



OPINIÓN

¿Qué es y qué no es la conciliación?

POR M^º NURIA CHINCHILLA Y PACO GAY

Si conciliar es, desde la óptica de la empresa, facilitar que sus colaboradores puedan conciliar, hay datos, experiencia y casuística suficiente para poder hacer análisis y extraer conclusiones. Y no debería sorprender que estas conclusiones pongan de manifiesto que hay cosas que hemos hecho bien y otras que no tanto. Hay luces y sombras en el panorama de la conciliación.

ENTRE LAS LUCES BRILLAN CON FUERZA las empresas que se concedieron tiempo para la reflexión y no cayeron en la tentación de "ya, como sea, y lo que cueste que, además, es moda". Las que, sin descuidar la fachada, se ocuparon de la solidez y consistencia del proyecto de facilitación de la conciliación de sus colaboradores.

Empezaron por sensibilizar a las personas sobre su responsabilidad y protagonismo en la conciliación. Siguieron por la asignación responsable de recursos en función de sus propias posibilidades –atendiendo a la sostenibilidad– y, llegados a la conclusión de que no alcanzaban a todo, definieron y comunicaron qué casuísticas entraban en sus posibilidades de apoyo para la conciliación y cuáles no.

Además, entendieron que debían destinar recursos a construir cultura y a gestionar la conciliación con criterio empresarial. De ahí que invirtieran en la definición de procesos e indicadores y, especialmente, en la sensibilización y formación de sus cuadros directivos y de supervisión. La cultura en la empresa es dependiente del liderazgo, es decir, de la capacidad de los directivos y mandos que, además de predicar con el ejemplo, son capaces de afrontar y resolver satisfactoriamente "el momento de la verdad en conciliación": ese impredecible, singular –no colectivo– momento en que un/a colaborador/a se dirige a su mando directo y le pide ayuda para solventar un problema de conciliación. Ahí es donde se gana o se pierde la confianza, la integración, la implicación y la satisfacción del empleado. Este enfoque de la gestión de la conciliación no sólo es sostenible en tiempos de crisis, sino que es en sí mismo un puntal de defensa contra la crisis. Porque genera confianza e interdependencia.

Pero eso es gestionar con la vista puesta en el largo plazo y no sólo en el corto. Eso es trabajar para construir con solidez,

en lugar de gastar recursos en "pintura fosforescente". Y, especialmente, eso es lo coherente cuando se pretende ayudar y no "estar en la moda" y/o vender imagen.

DE ENTRE LAS SOMBRAS DESTACAN las empresas que decidieron –eran tiempos de bonanza– la incorporación de "medidas facilitadoras de la conciliación", tratando de atender a necesidades colectivas e incorporando aportaciones que no dejaban de ser retribuciones más o menos cotizables. Eso sí, en la medida en que se trata de retribuciones para atender a necesidades de colectivos, es fácil caer en el error de incorporarlas a acuerdos de convenio y, finalmente, quedan consolidadas como derechos adquiridos. Se acaba, así, poniendo rigidez donde necesitábamos flexibilidad.

Ante estos casos cabe la pregunta: ¿Dónde ha quedado la facilitación de la conciliación? La respuesta, siguiendo con el lenguaje figurado: en la pintura fosforescente de la fachada; brilla llamativamente pero pierde fuste a medida que el tiempo la pone a prueba. Pasa el tiempo, llegan las vacas flacas y aparecen los recortes. Aparece el desencanto, la frustración y, en bastantes casos, las cosas acaban estando peor que antes. De nuevo descubrimos que el cortoplacismo, lo rápido, lo aparente, lo que satisface deseos y no necesidades... todo eso, al final, es un edificio de pies de barro que acaba cayendo y, cuando lo hace, deja una nube de polvo, un terreno desolado y cierto picor en la garganta.

Registramos, con tintes más de sombra que de luz, que no se ha conseguido trasladar a las personas, suficientemente, el significado responsable de un enunciado obvio en conciliación: concilia la persona. Sólo la persona, cada una en sus circunstancias y en función de sus objetivos, puede enunciar sus necesi-

dades de apoyo/ayuda para conciliación. No se puede conciliar si previamente no se han enunciado, con realismo y responsabilidad, los objetivos –que no los deseos– de cada uno de los proyectos en que se ha diversificado la misión personal. Hemos avanzado mucho en conciliación, cierto. Pero aún tenemos trecho para seguir avanzando. Antes de seguir, consolidemos: pongamos luz en las sombras. ■

