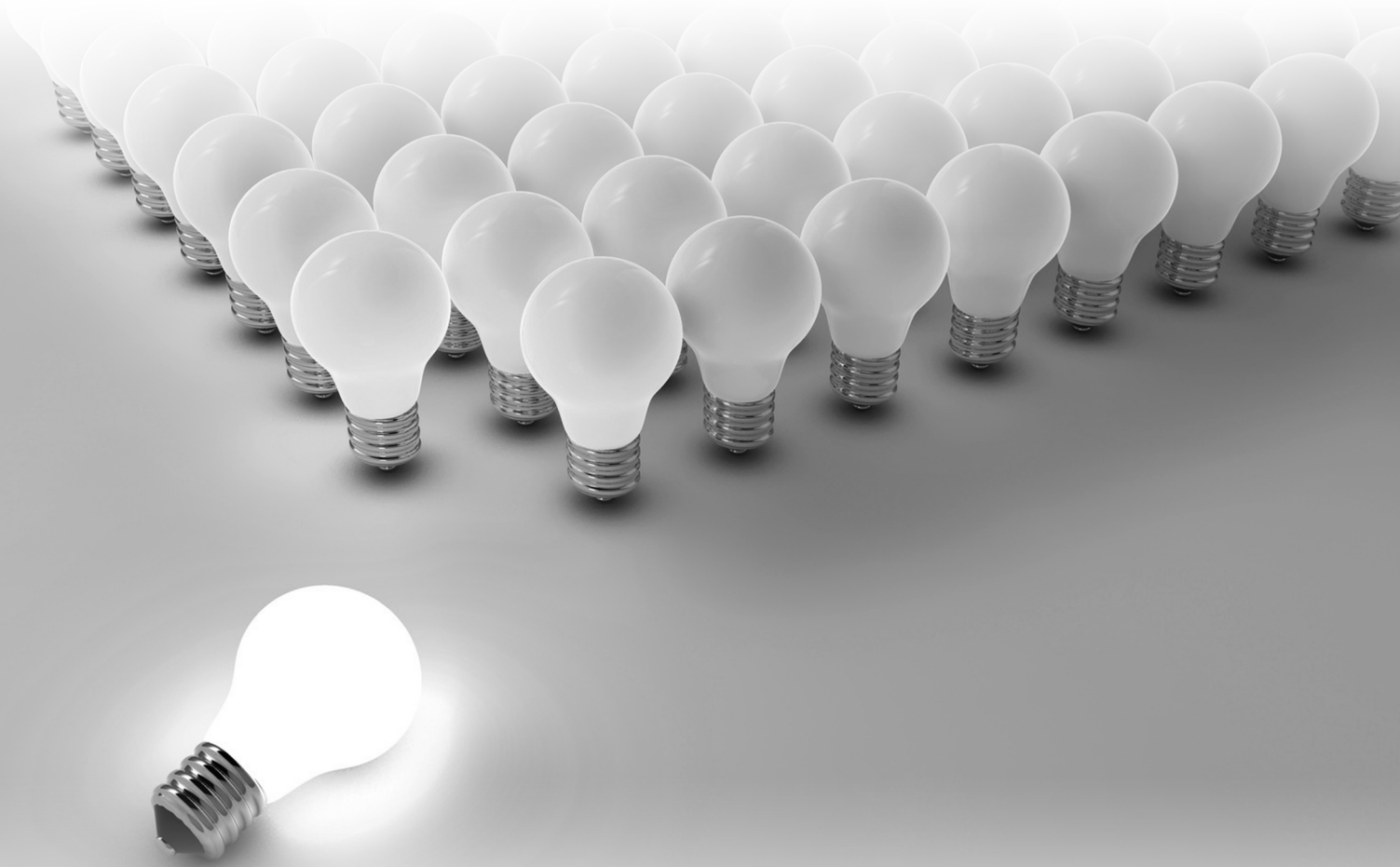


el buen líder, faro de la conciliación

impacto de los estilos de dirección en la implantación
de una cultura de conciliación



Informe elaborado por:

el buen líder, faro de la conciliación

impacto de los estilos de dirección en la implantación de una cultura de conciliación

Informe elaborado por:



Directores:

Eugenio de Andrés. Socio Director. [tatum](#)

Jorge Cagigas. Presidente. [Fundipe](#)

Roberto Martínez. Director. [Fundación Másfamilia](#)

Equipo Técnico:

Ana Peñaranda. Consultora. [tatum](#)

Cristina Valcarce. Coordinadora. [Observatorio efr](#)

Miguel Ángel Lama. Técnico informático. [tatum](#)

Fernando Izquierdo. Diseñador Gráfico. [tatum](#)

En colaboración con:



Madrid, octubre 2012

Contenido

INFOGRAFÍA	3
1. Introducción	5
1.1 Objetivo del Informe	5
1.2 Metodología	6
Investigación cualitativa	6
Investigación cuantitativa	7
2. Marco de Referencia	10
2.1 Los estilos de liderazgo y dirección y el cambio hacia una cultura de conciliación: La paradoja del mando medio	10
2.2 El enfoque multidimensional de las personas y la conciliación	11
2.3 El Modelo de dirección V.I.P	13
Habilidades directivas del Modelo de dirección V.I.P	13
3. Resultados de la Investigación cualitativa	16
3.1 Implantación de la cultura de conciliación	16
Lo que dicen los Responsables de equipos de organizaciones efr	16
Lo que dicen los Directivos de organizaciones no efr	17
Lo que dicen los Colaboradores de organizaciones efr	18
3.2 Influencia de los estilos de dirección sobre la conciliación	19
Lo que dicen los Responsables de equipos de organizaciones efr	19
Lo que dicen los Directivos de organizaciones no efr	20
Lo que dicen los Colaboradores de organizaciones efr	21
3.3 Comportamientos propios de estilos de dirección alineados con la conciliación	21
Lo que dicen los Responsables de equipos de organizaciones efr	21
Lo que dicen los Directivos de organizaciones no efr	23
Lo que dicen los Colaboradores de organizaciones efr	23
3.4 Pautas de actuación tendentes a modificar los estilos de dirección poco proclives a la conciliación	24
Lo que dicen los Responsables de equipos de organizaciones efr	24
Lo que dicen los Directivos de organizaciones no efr	25
Lo que dicen los Colaboradores de organizaciones efr	25
Caso Enagás: Líderes en Conciliación	26
4. Resultados de la Investigación cuantitativa	28
4.1 Cultura de conciliación	28
4.2 Estilos de dirección	32
5. Conclusiones y Recomendaciones	39

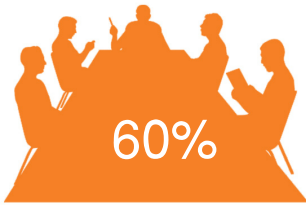
el buen líder, faro de la conciliación

El **objetivo** es conocer el impacto de los diferentes Estilos de Dirección (ED) en la implantación de culturas de conciliación en las organizaciones. Para ello realizamos **5 Focus Groups** con mandos y con empleados de organizaciones efr y no efr. También se realizó un **cuestionario** estructurado online, tomando como muestra a **196 directivos y profesionales**.

resultados

86%

La conciliación actúa como factor motivacional y aumenta el compromiso de los empleados, mejorando su productividad y eficiencia.



El colectivo que tiene mayor peso a la hora de implantar la cultura de conciliación en una organización es la alta Dirección.

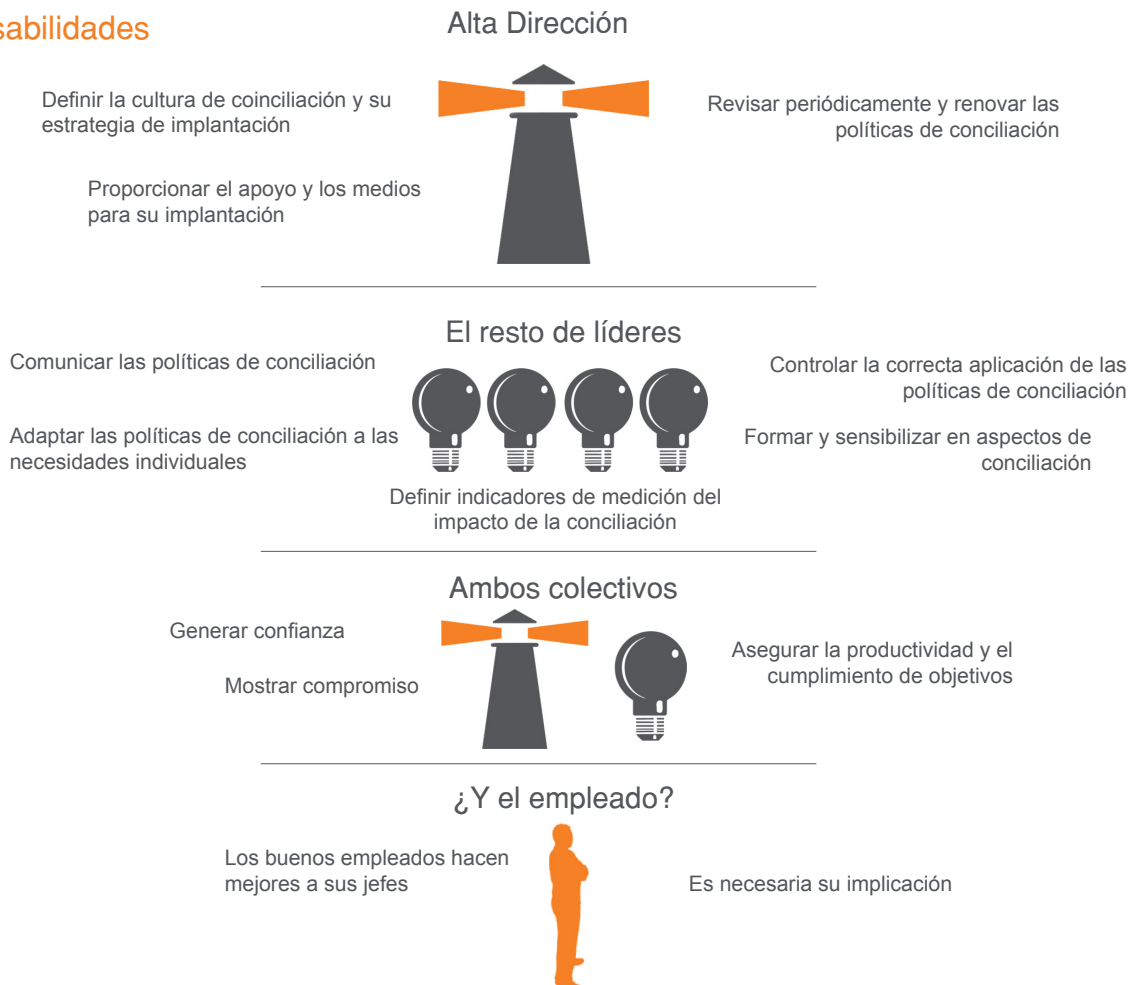
CULTURA DE CONCILIACIÓN




IMPLANTAR UNA CULTURA DE CONCILIACIÓN


La implantación de una verdadera cultura de conciliación requiere que el ED de todos los líderes esté en línea con ella.


Responsabilidades






ESTILOS DE DIRECCIÓN



 **97%** Los ED influyen en la facilidad para implantar una cultura de conciliación


 **88%** Si el líder se acoge a medidas de conciliación, es más fácil que su equipo lo haga

 **48%** La falta de implicación de los equipos es la causa de que sus líderes sean poco favorables a la conciliación

Este dato pasa a ser...  **54%** ... si trabajan en organizaciones que **NO CONCILIAN**
 **42%** ... si trabajan en organizaciones que **CONCILIAN**

 **53%** En mi organización, los líderes con ED proclives a la conciliación son más numerosos que los líderes con ED que no facilitan la conciliación

Este dato pasa a ser...  **78%** ... si trabajan en organizaciones que **CONCILIAN**
 **31%** ... si trabajan en organizaciones que **NO CONCILIAN**

 **85%** No se ha sentido "presionado" por su organización al aplicar políticas de conciliación

10 COMPORTAMIENTOS IMPRESCINDIBLES DE UN LÍDER

1. Crear un clima de trabajo distendido y positivo

2. Estar disponible para atender al equipo

3. Ser ejemplo en la aplicación de la cultura de conciliación

4. Apoyar el desarrollo de todas las dimensiones de la persona

5. Fomentar la auto-responsabilidad y delegar

6. Mostrar y transmitir confianza, como base de la relación

7. Dar a conocer al equipo sus objetivos y funciones

8. Valorar a cada persona teniendo en cuenta su aportación

9. Implicar al equipo en los resultados obtenidos

10. Desarrollar el trabajo con eficiencia y profesionalidad

ACTUACIONES CON LOS LÍDERES NO ALINEADOS

1. **81%** Mostrar el impacto positivo de la conciliación sobre el negocio

2. **66%** Formar en liderazgo y gestión de personas

3. **56%** Mejorar la comunicación interna

4. **41%** Reconocer a los líderes con comportamientos conciliadores

5. **40%** Coaching/Mentoring

6. **7%** Desvincularlos de la organización

7. **3%** Reubicarlos en otro equipo

01 Introducción

En el primer Informe del **Observatorio efr** denominado “**Absentismo laboral: El colesterol de la empresa**”, se analizó el **impacto que la cultura de la conciliación tenía sobre el absentismo** de las organizaciones. Pero además, con la ayuda de las empresas efr, concluimos que este indicador, tal y como está parametrizado y medido en la mayoría de las empresas, no sirve para realizar una adecuada gestión. No obstante, sirvió también para comprobar que **en las empresas que apuestan por la conciliación con un enfoque estratégico, como sucede en el entorno efr, el absentismo es inferior** en al menos dos puntos con respecto al resto de empresas.

