

EL AGUA Y EL ACEITE DE LA CONCILIACIÓN

Agua y aceite. Así conviven en la actualidad el modelo laboral español y las nuevas generaciones de profesionales que acceden a las empresas con actitudes y valores “revolucionarios” por lo que suponen de cambio frente a lo establecido. El tiempo es ahora una variable de decisión determinante y los departamentos de RR.HH. hacen juegos malabares para traducir estas nuevas demandas en políticas socialmente responsables y empresarialmente rentables.

María Teresa Sáenz Blanco,

Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

En una aproximación macro, la conciliación está presente en el discurso político, sociológico y casi metafísico como un recurso, un escenario o una necesidad, según sea el interlocutor que la argumente. En su traslación al plano micro, las empresas capean el temporal con ensayos de tipo prueba-error con los que intentan configurar, sobre la marcha, alternativas familiarmente responsables y empresarialmente rentables. No es que el concepto sea nuevo pero sí la realidad social que lo convierte en prioridad. Las sucesivas generaciones que se nos vienen encima –a una velocidad tal que están acabando con las letras del abecedario– están reeditando nuestro legado con tanta rapidez que están logrando dejarnos en fuera de juego. Y eso, cuando se tiene a la ley de la oferta y la demanda a favor, supone una ventaja de libro.

A grosso modo este es el panorama que dibujó un nutrido grupo de profesionales de Recursos Humanos durante la celebración de uno de los ya tradicionales desayunos de trabajo de ADM Business School, en el que el psicólogo Luis Muiño, autor del libro “No elijas: vive y trabaja”, condujo un debate en torno a la conciliación. Participaron en él José Miguel Bernabé Rubio, ex Director de Organización y RR.HH. de Endesa; Marta Lamas, Human Resources Business Partner de BT España; Juan Manuel Luque, Jefe de RR.HH. de Proas (Grupo Cepsa); Víctor Manuel Picamill, responsable de Selección y Desarrollo de RR.HH. de Hispasat; María Isabel Osuna, responsable de Selección, Formación y Gestión de RR.HH. de National A.T.E.S.A.; Ricardo de Mariano, ex director de RR.HH. de Motorola; Margarita López, Jefe de Desarrollo de RR.HH. de Fujitsu España Services; Esther Adrada, Gerente de Selección y Desarrollo RR.HH. de HyC (Grupo Ericsson); María Ángeles Polo, responsable de Formación. Aqualia (Grupo FCC); Abelardo Ruiz, Direc-



tor de RR.HH. de Prointec (Grupo Indra), y Felipe Escrivá, Director de RR.HH. de Aquaservice.

Muiño incitó la participación de todos ellos con una primera y rotunda afirmación: “*La conciliación es la gran tarea pendiente del siglo XXI*”. Siempre sucede que todas las sociedades refuerzan ciertas áreas y relegan otras, y la que nos ha tocado vivir nos obliga a elegir entre nuestra parcela profesional, familiar o personal. Prima la cultura del esfuerzo y de la vida volcada en la realización profesional, y satisfacemos así nuestra necesidad de autoestima “competitiva”, la que sólo se sacia con los logros laborales, pero sacrificamos lo que debería ser nuestro natural recorrido personal. El desequilibrio es manifiesto y el individuo no tarda en reaccionar, de tal manera que, siguiendo el principio de la evolución natural, busca una nueva redistribución de sus prioridades.

Tras esta introducción dio paso al debate con tres nuevas afirmaciones claramente controvertidas e igualmente provocadoras:

– “En las sociedades individualistas la conciliación depende de uno mismo y de las decisiones que tomamos; las políticas ayudan pero no son suficientes”.

“El problema fundamental es el modelo laboral en el que nos desenvolvemos, ya que es él el que nos ha conducido hasta el actual modelo familiar”)

– La vida familiar nos da cariño; la profesional, hedonismo, y la personal, todo lo que no sirve para nada”.

– “Las personas que no desconectan son las que peor funcionan en el trabajo”.

LA CONCILIACIÓN, ¿UNA CUESTIÓN DE ELECCIÓN PERSONAL?

Diariamente nos ejercitamos en la difícil tarea de la elección... muchas veces sin ser conscientes de ello y otras siéndolo demasiado. Desde



"Teniendo en cuenta las características productivas españolas, ¿seríamos capaces de ser competitivos con un horario menos extensivo y sí más intensivo?"

las decisiones más simples hasta las más complejas, lo cierto es que de forma constante optamos por una entre varias alternativas y es curioso ver cómo el proceso lo tenemos más "automatizado" en unos ámbitos que en otros. ¿Cuántas veces nos sentimos culpables por asumir una tarea inesperada, en detrimento de nuestra pareja, de nuestros hijos o de una cita con amigos? ¿Y cuántas por excusar nuestra asistencia a una reunión por acudir al médico con nuestros padres? "La libertad –afirmó Muiño– supone siempre dificultad y las decisiones que tomamos en el ejercicio de la misma, a veces, nos llevan a la culpabilidad".

No es imposible asumir la conciliación como una cuestión de voluntad personal, pero sí difícil. "El problema fundamental es el modelo laboral en el que nos desenvolvemos, ya que es él el que nos ha conducido hasta el actual modelo familiar", afirmó en este sentido Abelardo Ruiz, de Prointec.

Y similar opinión manifestó Juan Manuel Luque, de Proas: "Venimos de un modelo laboral que premiaba -y sigue haciéndolo- la presencia física en el puesto de trabajo y en el que sólo uno de los cónyuges trabajaba. Socialmente se ha producido una evolución que no ha seguido un camino paralelo en el mundo empresarial".

