



La gestión de la conciliación en entidades multinacionales

16 noviembre de 2020

FUNDACIÓN MASFAMILIA

índice

1. Introducción	3
2. Objetivo	3
3. Metodología diagnóstica	4
4. Construyendo un argumentario.	5
4.1 ¿La conciliación forma parte de la RSE?	5
4.1.1 ISO 26000	5
4.1.2 SG21	7
4.1.3 SR10	7
4.1.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	7
4.2 ¿La conciliación en España es parte relevante de la RSE?	8
4.2.1 Informe de Forética	8
4.2.2 Informe de MERCO	10
4.3 ¿La conciliación es parte relevante de las estrategias de RSE en las empresas?	12
4.3.1 Análisis de materialidad	12
4.3.2 Metodología Accountability para los análisis de materialidad	13
4.4 ¿La gestión de la conciliación como inversión es relevante para contribuir a los resultados estratégicos?	19
5. Conclusiones	24
6. Testimonios	26

1. Introducción

Mediante la creación de un grupo de trabajo con diferentes entidades efr multinacionales con headquarters fuera de España, Fundación Másfamilia ha elaborado un argumentario que, recogiendo las aportaciones y experiencias del grupo, facilite la incorporación de entidades multinacionales a la **cultura de la gestión de la conciliación**, puesto que en ocasiones se observa como un asunto excesivamente local, o incluso, no se le otorga la relevancia que la propia comunidad efr considera. Por ello, se ha construido un “relato” argumental que parte de las consideraciones más globales para, acabar aproximándose al contexto de una organización transnacional.

El mencionado grupo de trabajo se compone de las siguientes entidades: ADMIRAL SEGUROS (Reino Unido), ALLIANZ PARTNERS (Francia), ALTRAN INNOVATION (Francia), AXA SEGUROS (Francia), BAXTER (Estados Unidos), EDP ESPAÑA (Portugal), FUNDACIÓN MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (España), GATEGROUP (Suiza), GENERALI (Italia), KENOGARD (Japón), KIA MOTORS (Corea del Sur), LIBERTY SEGUROS (EEUU), MSD (EEUU), PHILIPS (Holanda) y WOLTERS KLUWER ESPAÑA (Países Bajos), todas ellas con certificación efr.

El presente documento recoge el argumentario resultante y las propuestas de trabajo y mejora.

2. Objetivo

El principal objetivo de este grupo de trabajo es analizar las palancas y frenos de la gestión de la conciliación en las multinacionales efr.

Entendemos que este tipo de empresas al tener sus headquarters en diferentes países, cuentan con diferentes legislaciones y también culturas y realidades socio-laborales. Por eso el foco del equipo de trabajo es tratar de evidenciar la necesidad de incluir la conciliación dentro de las **estrategias de negocio responsable o RSE**, dado que es una corriente transversal y de aplicación global en cualquier país, sea avanzado o en desarrollo, y en cualquier

organización, independientemente de su sector de actividad, tamaño y geografía.

3. Metodología diagnóstica

En una primera fase, analizamos qué tipo de informes relativos a la materia que nos ocupa (RSE) se estaban ya elaborando en las empresas con certificación efr y qué parámetros se utilizan. Para ello, investigamos sobre los informes de RSE, también llamados de Información No Financiera, junto con los análisis de materialidad o relevancia en ellos incluidos.

El objetivo de esta primera investigación era comprobar el lugar que ocupa la conciliación en las diferentes entidades participantes y en cuanto a su relevancia en RSE. Los resultados del grupo de trabajo fueron muy diversos tanto en la cantidad de informes diferentes que se realizan, como en los resultados de los mismos. En la mayoría de los casos se realiza informe de materialidad o relevancia, sin embargo, no siempre aparece la conciliación como aspecto considerado y menos aún, relevante, sencillamente porque no se ha incluido previamente entre las dimensiones o asuntos a valorar.

Esto nos llevó a la necesidad de buscar un encuadre común para poder unificar la información de los reportes y concretar la elaboración del análisis de relevancia de manera que sea de utilidad práctica para la mejora continua en la gestión de la conciliación y todos sus temas transversales.

A continuación, se presenta el análisis realizado a través de diferentes marcos normativos como son los de ISO 26000, SGE 21, SR 10, y ODS, de los que nos hemos nutrido para la propuesta metodológica.

4. Construyendo un argumentario.

4.1 ¿La conciliación forma parte de la RSE?

Si vamos de lo más macro a lo más micro recorriendo las normas e iniciativas mencionadas anteriormente, podemos establecer que la conciliación forma ya parte importante de la RSE.

4.1.1 ISO 26000

Partimos de ISO 260001, la norma o guía de aplicación internacional, promovida por I.S.O.,² que sirve de guía u orientación sobre todos los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social. Ésta plantea las diferentes formas de impacto de la RSE y la interrelación entre la sociedad, la organización y las partes interesadas.



Este gráfico que presenta la citada norma, puede ser también un reflejo del impacto de la conciliación en el día a día de una organización.