Ello nos llevó a observar una gestión todavía muy incipiente sobre el indicador “compromiso”, que parece presentar mucho mayor recorrido y que, a su vez, permite relacionar en positivo el impacto de la conciliación en las organizaciones. Aunque **son todavía muy pocas las organizaciones, incluso las efr, que miden el compromiso y no existe una forma unificada de medirlo**, en el segundo Informe denominado “**El compromiso en el siglo XXI se escribe con ‘c’ de conciliación**”, intentamos descifrar las claves que hacen que las personas se comprometan con su trabajo y con la organización en la que trabajan y la relación existente con la conciliación.

Ese segundo Informe nos permitió concluir que no existen modelos ni métricas concretas en las organizaciones para medir el compromiso. Apostamos por el **modelo que denominamos el “Diamante del Compromiso”**, según el cual **el nivel de compromiso de un profesional se establece a partir de su vinculación con: la función, la relación con la empresa, la cultura de la organización, el jefe y el equipo**. Concluimos que la conciliación afecta a todos ellos, permitiendo tallar y pedir ese diamante como un cincel.

El tercer Informe, titulado “**Impacto de la conciliación de la vida familiar y laboral sobre el bienestar de la infancia**”, permitió conocer los efectos que la conciliación de la vida familiar y laboral, o su ausencia, tiene sobre el **bienestar físico y emocional de la infancia** (alimentación, descanso, comportamiento...), **su rendimiento escolar** (dificultades, fracaso o abandono escolar) y **su interacción con su entorno social y con los medios de comunicación** (tv, internet, redes sociales, etc.). Para ello, contamos con un partner de referencia, **la Oficina del Defensor del Menor en la Comunidad de Madrid**.

1.1 Objetivos del informe

El objetivo de este cuarto Informe es **conocer el impacto de los diferentes estilos de dirección en la implantación de culturas de conciliación** en las organizaciones, identificando comportamientos que la facilitan y promueven. Y, a la vez, determinar **si la cultura de conciliación de una organización puede impactar a su vez, por un efecto bucle, en los estilos y comportamientos directivos** de sus mandos.

Nuestra experiencia viene demostrando que la conciliación se ve afectada significativamente por el estilo directivo: **se consiguen mejores resultados en materia de conciliación en aquellas organizaciones en las que sus directivos y mandos medios despliegan determinados estilos de dirección** frente a otros estilos.

Con ello, esperamos estar en disposición no sólo de presentar un modelo teórico, sino **de proporcionar a los Directores de Recursos Humanos una herramienta que les permita identificar en sus organizaciones**

a los líderes cuyo estilo de dirección está alineado con la conciliación, es decir, aquellos que están en situación de capitanear los cambios necesarios.

1.2 Metodología

La metodología empleada para la realización del Informe incluye el uso de **técnicas cualitativas**: grupos de discusión (o focus groups); y de **técnicas cuantitativas**: encuesta online a partir de un cuestionario estructurado.

Investigación cualitativa

El objetivo de esta fase es **confirmar si los estilos de dirección afectan a la implantación de políticas de conciliación** en las organizaciones e identificar aquellos estilos, traducidos en comportamientos, que facilitan o no la conciliación.

Para ello, coordinamos **cinco grupos de discusión**: tres grupos con **directivos y mandos medios** (dos de los cuales, en organizaciones cuya cultura de conciliación está certificada por la Fundación Másfamilia¹, y otro, de organizaciones sin Certificado efr); y dos grupos con **empleados/as** de organizaciones cuya cultura de conciliación está certificada por la Fundación Másfamilia.

Ficha de los Grupos de Discusión (Focus Group)

Entre octubre y diciembre de 2011, se coordinaron cinco grupos de discusión:

- Dos grupos de **responsables de equipos**, que trabajan en diferentes áreas de organizaciones **con Certificado efr** (9 de Endesa y 7 de Fundación Colección Thyssen-Bornemisza).
- Dos grupos de **empleados/as sin equipos a su cargo**, que trabajan en diferentes áreas de organizaciones **con Certificado efr** (10 de Endesa y 8 de Fundación Colección Thyssen-Bornemisza).
- Un grupo de 7 **directivos** (sobre todo del área de recursos humanos) de diferentes organizaciones **que no tienen Certificado efr**.

Todos los grupos de discusión fueron coordinados por una especialista en investigación de mercado de **tatum**, a partir de un guion de temas a tratar adaptado a cada uno de los perfiles, y fueron grabados en audio para su posterior transcripción y análisis. Los grupos se realizaron en Madrid, y tuvieron una duración aproximada de una hora y media.

Además, en febrero de 2012 se realizó una **sesión de trabajo con Responsables de conciliación** (como parte del Foro de Grandes Empresas efr², que organiza Fundación Másfamilia), en la que se reflexionó y se trabajó con los asistentes sobre algunas de las ideas que habíamos obtenido del discurso de los focus groups.

⁽¹⁾ **Certificación efr**. Certificación de tercera parte otorgada por Fundación Másfamilia en base a criterios de gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral (www.certificadoefr.com)

⁽²⁾ **Foro de Grandes Empresas efr**: espacio de intercambio de experiencias y buenas prácticas relacionadas con la conciliación, que se convoca cuatrimestralmente con las empresas efr de mayor volumen de empleados.

Investigación cuantitativa

El objetivo de esta fase es **constatar, de forma cuantitativa, qué comportamientos facilitan la conciliación** y tratar de valorar el grado de presencia de comportamientos favorecedores de la conciliación en las organizaciones españolas.

Para ello, diseñamos un **cuestionario estructurado online**, de aplicación voluntaria y anónima, que fue cumplimentado entre febrero y marzo de 2012 por 196 profesionales y directivos contactados por tatum a través de LinkedIn y de bases de datos de la Fundación Másfamilia y de Fundipe.

Ficha de la encuesta online

Cuestionario estructurado online que constaba de 17 preguntas agrupadas en tres bloques:

- **Datos de clasificación:** sexo; edad; área/departamento; categoría laboral; tamaño de la organización y sector de actividad.
- **Cultura de conciliación:** postura adoptada ante la conciliación por el encuestado y por su organización e identificación de los principales responsables de su implantación.
- **Estilos de dirección:** influencia sobre la implantación de la conciliación en las organizaciones; identificación de los comportamientos propios de un estilo de dirección proclive a la conciliación.

Otros datos de la encuesta online

- **Tipo de entrevista:** Cuestionario estructurado online.
- **Universo:** Profesionales y Directivos.
- **Muestra:** 196 individuos.
- Análisis estadístico con un **nivel de significación** del 95,5%.
- **Selección de los individuos a entrevistar:** Contactos de tatum en LinkedIn y bases de datos de contactos de la Fundación Másfamilia y de Fundipe.
 - A todos ellos, se les envió el enlace a la página web del cuestionario.
 - El rellenado del cuestionario era voluntario y anónimo.
- **Fecha de trabajo de campo:** desde el 20/02/2012 hasta el 06/03/2012.

Muestra

Sexo	Absoluto	Porcentaje
Hombre	99	50,5%
Mujer	97	49,5%
Total	196	100%

Muestra

Edad	Absoluto	Porcentaje
Menor de 30 años	6	3,1%
De 30 a 39 años	74	37,8%
De 40 a 49 años	79	40,3%
De 50 a 59 años	34	17,3%
60 ó más años	3	1,5%
Total	196	100%

Área/Departamento	Absoluto	Porcentaje
Dirección General	26	13,3%
Recursos Humanos	77	39,3%
Administración/Financiera/Jurídica	18	9,2%
Producción/Desarrollo/Diseño	19	9,7%
Marketing	6	3,1%
Comercial	25	12,8%
Otra	25	12,8%
Total	196	100%

Categoría Laboral	Absoluto	Porcentaje
Presidencia/Comité de Dirección	47	24,0%
Directivo/a (no Comité de Dirección)	47	24,0%
Mando medio/Responsable de equipo	60	30,6%
Personal sin equipo a su cargo	39	19,9%
Otra	3	1,5%
Total	196	100%

Tamaño Organización	Absoluto	Porcentaje
Menos de 5 empleados/as	12	6,1%
De 5 a 20 empleados/as	25	12,8%
De 21 a 100 empleados/as	49	25,0%
De 101 a 250 empleados/as	22	11,2%
Más de 250 empleados/as	88	44,9%
Total	196	100%

Muestra

Sector Actividad	Absoluto	Porcentaje
Administración pública	9	4,6%
Aeroespacial	3	1,5%
Artes gráficas		
Automoción (sector del automóvil)		
Banca y actividades financieras	15	7,7%
Comercio mayorista/minorista	4	2,0%
Construcción, ingeniería y obras públicas	8	4,1%
Cultura y deporte	5	2,6%
Distribución		
Energía	8	4,1%
Enseñanza	14	7,1%
Gran consumo	4	2,0%
Hostelería y turismo	4	2,0%
Inmobiliario		
Medios de comunicación y publicidad	7	3,6%
Oficinas y despachos	13	6,6%
Químico y farmacéutico	15	7,7%
Sanidad	5	2,6%
Seguros	8	4,1%
Servicios	19	9,7%
Telecomunicaciones y nuevas tecnologías	27	13,8%
Transportes	3	1,5%
Otro	25	12,8%
Total	196	100%

02 Marco de referencia

El **Modelo efr** está orientado a la **transformación**:

- de las personas, hacia el equilibrio entre su vida personal-familiar y laboral, y en la búsqueda de vidas más plenas, más comprometidas y felices,
- de las organizaciones, hacia el alineamiento con culturas de conciliación, mejora de competitividad, y
- de la sociedad, hacia un sistema plural, más justo y con más y mejores grados de libertad.

Y esto sólo es posible partiendo de dos premisas fundamentales:

- Para transformar es necesario “influir”. Desde el Observatorio efr, elegimos a las organizaciones como motor de transformación; y, para conseguir esa transformación, es condición necesaria implicar a sus líderes.
- Para transformar es necesario: crear las oportunidades que favorezcan el cambio; disponer de indicadores que lo evidencien y disfrutar de las experiencias positivas. Y en todo ello, la implicación de la Dirección es condición necesaria.

2.1 Los estilos de liderazgo y dirección y el cambio hacia una cultura de conciliación: La paradoja del mando medio

Con demasiada frecuencia nos encontramos con organizaciones en las que la alta Dirección está liderando el cambio cultural necesario para implantar políticas de conciliación de la vida laboral y de la vida personal y familiar de sus personas, pero cuyos directivos y mandos medios despliegan estilos de dirección que no favorecen dicho cambio cultural (ver Figura 1).

Siguiendo la referencia de Antonio Peñalver, en su capítulo del libro “Los diez retos de Silvia: Claves para la gestión de personas en tiempos de cambio”, un 70% del ambiente de un equipo de trabajo depende del estilo de dirección del superior y no todos los estilos tienen el mismo impacto: los mejores resultados los obtienen aquellos directivos que tienden a utilizar, más que un estilo particular, “*un abanico de estilos*”, eligiendo uno u otro en función de la situación a la que se enfrentan.

En el **Modelo efr**, el liderazgo y los estilos de dirección adquieren unas connotaciones especiales ya que, en un terreno donde se trata de encontrar el equilibrio entre la vida privada y la profesional de las personas, **la coherencia entre lo que se “dice” y lo que se “practica”** es cuidadosamente observada, analizada y evaluada por los equipos. Muy a menudo, los mensajes de la Dirección, encaminados a implantar culturas de conciliación en la organización, son difundidos a través de los mandos medios, y suelen ser contradictorios con los comportamientos de dichos mandos medios. Es lo que llamamos “**la paradoja del mando medio**”.