Esta es una observación importante en la medida en que no sólo nos lleva a reconocer que tenemos un "gap" respecto al pasado, sino que también lo tenemos frente al futuro, porque las nuevas generaciones dan por hecho lo que, empresarialmente, aún es una cuestión difícil de resolver. En este sentido se expresó Víctor Manuel Picamill, de Hispasat, cuando dijo: "Ahora se demanda más tiempo y, desde el momento mismo de la entrevista de selección, se cuestionan los horarios de trabajo". El problema es que se pretenden gestionar nuevos tiempos con viejos modelos.

En Europa el talento también es escaso aunque, como bien apostilla el responsable de RR.HH. de Proas, "su contexto es distinto"; en el resto del Viejo Continente hace tiempo que los horarios dejaron de ser un factor excluyente en las preferencias de los candidatos. Ahora bien, también hay quien duda de la eficacia de un hipotético cambio en las rutinas horarias laborales de nuestro país: "Teniendo en cuenta las condiciones productiva de los empleados españoles, ¿seríamos capaces de ser competitivos con un horario menos extensivo?", se preguntó José Miguel Bernabé, ex-Endesa.

Sea como fuere, lo cierto es que la empresa, en palabras de Esther Adrada, de HyC, ha de adaptarse a los nuevos tiempos para atraer talento y ser competitiva, y ha de hacerlo con el pleno conocimiento, adhesión y compromiso de su alta dirección. "Los que marcan los destinos de la conciliación son los top de las organizaciones", la apoyaron desde

Endesa; si sólo se limitan a rubricar políticas de flexibilidad pero no las ejercen, tarde o temprano arrastrarán hacia sus hábitos primero a su equipo y luego al resto de la organización. Por eso Adrada quiso destacar la dura tarea interna que realizan los departamentos de RR.HH. para "reclutar para la causa" a los altos directivos. "¿Cómo podemos defender las bondades productivas del teletrabajo ante un comité de dirección?". Todos sabemos que cuando se trabaja en horario continuado la productividad es mayor pero, frente a ello, todavía pesa más la sobrevaloración de la presencia física en el puesto de trabajo en jornadas de diez o doce horas.

LA COHERENCIA, BASE DEL ÉXITO DE UN MODELO DE EMPRESA FLEXIBLE

En conciliación, como en tantas otras materias, hay mucho escrito pero poco probado, en el sentido de que no hay un portfolio de medidas de flexibilidad universalmente válidas. Lo que funciona en una empresa falla en otra, de similar tamaño, sector y rama de actividad, por una simple cuestión de matiz: los perfiles de empleados son diferentes y necesitan, también, respuestas diferenciadas.

"Las empresas han de responder con flexibilidad, no con café para todos", coincidieron en señalar Marta Lamas, de BT España, y Margarita López, de Fujitsu España Services: "el problema en España es que copiamos, cuando lo que deberíamos hacer es coger nuestro propio modelo y adaptarlo, sabiendo canalizar las necesidades del servicio con la realidad social de cada organización, y para ello hemos de conocer ésta tanto o más que aquéllas".

En cualquier caso, destaca una idea subyacente en el discurso sobre la eficacia de las medidas de conciliación. ¿Cómo evitar que un sistema flexible fracase? La respuesta fue unánime: con coherencia. ¿Hacemos

apostolado con nuestro ejemplo no sólo desde la alta dirección como se mencionaba anteriormente, sino desde los propios departamentos de Recursos Humanos? "Todos hemos de contribuir siendo los primeros en practicar lo que predicamos".

Preguntar antes de actuar es, pues, importante, como también lo es tener la "cintura" adecuada para adaptar las soluciones sobre la marcha. No hay propuestas buenas o malas "per se", sino dinámicas, condiciones y entornos favorecedores o no de su eficacia. El teletrabajo es un ejemplo y aunque se da por evidente que en las tecnológicas esta fórmula de relación laboral ha de funcionar sí o sí, lo cierto es que la el sistema de prueba-error ha llevado a algunas compañías a asociarlo a determinadas condiciones de antigüedad en la empresa y a valoraciones determinadas en la evaluación del desempeño que aseguren un compromiso probado del profesional hacia aquélla.

La flexibilidad, pues, debe tener límites y no sólo dentro de las organizaciones, sino también fuera de ellas. La liberalización de los horarios comerciales o la ampliación de ciertos servicios son de indudable valor para el consumidor pero están en las antípodas de la conciliación. Y ello sin profundizar en el problema que supone hacer frente a unas nuevas necesidades de plantilla en la actual situación de escasez de ciertos perfiles profesionales", como reconoce Ángeles Polo, de Aqualia.

Hay sectores estratégicos, como el energético, en el que la flexibilidad laboral se presenta difícil, por los costes adicionales que supone para ellos abordar una política de conciliación. "Para que sea una realidad en actividades como la nuestra –se reconoce desde Proas–, será necesario contar con el apoyo institucional necesario para sufragar los gastos de algunas de las medidas a adoptar". Y ello se ve tanto o más justificable cuando se



"Los que marcan los destinos de la conciliación son los top de las organizaciones")

percibe que la Ley de Igualdad descarga la totalidad de los costes de la conciliación en la organización. Por eso, precisamente, todos coincidieron, para terminar, en que la igualdad por ley y por defecto sólo se cumplirá cuando la Administración de ejemplo –nuevamente con coherencia– y así la exija en a sus proveedores.)