rápido: frustración, rechazo, fracaso, empeoramiento del clima interno y del prestigio externo, quiebra de competitividad, pérdida de confianza de los empleados y, consecuentemente, de los clientes...

2) Conocemos empresas que, mal administradas o excesivamente inmersas en un asfixiante ambiente de resultados a corto plazo, aplican medidas facilitadoras de conciliación, pero con la mirada puesta en los beneficios y no con criterio de inversión, teniendo en cuenta la sostenibilidad y la mejora del activo de su balance. Tanto en estos casos, como en los anteriores, el empleado es visto como instrumento, como recurso, y no como persona. También sabemos como termina la historia, un poco mejor que en el caso anterior, pero al final, también es corta y con los mismos resultados.

3) Igualmente conocemos, y son cada vez más, empresas en las que el objetivo, la gestión y la práctica son realizadas en coherencia con el aspecto fundamental del modelo. Acostumbran a ir despacio, pero con garantía. Se comprometen, se implican, se certifican, y lo hacen por interés propio y porque se preocupan verdaderamente de las personas en su totalidad.

EL MODELO CORRECTO

Las empresas del tercer grupo son empresas que las personas escogen para trabajar en ellas. Son personas comprometidas en primer lugar consigo mismas y, por tanto, con capacidad de compromiso. Personas íntegras, con proyectos definidos e integrados. Personas que trabajan con esfuerzo y sacrificio para llevar adelante sus objetivos. Personas que ya descubrieron que el resultado es consecuencia de su propio desarrollo y de sus contribuciones con los demás.

Personas que valoran, reconocen y retribuyen

el hecho de ser objeto de preocupación y ocupación de los otros.

¿Quién no quiere empleados así? ¿Quién no otorga autonomía a personas así? ¿Quién teme el fracaso con este tipo de trabajadores?

En el tercer tipo de empresas, el éxito y su sostenibilidad en el tiempo están asegurados. Conocemos hasta casos en que con estas prácticas, incluso han tenido una expectativa razonable de viabilidad en situaciones de catástrofe medioambiental. Y salieron fortalecidas de esas situaciones. La experiencia, nuestra experiencia, así lo acredita.

Es evidente que empresas así no se hacen de la noche a la mañana. No bastan, aunque sean imprescindibles, políticas y medidas fáciles y rápidas sin que sean costosas. Tampoco son suficientes, aunque sean necesarios, los procesos y los procedimientos, los indicadores y la gestión profesional del modelo. No se trata de una cuestión más, sino también, de sensibilización, divulgación y formación. Y al final, una cuestión de confianza: ese sentimiento de seguridad que se genera con la práctica y con la conducta diaria.

Es una cuestión de cultura, porque con ella se cultiva la confianza junto con el modo en que hacemos las cosas aquí.

CONCLUSIÓN

La ola va a continuar. Continuaremos avanzando hacia una sociedad más conciliadora. Existen razones fuertes que van a contribuir a ese progreso.

La cuestión es:

- ¿Va a quedar fuera su empresa?
- ¿Quiere seguir la vía correcta?

Si decide quedarse fuera, se estará autoexcluyendo.

Progresivamente, y cada vez con menos tiempo para rectificar, vivirá el rechazo del mercado del talento, la indiferencia emocional de sus empleados, el aumento del absentismo emocional, la pérdida de confianza... que inevitablemente se traducirá en una disminución de la calidad de

sus productos y servicios, en una pérdida de capacidad competitiva y de la confianza de sus clientes,...

Si decide vivir su propia experiencia, no cometa el error de caer en la tentación a corto plazo de difundirla y publicitarla. Es de vuelo corto y aterrizaje duro.

Siga la vía correcta:

- Para comenzar, compruebe el lugar donde está, sitúese. Haga un diagnóstico serio y sereno. (Puede encontrar un autodiagnóstico gratuito en <http://www.iese.edu/es/icwf>).

- Defina su proyecto, teniendo, necesariamente, en cuenta la sostenibilidad de su empresa, pero con criterio de inversión. Defina decisiones a corto, medio y largo plazo. Elabore su Plan de Conciliación desde el diagnóstico, pero integrado en su Plan Estratégico.

- Comprométase. Apártese 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 retroceder ante las primeras dificultades, que ciertamente habrá.

- Desarrolle sus planes con rigor y profesionalidad. Adminístrelos con el mismo rigor, o incluso más que aquel con el que gestiona cualquier otro en su empresa, y estos planes son los importantes. Acepte un modelo contrastado de gestión y que le permita contrastarlo.

- No se deje llevar por motivos extrínsecos y/o intrínsecos. Hágalo por motivos trascendentes: porque crea efectivamente que las personas de su empresa son finalidades en sí mismas y no meros instrumentos. Sólo así funcionará. Las personas, incluido usted, poseen un buen olfato para ver quien las instrumentaliza y utiliza. Y, una vez detectado, intentan mantenerse a distancia.

Nuestro deseo de que su elección sea la vía correcta, no tiene como objetivo solamente su bienestar - que también nos importa - sino también, el bienestar y la plenitud de las personas sobre las que usted incide, así como la productividad sostenible de su empresa. **on**



Francisco Gay Puyal

Ingeniero Industrial, es Bacharel por el ESADE y el IESE de Barcelona.

Profesor en el IESE desde 1989, en el Área de Dirección de Personal en las Organizaciones, y colaborador científico del Internacional Center Work and Family (ICWF) de IESE.

Director General y Consejero Delegado de Instituciones Educativas y consultor del Alta Dirección para cuestiones relacionadas con la dirección de personal en las organizaciones, conciliación y coaching. Autor de varios "casos" y notas técnicas publicadas por el IESE y colaborador habitual de publicaciones especializadas.

Su trayectoria profesional incluye una amplia experiencia desarrollada en distintas compañías de los sectores agroalimentario, financiero y servicios educativos. En su trayectoria profesional desarrolló funciones de: vendedor, jefe de ventas, director comercial, director de división, director general y consejero delegado.

Actualmente, es miembro del Consejo de Administración de tres empresas de los sectores educativo, farmacéutico y editorial.

ESTÁ CLARO QUE LAS MUJERES TIENEN UNA PROBLEMÁTICA AÚN MAYOR, Y POR LO TANTO, MÁS NECESIDADES DE CONCILIACIÓN. PERO INCLUSO ASÍ, ES CIERTO QUE LOS HOMBRES TAMBIÉN TIENEN PROYECTOS DIFERENCIADOS QUE QUIEREN DESARROLLAR ARMONIOSAMENTE EN CONDICIONES RAZONABLES DE EQUILIBRIO Y QUE, AL IGUAL QUE LAS MUJERES, TAMBIÉN TIENEN PROYECTOS PROFESIONALES, FAMILIARES, PERSONALES, ETC.