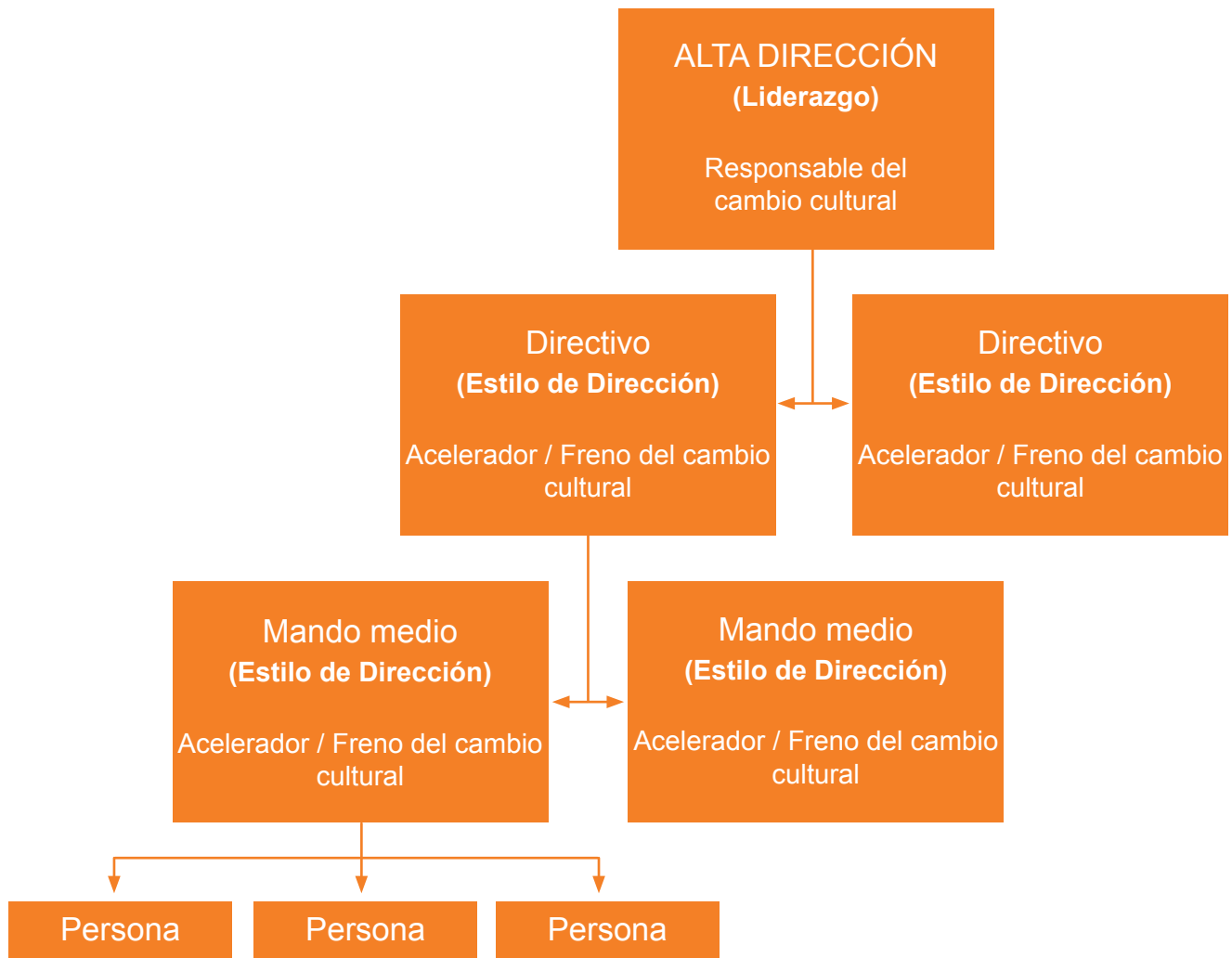


Figura 1. Despliegue en cascada de los cambios culturales en una organización. Fuente: Observatorio efr

Por eso, el **liderazgo y los estilos de dirección conforman uno de los ejes transversales** que afectan a todas las políticas y medidas de conciliación del **Modelo efr**: calidad en el empleo, flexibilidad temporal y espacial, apoyo a la familia, desarrollo profesional e igualdad de oportunidades.

2.2 El enfoque multidimensional de las personas y la conciliación

El **enfoque empresarial** está evolucionando **desde la cultura del esfuerzo**, en la que se reconoce a las personas que más tiempo y esfuerzo dedican a sus tareas (cultura del presencialismo) **hacia la cultura de los resultados y la eficiencia**, en la que se refuerza a las personas que cumplen los objetivos que se les han asignado, con independencia del tiempo que hayan necesitado emplear, favoreciendo la flexibilidad en el reparto de su tiempo y el equilibrio entre su vida laboral y personal (familiar, social, de ocio...).

Esta nueva cultura requiere **gestionar a los trabajadores con una visión multidimensional**: ya no basta con gestionar a cada persona como profesional; ahora también es necesario saber gestionarla como miembro de un equipo de trabajo que comparte un objetivo común; como miembro de una familia que depende de él en mayor o menor grado; como miembro de grupos sociales que le reclaman su participación y, en definitiva, como persona total, con sus necesidades profesionales y sobre todo personales.

En la siguiente Figura 2 se expresa de forma gráfica la necesidad e importancia del desarrollo de la multidimensionalidad de la persona en un proyecto de felicidad global.



Figura 2. El heptágono de la felicidad. Las 7 dimensiones del éxito. Fuente: Fundación Másfamilia. Elaboración tatum

¿Qué beneficio tiene para las organizaciones gestionar a sus personas con un enfoque multidimensional, teniendo en cuenta no sólo la faceta profesional de sus trabajadores, sino además la personal, familiar, social...? La gestión a partir de una visión integral de la persona fortalece su motivación y su compromiso, favoreciendo su implicación con los objetivos de la organización e incrementando su eficiencia y su productividad, **en beneficio de los resultados de la organización** pero, sobre todo, se contribuye a generar una sociedad mejor con mayores cotas de respeto y bienestar.

Sólo en aquellas organizaciones que hayan dado el salto de la cultura del esfuerzo a la cultura de la eficiencia es posible la **conciliación real de la vida laboral y de la vida personal y familiar**. Es el salto hacia una nueva visión integral en el que se involucra a toda la organización: la Dirección, definiendo una cultura de conciliación y promoviéndola; los mandos medios, facilitando a sus equipos acogerse a ella y adecuando sus estilos de dirección a la gestión integral de las personas; y los empleados, comprometiéndose con sus objetivos y los de su equipo y respetando las necesidades de conciliación de sus compañeros.

Los estilos de liderazgo y dirección que permiten gestionar a las personas de forma integral, se fundamentan en la **generación de relaciones de confianza mutua** entre el supervisor (responsable de equipo, mando medio o Directivo) y el colaborador.

2.3 El Modelo de dirección V.I.P

Utilizamos las iniciales V.I.P. en una doble acepción:

- En la acepción tradicional, **“very important people”**, ya que los profesionales son el principal activo de las organizaciones con culturas enfocadas a los resultados y la eficiencia.
- En la acepción **“visión integral de las personas”**, ya que los estilos de dirección que requieren dichas organizaciones deben integrar las diversas dimensiones de cada persona.

El **Modelo de dirección V.I.P.** se apoya en tres pilares:

- **La visión global de la persona** (como ya hemos dicho): conocer la realidad global y las necesidades de cada persona, estableciendo un diálogo más allá del ámbito profesional.
- **La dirección personalizada:** a partir del conocimiento global de la persona, ofrecerle las soluciones que le puedan ayudar mejor a conciliar sus diferentes facetas e intereses.
- **La eficiencia global:** finalmente, esas soluciones que le ayudan a conciliar aumentan su compromiso con la organización, favoreciendo que la persona se implique con los objetivos de la organización. Este eje garantiza la solidez del modelo, dando a la organización la tranquilidad que necesita para abordar el cambio cultural. Porque compromiso y exigencia son variables que deben evolucionar parejas, permitiendo **compatibilizar los objetivos de la organización con los de sus personas.**



Figura 3. Los tres pilares de la dirección V.I.P. Fuente: [tatum](#)

Liderar es, en última instancia, conducir a la organización, o a un equipo, a unos resultados óptimos, entendiendo por tales aquellos que incrementan el valor de la compañía. Según el modelo de dirección V.I.P., esto sólo es posible **ayudando a cada persona a encontrar el mejor camino para lograr sus objetivos y a desarrollarse profesional y personalmente.**

Habilidades directivas del Modelo de dirección V.I.P

El Modelo de dirección V.I.P. requiere que los estilos de dirección de los responsables de equipos (Directivos o mandos medios) incluyan estas seis habilidades directivas:

- Generar relaciones de confianza.
- Comunicar eficientemente.

- Proporcionar apoyo y seguimiento adecuado.
- Fomentar la implicación y el compromiso.
- Desarrollar profesionalmente al equipo.
- Favorecer el equilibrio integral de cada persona de su equipo.

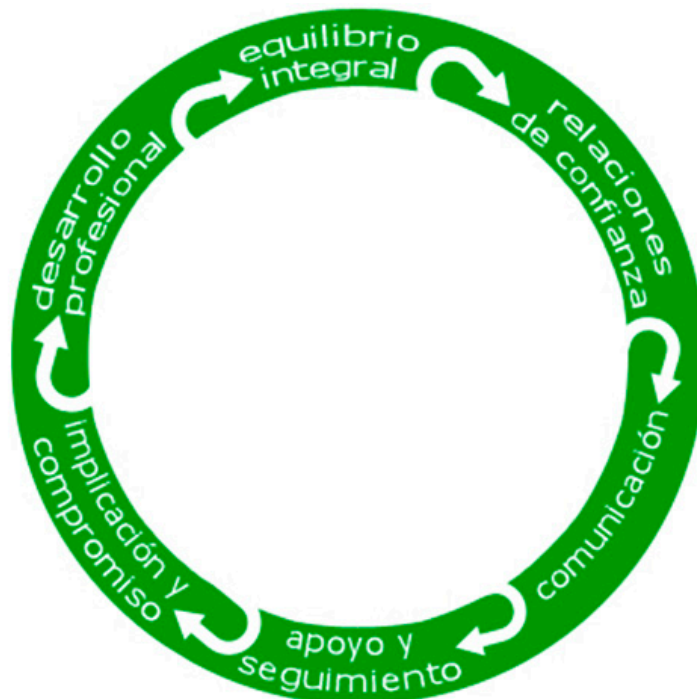


Figura 4. . Esquema de habilidades del Modelo de dirección V.I.P. Fuente: [tatum](#)

Las seis habilidades de dirección V.I.P. se traducen en 60 comportamientos que debe mostrar el responsable del equipo (y por los que puede ser evaluado), y que podemos resumir en el siguiente listado:

Generar relaciones de confianza

- Ser un referente de confianza para el equipo.
- Conocer personal y profesionalmente a cada persona.
- Valorar a cada persona y su aportación al equipo.
- Fomentar en el equipo una relación de apoyo.
- Gestionar los conflictos.

Comunicar eficientemente

- Garantizar el conocimiento de los objetivos del equipo y de los personales y la implicación con ambos.
- Dar a conocer las funciones y tareas de cada persona.
- Asegurarse de que la información relevante es comprendida, interiorizada y recordada.
- Asegurarse de obtener información de retorno del equipo.

Proporcionar apoyo y seguimiento adecuado

- Establecer objetivos que sean un reto y, al mismo tiempo, realistas.
- Buscar la forma y las acciones para optimizar el rendimiento del equipo y conseguir los objetivos.
- Asegurarse de que el equipo planifica sus tareas.
- Supervisar de forma sistemática y eficiente.

Fomentar la implicación y el compromiso

- Auto-motivarse.
- Actuar de forma que no se desmotive al equipo.
- Fomentar que cada persona alcance logros y éxitos.
- Lograr el compromiso con el proyecto de la organización.
- Gestionar bien el reconocimiento y las recompensas.
- Manejar otros factores motivadores.

Desarrollar profesionalmente al equipo

- Conocer a las personas y las vías de desarrollo de cada puesto.
- Fomentar la aplicación a cada persona de un plan de desarrollo profesional.
- Asegurarse de que las personas están formadas para poder ejercer un buen desempeño.
- Ofrecer un coaching efectivo.
- Delegar eficazmente.

Favorecer el equilibrio integral de cada persona de su equipo

- Ser un ejemplo de la aplicación de la cultura de compromiso.
- Lograr un mejor aprovechamiento del tiempo de trabajo.
- Favorecer el desarrollo de todas las dimensiones del individuo.
- Fomentar el desarrollo de una organización en la que se concilia.



03 Resultados de la Investigación Cualitativa

El objetivo de esta fase era conocer las opiniones de los participantes en los focus groups sobre el efecto de los estilos de dirección en la implantación de políticas de conciliación en las organizaciones, e identificar los estilos, traducidos en comportamientos, que consideran que facilitan la conciliación y aquellos que consideran que la obstaculizan.

El contenido del apartado 3. Resultados de la investigación cualitativa se circunscribe al discurso de los participantes en los focus. Las valoraciones que el **Observatorio efr** hace a partir de esta información se incluye en el apartado 5. *Conclusiones y Recomendaciones*.

Presentamos el análisis agrupado por los principales bloques temáticos que se trataron en los focus groups y diferenciando el discurso de los tres perfiles estudiados.

3.1 Implantación de la Cultura de Conciliación

Si queremos investigar sobre cómo creen los participantes que afectan los estilos de dirección en la implantación de una cultura de conciliación, es necesario, en primer lugar, saber qué entienden por conciliación y qué alcance creen que tiene la conciliación.

Lo que dicen los Responsables de equipos de organizaciones efr

La conciliación es hacer compatible la vida personal y familiar y la vida laboral, más allá de compatibilizar el horario laboral con la posibilidad de llevar o recoger a los hijos del colegio, acompañarlos al médico... Se trata de compatibilizar la realización personal con la realización profesional.

Sin embargo, según los participantes, lo que los trabajadores valoran más son los aspectos relacionados con la disponibilidad de tiempo: la flexibilidad horaria y el teletrabajo.

La implantación de una cultura de conciliación requiere la implicación tanto de los trabajadores, siendo productivos, estando comprometidos, haciendo esfuerzos extras en momentos puntuales..., como de la empresa, facilitando las medidas variadas y los recursos que permitan gestionar de forma aceptable para ambas partes las necesidades de conciliación de cada uno de sus trabajadores. Porque, las necesidades de todos los trabajadores no son las mismas, ni las de cada trabajador son iguales en diferentes momentos de su vida.

Cuando las empresas ponen a disposición de sus empleados medidas tendentes a alcanzar el equilibrio entre ambas esferas de la vida, estos están más motivados y satisfechos, repercutiendo en la mejora de su rendimiento y, en consecuencia, beneficiando también a las empresas.

Pero, para que la implantación de una cultura de conciliación sea efectiva y no se quede en algo teórico y en buenas intenciones, es fundamental:

- Que existan unas líneas rectoras de la Dirección y más criterios de aplicación, coherentes con la cultura corporativa y que garanticen una aplicación similar, con independencia de las decisiones de cada supervisor, para evitar situaciones de desigualdad entre los empleados.
- Que la empresa mida y evalúe a sus empleados en función de su productividad y del cumplimiento de sus objetivos, con independencia de dónde estén trabajando (teletrabajo) o de cuántas horas trabajen (flexibilidad de horario, concentración de horarios...), y que destierre el presencialismo.
- Que las cargas laborales se dimensionen de forma adecuada a la duración de la jornada. Y que cada miembro de un equipo de trabajo cuente con las competencias necesarias para el desempeño de esas cargas laborales, de modo que si uno se acoge a una medida de conciliación el resto del equipo no se vea afectado.
- Que exista una cultura y unas prácticas de dirección y gestión de personas suficientemente maduras y desarrolladas, en particular una cultura del feedback eficaz y de la evaluación del desempeño.

Además, la verdadera implantación de una cultura de conciliación requiere que todos los colectivos que integran la plantilla de trabajadores dispongan de algunas medidas de conciliación aplicables a sus condiciones, para que no se produzca la sensación de que la conciliación sólo beneficia a determinados departamentos, puestos o colectivos (mujeres con hijos pequeños...).

De igual forma, como la cultura de conciliación es un proceso que dimana de arriba hacia abajo (desde la alta Dirección hacia los empleados), también tiene que haber medidas que permitan que los mandos concilien, y estos deben dar ejemplo a sus equipos adoptando ellos medidas de conciliación, para que se convierta en algo natural e intrínseco a la cultura de la empresa: tan importante es que los mandos fomenten la conciliación entre sus subordinados como que la asuman para sí mismos.

Por último, la implantación de una cultura de conciliación precisa fomentar el espíritu de equipo y el compañerismo, para que los equipos entiendan que cuando un miembro se acoge a una medida de conciliación lo hace en respuesta a una necesidad, y no como consecuencia de un privilegio; porque, aunque la conciliación no suponga trabajo extra para el resto de miembros del equipo, sí puede provocar situaciones de conflicto si no se sabe gestionar adecuadamente.

Lo que dicen los Directivos de organizaciones no efr

A partir del marco legal que marca las condiciones mínimas de trabajo, la conciliación es todo lo que permite ir más allá en la flexibilidad de esas condiciones de trabajo. Supone alcanzar un equilibrio entre lo que el empleado aporta a la empresa (su productividad) y la satisfacción que obtiene en su trabajo. En ese sentido, la conciliación beneficia la productividad de la empresa, ya que la satisfacción del empleado le hace ser más eficiente. Se genera un círculo virtuoso o de mejora continua: la implantación de políticas de conciliación requiere del compromiso de los empleados con la empresa y, a su vez, la conciliación mejora el compromiso de dichos empleados.

Es frecuente que la conciliación se entienda como un “tema” de mujeres (*women matters*), atentando contra las políticas de igualdad de género y de integración de la diversidad. Este error de concepto suele producirse porque suelen ser más las mujeres que concilian; pero esto es consecuencia, a su vez, de que las medidas que se implantan están pensadas en su mayoría para el colectivo “mujeres con hijos pequeños”.

En este grupo se propone una idea muy interesante en relación con la implantación de una cultura de conciliación: diferenciar entre una gestión a escala organizacional (macromanagement) y una gestión a escala individual (micromanagement). Por ejemplo, la gestión micro es la que utiliza un mando, puntualmente, para permitir a una persona salir antes para acompañar a su padre anciano al médico; la gestión macro es la que ampara a esa persona (si así está definido en las políticas de conciliación) a salir antes todos los martes durante un año, para cursar un máster.

La gestión macro es la encargada de definir el marco general de implantación de la conciliación: viene definida desde la Dirección y concretada por la Dirección de Personas para, luego, ser implantada en cascada hasta el empleado. La conciliación es un proceso que deriva de arriba a abajo, siendo la Dirección de la empresa la que dé ejemplo con el cumplimiento de las medidas (no poniendo reuniones fuera de horario o “reconociendo” a las personas que no prolongan su jornada...). Además, periódicamente “desde arriba” hay que revisar y renovar las medidas de conciliación.

Desde el punto de vista macro, la conciliación está muy relacionada con la cultura y los valores de la empresa: en una empresa en la que predomina una cultura presencialista será muy difícil implantar medidas de conciliación relacionadas con la flexibilidad horaria y con reducciones de jornada o concentraciones de horario. En cambio, en una empresa que funciona por cumplimiento de objetivos, en la que se trabaja por proyectos, en la que no existe una marcada jerarquía y en la que los equipos de trabajo se autogestionan, la aplicación de cualquiera de estas medidas no influye en el funcionamiento general.

Pero, además de la cultura y los valores de la empresa, la implantación de una cultura de conciliación depende del grado de madurez de la misma, del grado de compromiso de su plantilla, de que se estén cumpliendo los objetivos de negocio de la empresa... Por eso, es muy importante que las empresas pongan indicadores de la conciliación, para poder saber cómo impacta en la productividad y en los resultados generales.

Por otro lado, la gestión micro es la que define cada caso particular de adopción de medidas de conciliación (respetando el marco general); la realiza cada mando con cada miembro de su equipo. Desde el punto de vista micro, la conciliación exige al mando unos criterios de gestión que no sean los tradicionales, sino saber delegar, confiar, el coaching (o, por lo menos, los principios en los que se inspira)...

En cuanto a los empleados, en algunos casos son los verdaderos frenos a la implantación de la conciliación, al considerarla un privilegio para la persona que disfruta de ella, sobre todo, cuando el resto del equipo tiene que asumir una carga extra de trabajo. Si los objetivos de trabajo se siguen alcanzando y la empresa no se molesta en evaluar si las cargas están bien repartidas, pueden sentir que la persona que concilia está “abusando” del resto.

Lo que dicen los colaboradores de organizaciones efr

La conciliación no consiste en unas medidas explícitas y redactadas en un convenio, es más bien una cultura de empresa, una forma de hacer las cosas (flexibilidad, capacidad de reacción...). Y es un aspecto cada vez más demandado por las personas jóvenes que se incorporan a las empresas, porque la sociedad va cambiando y sus exigencias son diferentes, y también son diferentes las necesidades de conciliación de estos jóvenes: seguir estudiando, ir al gimnasio...

Además, la conciliación es una buena opción en época de crisis como la actual, para motivar a los trabajadores, cuando no se les puede motivar con aumentos salariales.

La facilidad (o no) para conciliar depende, sobre todo, de cada mando, que es el que interpreta las medidas escritas y las aplica de una forma u otra o las facilita o las frena (por ejemplo, poniendo reuniones tarde...). Por tanto, los empleados tienen que “negociar” la conciliación con su superior. Y esa negociación es más fácil en empresas pequeñas, en las que la cercanía es mayor; pero en empresas grandes, el mando tiene equipos muy grandes y el conocimiento de cada uno de sus colaboradores y de sus necesidades es menor.

Las empresas confunden hacer uso de las medidas de conciliación con estar menos vinculado y comprometido con la empresa, con anteponer la familia al trabajo, en vez de asociar la conciliación con la búsqueda del equilibrio entre ambas facetas. Por eso, incluso en la empresas en las que se concilia, creen que se “castiga” a las personas que se acogen durante periodos largos a medidas de conciliación: es frecuente que tengan consecuencias negativas sobre su carrera profesional (promoción interna). Y esto supone un hándicap sobre todo para las mujeres, que son las que más se acogen a medidas de conciliación. Lo que conduce a los empleados a elegir entre su desarrollo profesional y su vida personal.

Si realmente se quiere implantar una cultura de conciliación:

- la alta Dirección debe realizar acciones ejemplarizantes en materia de conciliación y permitir y potenciar que los mandos intermedios actúen en línea con comportamientos ejemplarizantes,
- hay que medir la productividad de las personas y no sus horas de dedicación,
- RRHH tiene que facilitar a los mandos apoyo y herramientas para que mejoren la gestión de sus equipos, la gestión del talento, para que sepan medir la productividad,
- hay que vigilar que no se limite el desarrollo profesional a los empleados que están o han conciliado en algún momento de su carrera (ya que supondrá un freno para aquellos compañeros que consideren solicitar medidas de conciliación),
- hay que promover por igual todas las acciones de conciliación, no sólo la reducción de jornada (que es la más frecuente) sino también otras como puede ser el teletrabajo, formalizándolo en la propuesta general, aunque no todos los empleados se puedan adscribir (a lo mejor hay que revisar comportamientos arraigados a la cultura de la empresa, como puede ser el trabajo presencial),
- la empresa tiene que mostrar disponibilidad y agilidad cuando hay que dar solución a situaciones personales que requieren de la conciliación.

3.2 Influencia de los estilos de dirección sobre la conciliación

Una vez alcanzado un acuerdo sobre lo que todos los participantes entienden, en mayor o menor medida, por conciliación, queríamos saber qué papel juegan la Dirección y los mandos medios en su implantación y qué efecto tienen los estilos de dirección en la facilidad o dificultad de implantar una cultura de conciliación en la organización.

Lo que dicen los Responsables de equipos de organizaciones efr

El estilo de dirección de los directivos influye mucho en las posibilidades de conciliación de los empleados: si les exigen que estén disponibles mientras ellos trabajan, por si los necesitan; si valoran su desempeño en función de las horas que “le echan”; si convocan reuniones sin tener en cuenta el horario laboral... están dificultando que los empleados puedan disfrutar de medidas de flexibilidad, concentración de jornadas, teletrabajo...

Sin embargo, los estilos de dirección poco proclives a la conciliación son una consecuencia del modelo de empresa de la sociedad española, que tradicionalmente ha valorado los horarios prolongados, el presencialismo... Algunos directivos, en base a su experiencia en otros países europeos y en Latinoamérica, convocan las reuniones teniendo en cuenta no sobrepasar la jornada laboral, y ellos mismos tratan de cumplir ese horario y marcharse pronto a sus casas. Y en algunas compañías, los departamentos de RRHH dan “toques” a aquellas personas que, por norma, exceden su horario laboral porque, si su trabajo está bien dimensionado, no tienen necesidad de prolongar su jornada.

Los mandos medios y los responsables de equipos (como ellos) también tienen cierta responsabilidad en el despliegue o no de una cultura de conciliación, por ejemplo:

- organizando el trabajo por metas y objetivos de eficiencia, en vez de por horas de trabajo, y evaluando el desempeño en función de la consecución de los objetivos,
- aprendiendo a delegar y confiar en su equipo,
- fomentando la auto-responsabilidad y el sentido de equipo (no pensar exclusivamente en el beneficio personal, sino en el del grupo y la empresa),
- acogiéndose ellos mismos a medidas de conciliación,
- comprobando el éxito o no de los casos actuales de conciliación, para que pueda aumentar el número de empleados que se acogen a medidas de conciliación,
- denunciando cuando sus equipos no pueden conciliar.

Además, en algunas organizaciones o departamentos, las decisiones sobre conciliación no están en manos del jefe directo de un equipo, que se limita a informar a un superior sobre las necesidades de sus personas; lo que le puede provocar una sensación de impotencia y de estar maniatado. En esos casos, los mandos y responsables de equipo deben tratar de sensibilizar a sus superiores en aspectos de conciliación y en la importancia de que sea equilibrada y equitativa.

Lo que dicen los Directivos de organizaciones no efr

Los estilos de dirección de los mandos medios (las competencias que tiene cada uno) impactan en la implantación de la conciliación, porque la conciliación exige al mando un esfuerzo extra de microgestión y un alto nivel de responsabilidad. Y, frente a los estilos de dirección más tradicionales y presencialistas, la conciliación requiere desplegar estilos más flexibles, maduros, que antepongan la delegación, la confianza en las personas...

El éxito o el fracaso de una política de conciliación dependen de los mandos medios. Aunque algunos creen que no se les puede considerar el único freno a la implantación de la conciliación, ya que tiene mucho peso la cultura general de la empresa, la actitud de los propios trabajadores... De hecho, un participante plantea que, con el tiempo, el estilo de dirección del mando acaba generando un equipo de colaboradores acordes con dicho estilo, ya que los que no encajan acaban abandonando el equipo, pero ir en contra de la cultura es fatigoso y, con el tiempo, acaba imponiéndose lo corporativo.

El estilo de dirección que despliega cada mando es una consecuencia de sus creencias, valores y experiencia (por ejemplo, confiar en las personas y generar confianza en ellas). Y por tanto, para modificar el estilo de dirección no sirve con mejorar las competencias y habilidades de dirección, sino que hay que actuar sobre los valores de cada mando, que son muy difíciles de alterar.

Lo que dicen los colaboradores de organizaciones efr

Los frenos a la conciliación, de producirse, no provienen de la alta Dirección, ya que ésta suele tener claro el mensaje explícito y lo transmite, sino de la posterior aplicación de ese mensaje por los mandos medios, que además tienen un papel principal ya que suelen ser quienes comunican a los responsables de RRHH las solicitudes de conciliación.

Factores del mando, como la personalidad, la manera de pensar, la formación, sus experiencias anteriores, la metodología de trabajo, la dependencia que tenga de su equipo..., van a afectar sobre su actitud ante las demandas de conciliación de las personas de su equipo que, en algunos casos, llegan a renunciar a acogerse a medidas que les corresponderían para evitar verse perjudicadas en el día a día con su superior.

Para que los mandos sean proclives a la conciliación tienen que:

- estar capacitados para gestionar equipos y hacerlo en la distancia espacial y temporal,
- conocer las tareas que desempeña cada uno de sus colaboradores,
- comunicar a su equipo toda la información que él reciba sobre aspectos de conciliación, para que éstos sepan cuáles son sus opciones,
- no imponer su metodología de trabajo al equipo (aunque él prefiera trabajar con jornada partida, no tiene porqué obligar a su equipo),
- aprender a gestionar situaciones de conflicto, a llegar a acuerdos, a dialogar y escuchar, crear y liderar una cultura del feedback,
- permitir el desarrollo laboral también de los empleados que concilian.

3.3 Comportamientos propios de estilos de dirección alineados con la conciliación

Si los estilos de dirección impactan sobre la implantación de culturas de conciliación y no todos los estilos de dirección impactan de la misma forma, ¿qué comportamientos caracterizan los estilos de dirección que son proclives a la conciliación y qué comportamientos, los estilos de dirección que no son proclives a la conciliación?

Antes de pasar a listar dichos comportamientos, debemos reseñar la dificultad que encontraron todos los participantes a la hora de sugerir, de forma espontánea, no ya comportamientos sino, simplemente características de los mandos que son proclives a la conciliación (más allá de la empatía, que la mencionaron en todos los grupos).

Lo que dicen los Responsables de equipos de organizaciones efr

Los mandos que son proclives a la conciliación, despliegan estilos de dirección que se caracterizan por:

- tener en cuenta la carga de trabajo que puede realizar cada persona del equipo, durante su jornada laboral, y no sobrecargarla de tareas, ser justos en el reparto, no cargando con más a quien es más eficiente, por el hecho de serlo,

- planificar el trabajo del equipo (o las reuniones) y, una vez planificado, respetar esa planificación, no introduciendo cambios sobre la marcha,
- especificar claramente los objetivos de cada persona, pero dar autonomía para alcanzarlos utilizando la metodología de trabajo que cada una prefiera,
- delegar adecuadamente, eliminando los “cuellos de botella” que se generan cuando el superior exige que todo pase por él,
- fomentar el compromiso y la auto-responsabilidad de las personas,
- motivar al equipo,
- escuchar y consultar, dialogar con el equipo, practicar el feedback,
- respetar el horario laboral de las personas y no exigirles disponibilidad fuera de su horario.

Asimismo, si el mando adopta alguna medida de conciliación facilitará que su equipo también las solicite.

Los mandos que no son proclives a la conciliación, despliegan estilos de dirección que se caracterizan por todo lo contrario de lo anterior y, en general, por:

- imponer el “orden y mando” y estar “anclado” en el pasado,
- no ser capaz de planificar su actividad ni la de su equipo ni hacer posible que este se planifique, por funcionar “a salto de mata” y sin organización,
- valorar más el presencialismo que la eficacia en el desempeño de las tareas.

A estos comportamientos habría que añadir los que se propusieron durante la sesión de trabajo con los asistentes al Foro de Grandes Empresas efr.

Comportamientos que caracterizan los estilos de dirección proclives a la conciliación

- Ser transparente con el equipo y mostrar coherencia entre lo que se trasmite y lo que se hace (liderazgo ejemplarizante positivo).
- Fomentar la auto-responsabilidad y el trabajo en equipo, estableciendo objetivos de equipo, haciendo partícipes a los colaboradores en la generación de ideas, festejando los logros de cualquier colaborador e implicando a todos en los resultados del equipo.
- Facilitar la flexibilidad de espacio y tiempo, gracias a una gestión por objetivos, que evalúa a las personas por el cumplimiento de sus objetivos, no por cuántas horas trabaje, y buscando canales de comunicación alternativos a los presenciales.
- Saber diferenciar entre lo urgente y lo importante y saber gestionar cada uno.
- Conocer las necesidades de cada persona del grupo (reuniones individuales).
- Apostar por métodos de mejora de la productividad personal.
- Reconocer los sobreesfuerzos solo de manera extraordinaria, para evitar su generalización.

Comportamientos que caracterizan los estilos de dirección no proclives a la conciliación

- Tener un escaso conocimiento de las medidas de conciliación, de los colectivos destinatarios de cada una y del alcance de cada una.
- No acogerse él mismo a medidas de conciliación.

- Dificultar la flexibilidad e incitar al presencialismo: convocando reuniones fuera de horario, premiando a las personas que alargan su jornada (presencia → compromiso), exigiendo a los colaboradores a adaptarse a su propio horario, usando la tecnología para controlar en lugar de para flexibilizar...
- No saber planificar el trabajo, provocando cargas excesivas de trabajo o mal repartidas.
- Resistencia al cambio y querer controlar todo directamente: no comunicar los objetivos del trabajo, no dar autonomía, no saber delegar, no tolerar el error.
- No facilitar el diálogo con sus colaboradores, la aportación de ideas; no favorecer la generación de confianza; gestionar el abuso como norma; no buscar la equidad.
- Imponer normas estrictas (por ejemplo, exigir justificantes por retrasos, etc.) y poner trabas a acogerse a medidas que la propia organización facilita.

Lo que dicen los Directivos de organizaciones no efr

Los mandos que son proclives a la conciliación, se caracterizan por:

- ser flexibles,
- conocer las necesidades personales y familiares de sus empleados, y tratar a cada persona de forma individual en función de estas necesidades,
- defender con “insistencia” a sus equipos y luchar por lo que consideran que es beneficioso para ellos (“pegarse” con sus superiores para defender a sus equipos),
- contar con la autonomía y el apoyo de la Dirección para aplicar la conciliación,
- saber comunicar,
- saber motivar.

Además, tienen que dar ejemplo adoptando (voluntariamente) alguna medida de conciliación, aunque los niveles de responsabilidad de su puesto, a veces, lo dificulte.

Lo que dicen los colaboradores de organizaciones efr

Los mandos que son proclives a la conciliación, despliegan estilos de dirección que se caracterizan por:

- ser flexibles y “permeables”,
- tener autoconfianza y mostrar confianza en los equipos,
- ser accesibles y mostrar cercanía, saber dialogar y llegar a acuerdos,
- ser transparentes a la hora de comunicar las informaciones de la Dirección en materia de conciliación
- saber establecer metas, objetivos y tareas; comunicarlos y hacer seguimiento de ellos,
- planificar la actividad teniendo en cuenta las situación de conciliación de cada persona de sus equipos y prever con el mayor tiempo posible cualquier modificación sobre dicha planificación (por ejemplo, viajes y desplazamientos, sustituciones por maternidad...),
- saber dirigir equipos aunque algunos o todos su miembros trabajen de forma no presencial y ser capaces de cumplir y hacer cumplir, igualmente, los objetivos,
- saber guiar profesionalmente a las personas de sus equipos y sacar lo mejor de cada una de ellas,

- dar independencia y autonomía a los equipos, sin desentenderse de ellos,
- no frenar la proyección laboral de las personas que concilian o que trabajan de forma no presencial.

Además, los mandos que se acogen a alguna medida de conciliación, se mostrarán más empáticos a la hora de gestionar la conciliación de las personas de sus equipos, facilitando así que dichas personas puedan acogerse también a medidas de conciliación.

3.4 Pautas de actuación tendentes a modificar los estilos de dirección poco proclives a la conciliación

Por último, si los comportamientos asociados a algunos estilos de dirección no facilitan, e incluso frenan, la implantación de una cultura de conciliación en las organizaciones, ¿qué tipo de acciones pueden poner en marcha dichas organizaciones para modificar esos comportamientos o para minimizar los efectos sobre la política general de conciliación de los estilos de dirección poco proclives?

Lo que dicen los Responsables de equipos de organizaciones efr

Una apuesta firme por la conciliación requiere plantear un objetivo claro, que tenga impacto sobre la organización, sobre sus principios y sus valores; requiere de una planificación, definiendo prácticas eficientes. Y todo ello requiere de la implicación de toda la organización, desde la alta Dirección, que es la que debe marcar las pautas y dar ejemplo y apoyo, hasta los empleados.

La organización debe definir pautas de actuación claras y homogéneas para que, con independencia del estilo de dirección de sus mandos, cualquier persona pueda acogerse a las medidas de conciliación que están a su disposición.

Además, la organización tiene que facilitar formación de calidad en aspectos de conciliación, tanto a sus directivos, como a los mandos medios y a los empleados. A los mandos también tiene que facilitarles formación sobre liderazgo y dirección de personas, sobre productividad, sobre diversidad y sostenibilidad... Esta formación les ayudará a gestionar eficazmente personas con necesidades diversas y a los miembros de esos equipos a trabajar eficazmente con compañeros con necesidades diversas. Toda esta formación debe culminar con un seguimiento, para valorar su eficacia.

Otras actuaciones concretas para avanzar en el camino de la conciliación son:

- crear mecanismos de comunicación interna, ágiles y bidireccionales, especialmente una cultura del feedback,
- recoger las opiniones y sugerencias de los empleados en materia de conciliación, a través de reuniones o encuestas ad hoc,
- detectar cuáles son los equipos de trabajo en los que menos personas se acogen a medidas de conciliación, para evaluar si su responsable está obstaculizándola,
- realizar proyectos pilotos de implantación de medidas de conciliación, para identificar su viabilidad y detectar posibles frenos a la misma.

A estas actuaciones habría que añadir las que se propusieron durante la sesión de trabajo con los asistentes al Foro de Grandes Empresas efr:

- definir y hacer público el modelo de liderazgo y dirección de personas por el que apuesta la organización, para dejar patentes los comportamientos que se quiere favorecer y los que se quiere ir desterrando de la organización,
- incluir la conciliación como elemento que impacta en la reputación del responsable del equipo (determinando su promoción). Y añadir como criterio para la promoción interna el que se acoja a alguna medida de conciliación.

Lo que dicen los Directivos de organizaciones no efr

La adecuada implantación de la cultura de conciliación en cascada desde la Dirección, requiere actuar sobre los mandos medios a través de la comunicación y de la formación. Primero, hay que comunicarlo bien y, segundo, las personas que lo van a tener que gestionar, los mandos medios, tienen que recibir la formación necesaria para la correcta gestión y para que su aplicación sea coherente con la cultura marcada desde la Dirección y no dependa de cada mando.

Además, la organización debe facilitar a los mandos los medios, la autonomía de decisión y de organización y el apoyo necesarios para gestionar la conciliación en sus equipos.

Para los mandos más reacios a la conciliación, porque sean más “tradicionales”, la única forma de modificar sus comportamientos es facilitándoles datos que vinculen la conciliación con la mejora de resultados, o ligar su retribución o su desarrollo profesional con que faciliten la conciliación en sus equipos.

En cualquier caso, es fundamental que el departamento de recursos humanos de cada organización facilite la comunicación hacia él, disponga de procesos para detectar cualquier situación anómala y tenga la capacidad de poder gestionar esas anomalías con el responsable de ese equipo y de tomar las decisiones necesarias.

Lo que dicen los colaboradores de organizaciones efr

Las acciones que puede poner en marcha una organización para impactar sobre sus directivos y mandos con estilos de dirección poco proclives a la conciliación son:

- sensibilizarles en la importancia de la conciliación, como un beneficio personal, para la organización y para la sociedad,
- facilitarles formación,
- animarles a que prueben nuevas formas de trabajo (por ejemplo, el teletrabajo) y a que comprueben su eficacia,
- premiar (por ejemplo, incorporándolo al variable de su retribución) y reconocer (hacerlos referentes en el tema) a los que apuestan por la conciliación.



“LÍDERES EN CONCILIACIÓN”

Enagás, compañía líder en transporte, regasificación y almacenamiento de gas natural en España y gestor técnico del sistema gasista español, y empresa con **Certificado efr desde 2007**, ha definido un **Modelo de Gestión Sostenible** cuyo éxito reside en la integración de tres ámbitos clave:

- La definición de las responsabilidades de los diferentes niveles organizativos y la involucración de todas las Direcciones de la compañía.
- La identificación de mejoras en los diferentes ámbitos de gestión de la compañía, a través de herramientas de evaluación.
- El diseño de planes de acción concretos asociados a los ámbitos de mejora identificados.

Enagás considera a sus más de 1.100 personas como un elemento fundamental de la gestión. Y la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de todas ellas, como uno de los principios del área de Recursos Humanos.

Su reto es **implantar la cultura del compromiso a través del fomento de la conciliación y de la igualdad de oportunidades**, con iniciativas directas como el diseño y distribución a toda la plantilla de la Guía de Conciliación y a los líderes del Cuaderno de Dirección VIP, y con iniciativas de carácter estratégico, como la integración en el Modelo de Gestión Sostenible de un Sistema de Gestión Integral de Personas que establece los procesos, herramientas y soportes necesarios para la captación, retención y desarrollo del talento.

En palabras de **Claudio Rodríguez, Director General de Enagás Transporte**: *“En Enagás prima la cercanía a las personas, el desarrollar proyectos con las personas, que todos sean y se sientan parte determinante de nuestros objetivos. La puesta en valor de todo el potencial humano que tenemos es lo que nos está permitiendo ‘jugar’ cómodos en situaciones novedosas y de cierta complejidad.”*

Y continúa: *“En Enagás somos capaces de mantener la exigencia profesional desligándola de la exigencia en la presencia física, aprovechando para ello las herramientas tecnológicas y, fundamentalmente, potenciado el compromiso desde el desarrollo de un buen ambiente de trabajo. Los resultados están ahí, la empresa sigue consolidando su desarrollo desde un modelo de gestión conciliador y transversal...”*

Uno de los pilares del Sistema de Gestión Integral de Personas son **los líderes**, para los que **Enagás** ha definido 10 competencias directivas deseables, entre ellas el **liderazgo pro-conciliación**, y un proceso de **evaluación 360º** de las conductas asociadas, en el que participa, además de cada líder (autoevaluación), sus superiores (evaluación descendente), sus pares (evaluación horizontal) y sus colaboradores (evaluación ascendente).

A partir de la evaluación 360º, en casos muy específicos se han puesto en marcha programas de **coaching** con resultados muy positivos en el desarrollo de las habilidades directivas de los líderes participantes.

La competencia “liderazgo pro-conciliación” está definida como:

1.- Conocer circunstancias personales además de las profesionales y tenerlas en cuenta a la hora de planificar y organizar el trabajo.

2.- Promover con palabras y hechos y con el propio ejemplo una cultura de resultados rechazando la mera presencia en el puesto de trabajo.

3.- Facilitar la gestión del tiempo y la organización del trabajo de su equipo adecuando las tareas a las capacidades de los colaboradores.

Esta competencia presenta valores de entre 1 y 4. El resultado medio alcanzando en la última evaluación de competencia ha sido de 3,96.

Respecto a la gestión de los líderes más reticentes al cambio, Claudio Rodríguez comenta: *“El reto es integrar a todos en este modelo de gestión, y para ello la constancia en la aplicación de las herramientas de conciliación resulta determinante, especialmente cuando el ejemplo proviene de los puestos de mayor responsabilidad...”*

Además, **Enagás** cuenta con la **Escuela de Directivos** que, de forma permanente, facilita formación y desarrollo adaptados al perfil (Directores, Jefes de Unidad y Mandos intermedios) en las habilidades, los conocimientos y los valores necesarios para el despliegue de las 10 competencias directivas, como por ejemplo formación en Conciliación e igualdad.

Por otro lado, el **proceso de Revisión Salarial** (anual) contribuye a que los Directivos incorporen los valores de la compañía, ya que dicho proceso está asociado a la **Evaluación del Desempeño**, que evalúa su comportamiento respecto a una serie de dimensiones y valores corporativos, entre los que se encuentra el **impulso de la conciliación**.

Toda esta actividad con los líderes se completa en **Enagás** con un proceso de **Dirección por Objetivos** (DPO) que garantiza el correcto despliegue de los objetivos globales y de los planes estratégicos, alineando los objetivos que se asignan a cada persona con los objetivos globales.

Para saber si van por el buen camino, cada dos años la empresa realiza un seguimiento del sistema de gestión, mediante una **encuesta de opinión** entre toda la plantilla, a través de cuestionarios y de focus groups, que facilita feedback a nivel de Dirección/Unidad para vincular los resultados a objetivos de mejora.

Por último, queremos destacar la estrecha colaboración entre la Dirección de Recursos y el resto de Direcciones operativas, a la hora de fomentar la interiorización de la cultura de conciliación entre todos los profesionales de la empresa, como lo demuestra lo que coloquialmente denominan **“Roadshow”**, iniciativa en la que el Director General de Enagás Transporte, Claudio Rodríguez, junto con el área de Recursos y RSC, recorren cada planta y cada Unidad de la compañía, para acercar a toda la plantilla el modelo de Gestión Sostenible, en el que se integran la cultura del compromiso, la conciliación y la igualdad de oportunidades, y para recoger de primera mano, las propuestas de mejora.

Claudio Rodríguez lo resume así: *“Lo bueno de que estén tanto mandos como equipos es que te puedes dirigir a todos a la vez, y dar al mando el mensaje de que este es el estilo de dirección que queremos, y dar al equipo el mensaje de que su compromiso resulta imprescindible para que este modelo de gestión funcione, para que todo funcione.”*

La fantástica acogida de esta iniciativa les ha animado a duplicar el esfuerzo y realizarla dos veces al año: *“Es muy positivo hacer dos contactos en el año: uno a principios de año, antes de cerrar los objetivos, contar con ellos; y el otro al final del año, contarles cómo ha ido, y aprovechar muy especialmente para enfatizar aquellos proyectos que han salido de su iniciativa o en cuyo resultado su participación ha sido determinante, porque eso va a tener un tirón tremendo, va a consolidar el modelo de gestión y garantizar su desarrollo.”*

04 Resultados de la Investigación Cuantitativa

El objetivo de esta fase es ratificar, de forma cuantitativa, los comportamientos que facilitan en mayor o menor grado la conciliación y tratar de valorar el grado de presencia de comportamientos favorecedores y de comportamientos obstaculizadores de la conciliación en las organizaciones españolas.

4.1 Cultura de Conciliación

El objetivo de este primer bloque es conocer la postura adoptada ante la conciliación por el encuestado y por su organización e identificar a los principales responsables de su implantación.

Queríamos conocer la **opinión de los encuestados respecto a la conciliación** de la vida laboral y de la vida personal y a su impacto en las organizaciones.

Casi toda la muestra (86%) cree que la conciliación actúa como factor motivacional y aumenta el compromiso de los empleados, mejorando su productividad y eficiencia; más de la mitad (59%), que beneficia a toda la organización, y alrededor del 40%, que mejora los resultados de negocio y que facilita la diversidad, a través de la inserción de diferentes colectivos en las organizaciones.

En cambio, son minoritarios los que opinan que la conciliación no es posible en todas las organizaciones: depende del tipo de actividad, de su organización laboral, etc. (13%); los que opinan que está pensada para ayudar a colectivos concretos (3%); los que opinan que beneficia sólo a las personas que disfrutan de ella (2%); que está pensada para complementar retribuciones bajas y que perjudica los resultados de negocio (1% en ambos ítems). Por último, ninguno opina que la conciliación sea una moda pasajera.



Base: 194 encuestados

También queríamos conocer **la postura que adoptan las organizaciones en las que trabajan** los encuestados respecto a la implantación de una cultura de conciliación.

La mitad de la muestra parece que trabaja en organizaciones sin una verdadera cultura de conciliación: o no hay medidas de conciliación, ni interés por implantarla (12%) o existen medidas sólo para determinados colectivos (17%) o se está avanzando en conciliación (24%), pero no está acreditada.

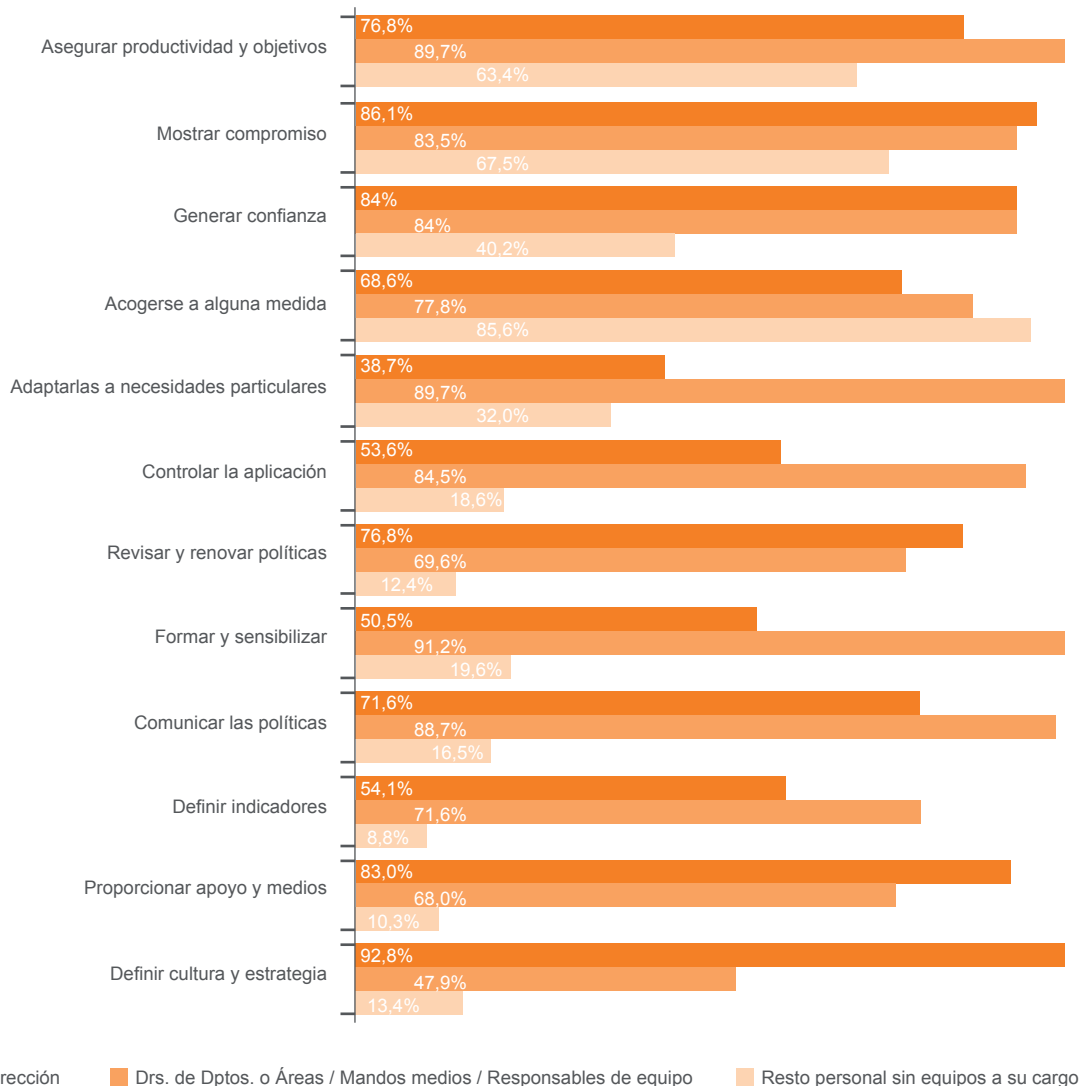
En cambio, la otra mitad parece que trabaja en organizaciones en las que sí existe una verdadera cultura de conciliación y/o la conciliación está garantizada a través de un certificado como el de la **Fundación Másfamilia (Certificado efr)** (en verde, en la gráfica) ³.



⁽³⁾ Este criterio lo vamos a utilizar a partir de ahora para diferenciar entre los encuestados que dicen trabajar en organizaciones que no concilian y los que dicen trabajar en organizaciones que sí concilian.

Además, nos interesaba saber quiénes son, según los encuestados, **los principales responsables de los distintos elementos relacionados con la implantación de la cultura de conciliación**: el Comité de Dirección y el resto de la alta Dirección; los Directores de departamentos o mandos medios o responsables de equipo o el resto del personal sin equipos a su cargo.

Función en la implantación de la conciliación



Base: 194 encuestados

Si atendemos sólo a las diferencias significativas, tenemos que destacar que:

- **Es responsabilidad del Comité de Dirección** más que de los otros dos colectivos (y en segundo lugar, es responsabilidad de los Directores de departamentos más que del resto del personal):
 - “Revisar periódicamente y renovar las políticas de conciliación” (77%).
 - “Proporcionar el apoyo y los medios necesarios para su implantación” (83%).
 - “Definir la cultura de conciliación y su estrategia de implantación” (93%).

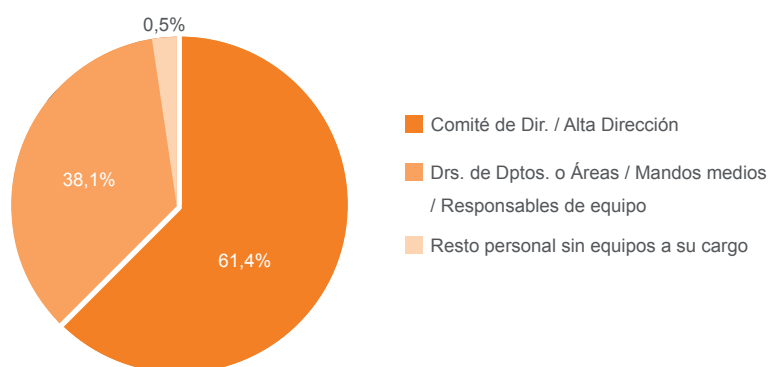
- **Es responsabilidad de los Directores de departamentos** más que de los otros dos colectivos (y en segundo lugar, es responsabilidad del Comité de Dirección más que del resto del personal):
 - “Adaptar las políticas de conciliación a las necesidades particulares” (88%).
 - “Controlar la correcta aplicación de las políticas de conciliación” (85%).
 - “Formar y sensibilizar en aspectos de conciliación” (91%).
 - “Comunicar eficientemente las políticas de conciliación” (89%).
 - “Definir indicadores de medición del impacto de la conciliación” (72%).
- **Es responsabilidad del Comité de Dirección y de los Directores de departamentos** más que del resto del personal:
 - “Asegurar la productividad y el cumplimiento de objetivos” (77% y 90%, respectivamente).
 - “Mostrar compromiso” (86% y 84%, respectivamente).
 - “Generar confianza” (84%, ambos).
- **Es responsabilidad del resto del personal** más que del Comité de Dirección: “Acogerse a alguna medida de conciliación” (86%).

Si comparamos el grupo de **los que trabajan en organizaciones que sí concilian** con el grupo de **los que trabajan en organizaciones que no concilian**, el primero atribuye más responsabilidad que el segundo...

- a los Directores de departamentos a la hora de “Acogerse a alguna medida de conciliación” (86% vs 70%);
- al resto del personal a la hora de “Revisar periódicamente y renovar las políticas de conciliación” (18% vs 7%).

En cuanto al **colectivo que tiene mayor peso a la hora de implantar la cultura de conciliación** en una organización, el 60% de los encuestados opina que es el Comité de Dirección y resto de la Alta Dirección, frente al 38% que opina que son los Directores de departamentos, mandos medios o responsables de equipo. No llega al 1% los que dice que es mayor peso lo tienen el resto del personal sin equipos a su cargo.

Función con mayor peso en la implantación de la conciliación



Base: 189 encuestados

En este aspecto, no existen diferencias significativas entre el grupo de los que trabajan en organizaciones que sí concilian y el grupo de los que trabajan en organizaciones que no concilian.

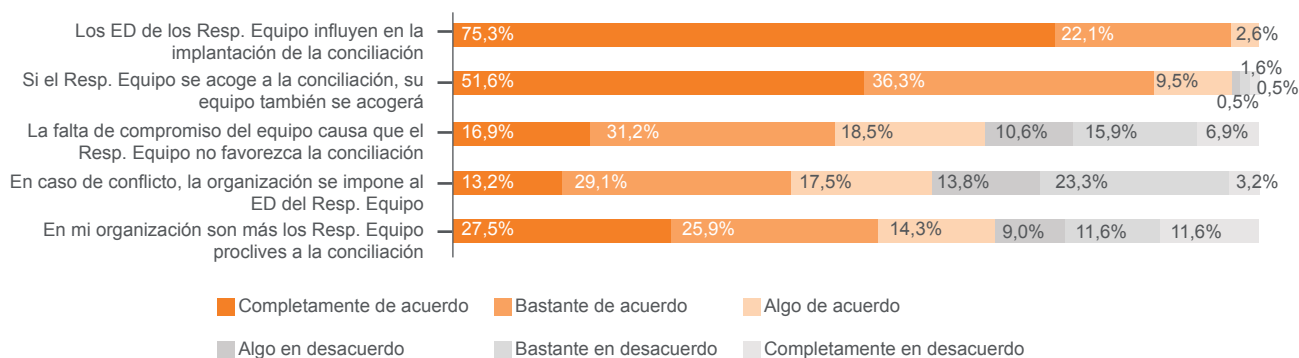
4.2 Estilos de dirección

El objetivo de este segundo bloque es conocer la influencia de los estilos de dirección sobre la implantación de la conciliación en las organizaciones; identificar los comportamientos propios de un estilo de dirección proclive a la conciliación y valorar las actuaciones más apropiadas que debe poner en marcha una organización con los mandos menos proclives a la conciliación.

Si definimos de forma muy simplista **los estilos de dirección** como la forma en la que los responsables de equipos organizan el trabajo, dirigen, comunican, evalúan, reconocen, motivan... a los miembros de sus equipos:

- Casi todos los encuestados (97%) están completamente o bastante de acuerdo en que “los estilos de dirección influyen en la facilidad o dificultad de la organización para implantar una cultura de conciliación y pueden llegar a hacer imposible su implantación”.
- La gran mayoría (88%) está completamente o bastante de acuerdo en que “si el responsable de un equipo (sea del nivel que sea) se acoge a alguna medida de conciliación, es más fácil que las personas de ese equipo también se acojan a medidas de conciliación”.
- Casi la mitad de los encuestados (48%) está completamente o bastante de acuerdo con que “la falta de implicación/ compromiso de los miembros del equipo es la causa de que sus responsables sean poco favorables a la conciliación”.
- Menos de la mitad de los encuestados (42%) está completamente o bastante de acuerdo con que “si el estilo de dirección de un responsable de equipo (sea del nivel que sea) entra en contradicción con la política de conciliación de la organización, suele acabar imponiéndose la política de la organización”.
- Algo más de la mitad de los encuestados (53%) está completamente o bastante de acuerdo con que “en mi organización, los responsables de equipos (sean del nivel que sean) con estilos de dirección proclives a la conciliación son más numerosos que los responsables con estilos de dirección que no facilitan la conciliación”.

Los estilos de dirección de los Responsables de Equipo



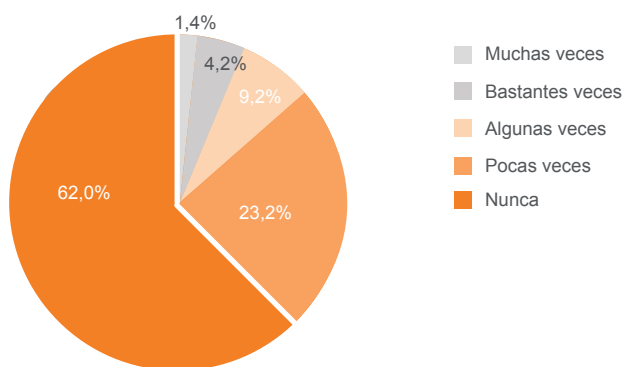
Base: 190/189 encuestados (según enunciado)

Sólo existen diferencias significativas entre el grupo de los que trabajan en organizaciones que presentan cultura de conciliación arraigada y el grupo de los que trabajan en organizaciones que no la presenta, en los siguientes enunciados:

- “La falta de implicación/compromiso de los miembros del equipo es la causa de que sus responsables sean poco favorables a la conciliación”: un 22% de los que trabajan en organizaciones que no concilian está completamente de acuerdo frente a un 11% de los que trabajan en organizaciones que sí concilian.
- “En mi organización, los responsables de equipos (sean del nivel que sean) con estilos de dirección proclives a la conciliación son más numerosos que los responsables con estilos de dirección que no facilitan la conciliación”: un 10% de los que trabajan en organizaciones que no concilian está completamente de acuerdo frente a un 46% de los que trabajan en organizaciones que sí concilian; un 20% está algo en desacuerdo entre los primeros, frente a un 2% entre los segundos, y un 19% está completamente en desacuerdo, frente a un 3%.

Un 15% de los mandos **dice haberse sentido muchas, bastantes o alguna vez “presionado” por su organización a la hora de aplicar en su equipo políticas de conciliación**. En cambio, un 62% no lo ha sentido nunca y otro 23%, pocas veces.

(Resp. Equipo) Presión al aplicar la conciliación)

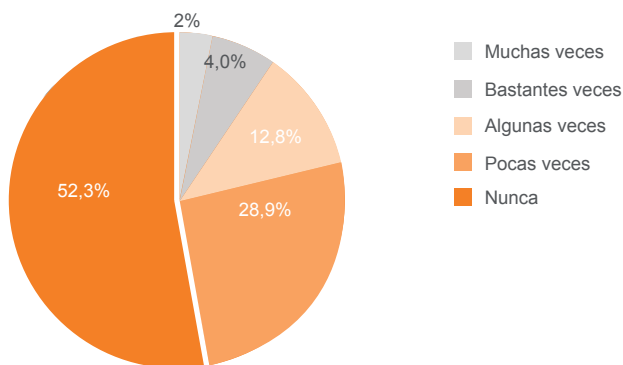


Base: 142 encuestados

Los que han sentido pocas veces esa “presión” son más numerosos entre los que trabajan en organizaciones que sí concilian (32%) que entre los que trabajan en organizaciones que no concilian (16%).

Un 19% cree que **su superior se ha visto muchas, bastantes o alguna vez “presionado”** por la organización a la hora de aplicar políticas de conciliación en el equipo. Más de la mitad (52%) cree que nunca se ha visto “presionado”, y casi otro 30% cree que su superior pocas veces se ha visto “presionado”.

(Su superior) Presión al aplicar la conciliación



Base: 149 encuestados

No existen diferencias significativas entre los que trabajan en organizaciones que sí concilian y los que trabajan en organizaciones que no concilian.

A partir de la lista de 60 comportamientos que debe mostrar el responsable de un equipo con un **estilo de dirección V.I.P.**, tal y como que hemos descrito más arriba, elaboramos una lista de **34 comportamientos** y pedimos a los encuestados que indicaran los 10 que consideran **imprescindibles para favorecer la conciliación** de los miembros de los equipos.

Los comportamientos que al menos el 45% de los encuestados coloca entre los 10 imprescindibles para favorecer la conciliación son:

- Crear un clima de trabajo distendido y positivo, de confianza en el equipo, de apoyo entre todos, demostrando entusiasmo en cada proyecto, celebrando los éxitos... (60%).
- Estar disponible para atender al equipo, ser accesible, mantener una conducta abierta (55%).
- Ser ejemplo en la aplicación de la cultura de conciliación (51%).
- Apoyar el desarrollo de todas las dimensiones de la persona: profesional, personal, familiar, social... y favorecer que las personas del equipo las desarrollen (51%).
- Fomentar la auto-responsabilidad y delegar en las personas que han demostrado capacidad y motivación (47%).
- Mostrar y transmitir confianza en el equipo, en las personas y en sus capacidades y hacer de la confianza la base de la relación (mostrar desconfianza sólo hacia actuaciones concretas) (45%).
- Dar a conocer al equipo sus objetivos y a cada persona sus funciones y las del resto del equipo (45%).

En el otro extremo, aun siendo comportamientos acordes con un estilo de dirección V.I.P., los que menos del 20% de los encuestados coloca entre los 10 imprescindibles para favorecer la conciliación son (ordenados de

menos a más porcentaje, por tanto, de los comportamientos muy poco imprescindibles a los comportamientos algo más imprescindibles):

- Fomentar las relaciones informales dentro el equipo (6%).
- Tomar las decisiones con prontitud (6%).
- Detectar periódicamente las necesidades formativas del equipo y de cada persona y asegurarse de solucionarlas (9%).
- Mostrarse motivado (12%).
- Supervisar de forma sistemática el desarrollo de las tareas, tanto su planificación, como su proceso y su resultado (14%).
- Reconocer el sobre-esfuerzo sólo como respuesta a situaciones excepcionales (18%).
- Fomentar que las personas sientan que tienen éxito en lo que emprenden, tratando de emplear a cada una en lo que destaca, diciéndole que lo está haciendo bien... (18%).
- Promocionar a las personas por su eficiencia (19%).

Otros comportamientos que entre un 20% y un 45% de los encuestados coloca entre los 10 imprescindibles para favorecer la conciliación son:

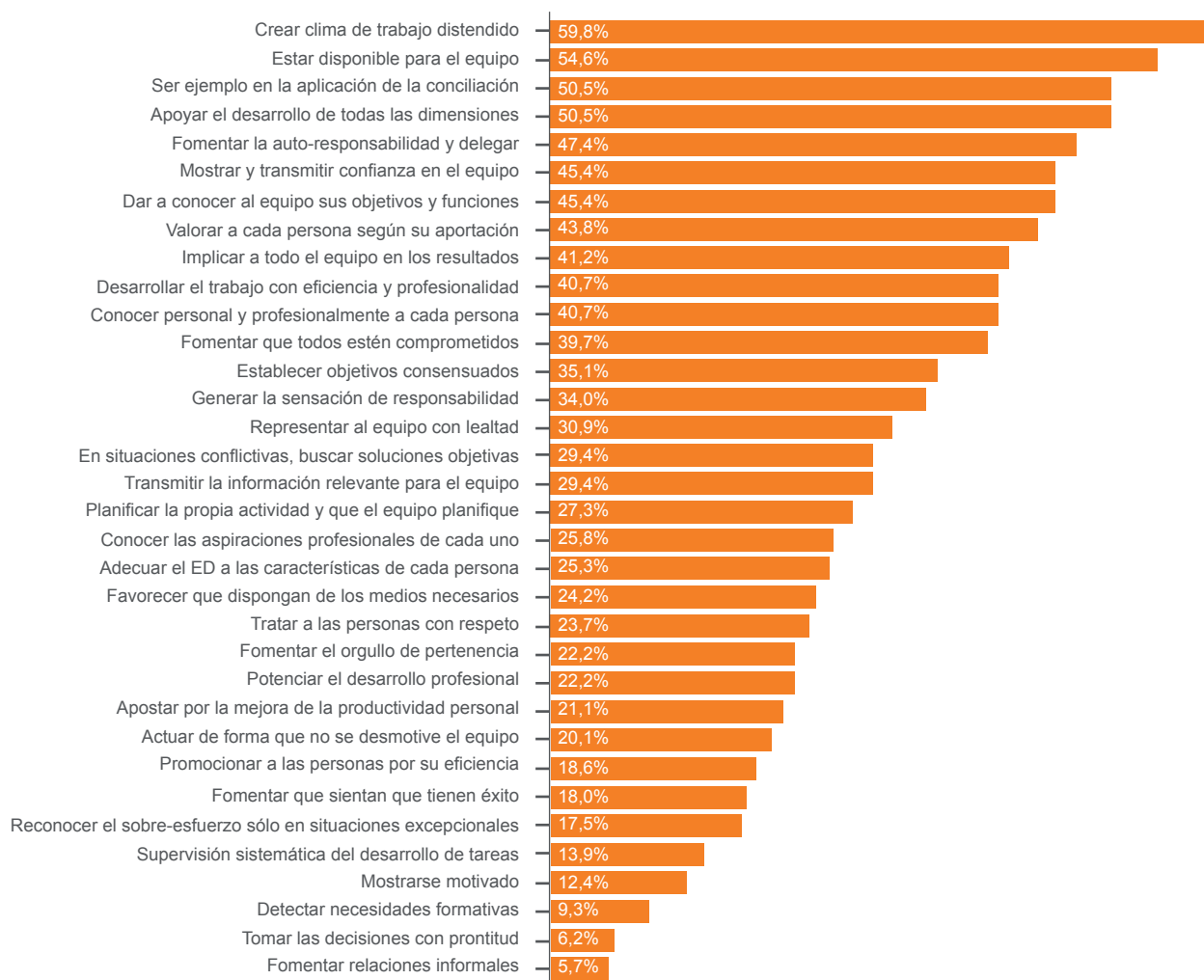
- Valorar a cada persona del equipo teniendo en cuenta sus cualidades y su aportación (44%).
- Implicar a todo el equipo en los resultados obtenidos y analizarlos de una manera constructiva, afrontando errores e incorporando mejoras con rapidez (41%).
- Desarrollar el trabajo con eficiencia y profesionalidad (41%).
- Conocer personal y profesionalmente a cada persona del equipo (41%).
- Fomentar que todas las personas del equipo estén comprometidas con la organización (40%).
- Establecer objetivos personales y de equipo consensuados; asequibles y, al mismo tiempo, retadores; y equitativos para todas las personas (35%).
- Generar la sensación de responsabilidad en los demás para que cumplan lo mejor posible sus tareas y ofrecerles seguridad (34%).
- Representar al equipo y a sus miembros con lealtad y respaldarles (31%).
- En situaciones conflictivas, buscar soluciones objetivas, valorando la gravedad de la situación y evitando los enfrentamientos personales (29%).
- Transmitir la información relevante para el equipo con transparencia y rapidez (29%).
- Planificar la propia actividad y asegurarse de que las personas del equipo planifican las suyas (27%).
- Preocuparse por conocer las aspiraciones profesionales de cada persona y las posibles vías de desarrollo profesional de cada puesto (26%).
- Adecuar el estilo de dirección a las características de cada persona (desarrollador, participativo, directivo, coach, implicador, delegador...) (25%).
- Favorecer que dispongan de los medios necesarios (24%).
- Tratar a las personas del equipo con el máximo respeto, incluso a los que pueden estar creando problemas (24%).
- Fomentar el orgullo de pertenencia a la organización (22%).
- Potenciar el desarrollo profesional de cada persona (22%).

- Apostar por métodos de mejora de la productividad personal, para favorecer el rendimiento y la productividad (21%).
- Actuar de forma que no se desmotive el equipo: evitar amenazas, críticas, la sensación de falta de información... (20%).

Un 34% de los encuestados que trabajan en organizaciones que no concilian considera que es imprescindible que el mando planifique la propia actividad y se asegure de que las personas del equipo planifican las suyas, frente a un 20% de los encuestados que trabajan en organizaciones que sí concilian.

Y hasta un 26% de los encuestados que trabajan en organizaciones que no concilian considera que es imprescindible que el mando reconozca el sobre-esfuerzo sólo como respuesta a situaciones excepcionales, frente a sólo un 9% de los encuestados que trabajan en organizaciones que sí concilian.

Comportamientos que más favorecen la conciliación



Base: 194 encuestados

Además, invitamos a los encuestados a **sugerirnos otros comportamientos** de los mandos que consideraran imprescindibles para favorecer la conciliación de los equipos, que no aparecieran en la lista anterior. Estos son los que proponen:

- “Ejercer un liderazgo proactivo que genere confianza (compromiso) dentro del equipo y confianza (seguridad) de la organización en el propio equipo”.
- “Fomentar el respeto mutuo”.
- “Comparar el rendimiento frente al uso de medidas de conciliación entre los empleados para evitar abusos”.

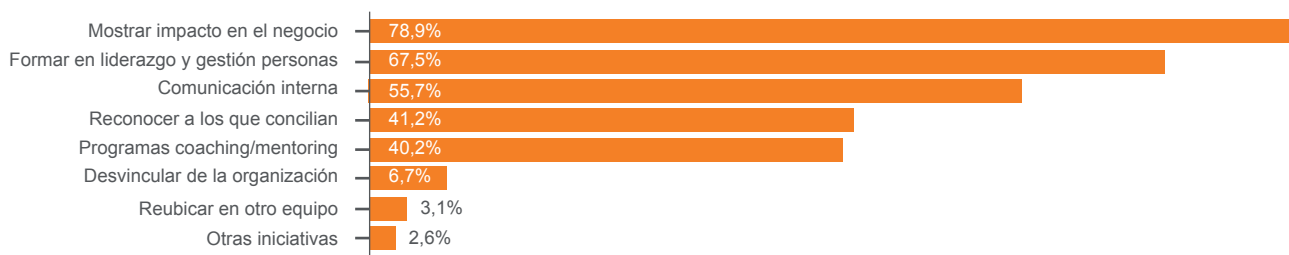
Los encuestados que trabajan en organizaciones que concilian, propusieron:

- “Lograr la cohesión y el acuerdo entre los miembros del equipo para facilitar una coordinación compatible con la conciliación”.
- “Equilibrar las conciliaciones de todas las personas, buscando no des-conciliar a unas para conciliar a otras”.
- “Anticiparse a la necesidad de conciliar de un colaborador, haciendo propuestas concretas, teletrabajo, jornada continua, etc.”.
- “Que las personas que se acogen a medidas de conciliación tengan las mismas oportunidades de formación y promoción que el resto de personal”.

Para finalizar, queríamos saber **qué actuaciones puede poner en marcha una organización con sus mandos no alineados con la conciliación** o que dificultan su implantación, para que se alineen con ella.

- Casi el 80% de los encuestados cree que la organización debe mostrarles el impacto positivo que tiene la conciliación sobre la marcha del negocio.
- Un 68% cree que debe formarles en liderazgo y gestión de personas, y un 56% cree que debe mejorar la comunicación interna.
- Alrededor de un 40%, considera que la organización debe reconocer a los mandos que muestran comportamientos conciliadores, y otro 40%, poner en marcha programas de coaching o de mentoring.
- Un 7% cree que hay que desvincular a esos mandos de la organización y un 3%, que hay que reubicarlos en otro equipo.

Actuaciones con los Resp. Equipo no alineados con la conciliación



Base: 194 encuestados

Un 11% de los encuestados que trabajan en organizaciones que no concilian opta por la desvinculación de la organización de los mandos no proclives a la conciliación, frente a sólo un 2% de los que trabajan en organizaciones que sí concilian.

Entre los que eligieron otras iniciativas de actuación con los mandos no alineados con la conciliación, algunos nos sugirieron:

- “Hablar con ellos y entender de dónde surgen sus frenos. Sólo se consigue conciliar cuando somos capaces de integrar las diferencias”.
- “Valorar el impacto de la no alineación en el clima laboral y vincularlo al bonus”.
- “Un approach constructivo: ejemplarizante primero y, si no funciona y se convierte en un obstáculo, ‘desvincularlo’ de la organización”.

Y los encuestados que trabajan en organizaciones que concilian, propusieron:

- “Enseñarle a dirigir por objetivos y contrastar con encuestas 360° para analizar el grado de satisfacción y motivación del personal a su cargo”.
- “Evaluación del perfil directivo y detección de necesidades de desarrollo”.
- [Mostrarle] “El impacto positivo en su trabajo y vida personal”.



05 Conclusiones y Recomendaciones

Cultura de conciliación

La implantación de una cultura de conciliación en una organización actúa como factor motivacional en sus empleados, aumentando su compromiso con la organización y, en consecuencia, mejorando su productividad y su eficiencia. Por eso, **la conciliación beneficia a toda la organización**, e incluso mejora sus resultados de negocio.

El Comité de Dirección y resto de la alta Dirección son los principales responsables de la implantación de la cultura de conciliación en la organización: una cultura que favorece la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal y familiar de las personas; que las gestiona con una visión multidimensional, no sólo como profesionales; que las refuerza en función de sus resultados y su eficiencia, y no del tiempo y del esfuerzo que dedican a sus tareas.

Pero la implantación de una verdadera cultura de conciliación requiere que el estilo de dirección de todos los directores y mandos medios esté en línea con ella, aunque cada nivel tenga responsabilidades específicas.

- **El Comité de Dirección y alta Dirección:**
 - definir la cultura de conciliación y su estrategia de implantación,
 - proporcionar el apoyo y los medios necesarios para su implantación y
 - revisar periódicamente y renovar las políticas de conciliación (aunque en las empresas con políticas de conciliación se considera responsabilidad también del resto del personal sin equipos a su cargo).

- **Los Directores de departamentos, mandos medios y responsables de equipos:**
 - definir indicadores de medición del impacto de la conciliación,
 - comunicar eficientemente las políticas de conciliación,
 - formar y sensibilizar en aspectos de conciliación
 - controlar la correcta aplicación de las políticas de conciliación y
 - adaptar las políticas de conciliación a las necesidades particulares.
 - (Además, en las empresas con políticas de conciliación, se valora que se acojan a alguna medida de conciliación.)

- **Y ambos perfiles:**
 - generar confianza,
 - mostrar compromiso y
 - asegurar la productividad y el cumplimiento de objetivos.

Y también los empleados deben involucrarse, comprometiéndose con sus objetivos y los de su equipo y respetando las necesidades de conciliación de sus compañeros.

Estilos de dirección

El estilo de dirección de cada mando influye significativamente en la facilidad o en la dificultad para implantar una cultura de conciliación en la organización.

En línea con el **Modelo de dirección V.I.P.**, los estilos de dirección alineados con la conciliación:

- Tienen una **visión global de las personas**: se interesan por tener un conocimiento global de cada persona y de sus necesidades.
- Aplican una **dirección personalizada**, ofreciendo a cada persona las soluciones que le puedan ayudar a conciliar sus diferentes facetas.
- Generan **relaciones de confianza mutua** entre el responsable y el empleado.
- Alinean los **objetivos individuales** con los de la organización, **evalúan la eficiencia global** de las personas y **valoran su compromiso** con la organización.

Además, **si el mando se acoge a alguna medida de conciliación, será más fácil que sus equipos también opten a la conciliación.**

No obstante, como veíamos más arriba, la implantación de la cultura de conciliación, además de responsabilidad de la alta Dirección y de los responsables y mandos medios, es también responsabilidad de las personas de los equipos, de los empleados. De tal forma que se puede producir un círculo virtuoso: **los buenos equipos hacen mejores a sus jefes**, es decir, los equipos cohesionados, que trabajan por un objetivo común, integrados por personas eficientes y comprometidas generan un clima de confianza que favorece la dirección personalizada.

Y también se puede producir un círculo vicioso: **la falta de implicación o de compromiso de los equipos** impide el despliegue de estilos de dirección favorables a la conciliación y, a su vez, se ve agravada por la falta de buenos modelos de dirección de personas y de evaluación de la eficiencia.

En cuanto al **predominio de mandos con estilos de dirección proclives a la conciliación** o de mandos con estilos de dirección que no facilitan la conciliación, parece que son más numerosas las organizaciones en las que predominan los primeros sobre los segundos (y en las empresas con políticas de conciliación los mandos proclives son más numerosos).

Incluso en organizaciones con políticas definidas de conciliación existen responsables y mandos con estilos de dirección que no facilitan que sus equipos se acojan a ellas. Y, al contrario, en organizaciones en las que no hay una cultura de conciliación definida, existen responsables que dirigen teniendo en cuenta la visión global de las personas y sus necesidades específicas. **Cuando el estilo de dirección del mando entra en contradicción con la política de conciliación que marca la organización, esta última es la que suele acabar imponiéndose** finalmente.

Comportamientos asociados a estilos de dirección proclives a la conciliación

A partir del **Modelo de dirección V.I.P**, que se basa en estas **seis habilidades directivas**: generar relaciones de confianza; comunicar eficientemente; proporcionar apoyo y seguimiento adecuado; fomentar la implicación y el compromiso; desarrollar profesionalmente al equipo y favorecer el equilibrio integral de cada persona de su equipo, se considera que las organizaciones que desean implantar verdaderas culturas de conciliación deben asegurarse de que sus mandos:

- **generan relaciones de confianza**, traducido en comportamientos como:
 - crear un clima de trabajo distendido y positivo, de confianza en el equipo, de apoyo entre todos, demostrando entusiasmo en cada proyecto, celebrando los éxitos...
 - estar disponible para atender al equipo, ser accesible, mantener una conducta abierta, y
 - mostrar y transmitir confianza en el equipo, en las personas y en sus capacidades y hacer de la confianza la base de la relación (mostrar desconfianza sólo hacia actuaciones concretas),
 - valorar a cada persona teniendo en cuenta sus cualidades y sus aportaciones,
 - desarrollar el trabajo con eficiencia y profesionalidad,
 - conocer personal y profesionalmente a cada persona;
- **favorecen el equilibrio integral** de cada persona, traducido en comportamientos como:
 - conocer las necesidades y expectativas,
 - apoyar el desarrollo de todas las dimensiones de la persona: profesional, personal, familiar, social... y favorecer que las personas del equipo las desarrollen, y
 - ser ejemplo en la aplicación de la cultura de conciliación;
- **desarrollan profesionalmente a las personas**, traducido en: fomentar la auto-responsabilidad y delegar en las personas que han demostrado capacidad y motivación; y
- **comunican eficientemente**, traducido en: dar a conocer a los equipos sus objetivos y a cada persona sus funciones y las del resto del equipo.

En menor grado, estas organizaciones deben intentar que sus mandos:

- **proporcionen apoyo y seguimiento adecuado**, traducido en comportamientos como:
 - implicar a todo el equipo en los resultados obtenidos y analizarlos de manera constructiva, afrontando errores e incorporando mejoras con rapidez,
 - establecer objetivos personales y de equipo consensuados, asequibles y, al mismo tiempo, retadores, y equitativos para todas las personas
 - generar la sensación de responsabilidad en los demás para que cumplan lo mejor posible sus tareas y ofrecerles seguridad; y
- **fomenten la implicación y el compromiso**, traducido en: fomentar que todas las personas del equipo estén comprometidas con la organización.

Pautas de actuación de las organizaciones

La implantación de una verdadera cultura de conciliación en las organizaciones en las que existen estilos de dirección que no favorecen la conciliación pasa por plantear **acciones de formación en liderazgo y gestión de personas**, por **mejorar la comunicación interna** y, sobre todo, por mostrar evidencias de **cómo impacta positivamente la conciliación sobre la marcha del negocio**.

Algunos de los **ámbitos en los que las organizaciones deberían mejorar formando a sus líderes** son:

- impacto de la conciliación en los resultados y en la sociedad,
- planificación, especialmente entendida como anticipación,
- gestión de equipos a distancia y en remoto,
- dirección por objetivos,
- feedback y evaluación del desempeño
- herramientas de productividad personal y de equipos.

En menor medida, puede ser recomendable que establezcan **sistemas de reconocimiento** de los buenos resultados y de los mandos que muestran comportamientos conciliadores, así como los que pongan en marcha **programas de coaching o de mentoring**.



Empresas efr - norma 1000-1



Empresas efr - norma 1000-2





En colaboración de:



Este informe se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento - No Comercial - Sin obra derivada”; se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de la obra y no se realice ninguna modificación en ella. La licencia completa puede consultarse en: <http://es.creativecommons.org>