ISO26000 establece 37 materias fundamentales, entre las que encontramos las siguientes referencias a la conciliación en su apartado 6: “Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social”:

¹ La ISO 26000 son un conjunto de guías que establecen líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional de Normalización.

² La Organización Internacional de Normalización, también llamada Organización Internacional de Estandarización (originalmente en inglés: International Organization for Standardization, conocida por la abreviación ISO) es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de normalización.

-“**respetar las responsabilidades familiares** de los trabajadores proporcionándoles un horario laboral razonable, bajas por paternidad / maternidad y, en la medida de lo posible, guarderías y otras instalaciones que puedan ayudar a los trabajadores a conseguir una adecuada conciliación entre la vida familiar y laboral, [5]”

-“**equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas**, incluidas las necesidades inmediatas y aquellas de las generaciones futuras”.³

-“**asegurar la igualdad de oportunidades** para todos los trabajadores y no discriminar, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral”.⁴

-“**proporcionar condiciones de trabajo decentes** en relación a salarios, horas de trabajo, descanso semanal, vacaciones, salud y seguridad, protección de la maternidad y conciliación de la vida familiar y laboral”.⁵

-“**proporcionar condiciones de trabajo a todos los trabajadores que permitan, en la mayor medida posible, conciliar la vida familiar y laboral** y que sean comparables a las que ofrecen otros empleadores similares en la conciliación afectada”.⁵

-“**respetar el derecho de los trabajadores a cumplir el horario laboral normal** o acordado, según las leyes, regulaciones o convenios colectivos. También debería proporcionar a los trabajadores **descanso semanal y vacaciones anuales remuneradas**”.⁵

No existe por tanto lugar a la duda cuando nos referimos a ISO 26000. **La conciliación y su gestión es parte integrante de la RSE.**

³ ISO26000, apartado 6.2. Gobernanza de la organización”

⁴ ISO26000, apartado 6.4.3. Asunto 1 sobre prácticas laborales: trabajo y relaciones laborales.

⁵ ISO26000, apartado 6.4.4. Asunto 2 sobre prácticas laborales: condiciones de trabajo y protección social.

4.1.2 SG21

Siguiendo con **SG21** de Forética⁶, un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, podemos encontrar un apartado dedicado en exclusiva, el 6.4.4., a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral que dice lo siguiente:

- *“La organización facilitará **la conciliación de la vida personal, familiar y laboral** de las personas que la integran mediante políticas activas de las que mantendrá registros de resultados.”*

4.1.3 SR10

Continuamos recorriendo, **SR10**, promovida por AENOR_IQNet⁷, que tiene su propio apartado también dedicado a la materia:

- *“La organización debe atender las expectativas y necesidades de sus empleados con el ánimo de lograr un adecuado **equilibrio entre su vida privada y profesional**, buscando que estas medidas no se desvinculen de la competitividad de la organización. La organización, teniendo en cuenta las características inherentes al tipo de actividad que realiza y a su estrategia, debe considerar la puesta en marcha de medidas relacionadas con la gestión de personas, la organización del trabajo y el desarrollo profesional, atendiendo para ello a esquemas de flexibilidad espacial y temporal, teniendo en cuenta las situaciones personales de sus empleados, especialmente aquellas en las que existan responsabilidades de atención de hijos y otros dependientes.”*

4.1.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Y, por último, consultamos los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de Naciones Unidas, entre los que también encontramos en al menos 5 de ellos relación con la conciliación o con temas transversales a ella, como por ejemplo los relativos a igualdad e inclusión.

- *ODS 3. “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”.*

⁶ Forética tiene la misión de fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Con un objetivo: alcanzar un futuro sostenible.

⁷ IQNet es una entidad certificadora de ámbito internacional, que agrupa a más de 30 de los principales organismos certificadores de diferentes países. Los certificados que ofrece IQNet sirven para que empresas y organizaciones puedan acreditar a nivel mundial que están certificados en una determinada norma

- ODS 4. “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”.
- ODS 5. “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”.
- ODS 8. “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”.
- ODS 10. “Reducir la desigualdad en y entre los países”.
- ODS 11. “Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles”.

A la vista de todas las evidencias en las normas e iniciativas que, con carácter internacional, rigen lo relativo a la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, **concluimos que la conciliación es un área que se debe desarrollar y gestionar como uno más de los aspectos relevantes en una estrategia de RSE**, sostenibilidad, negocio responsable, etc.

4.2 ¿La conciliación en España es parte relevante de la RSE?

Una de las consideraciones que hacemos en este estudio, es la diferencia entre países y geografías en cuanto a legislación y prácticas en materia de conciliación. De ahí que, una vez presentado el marco general, decidamos focalizar en España con el fin de establecer una metodología lo más afinada posible para los participantes de este grupo de trabajo o los futuros integrantes que estén interesados en los resultados que obtengamos de esta colaboración.

4.2.1 Informe de Forética.

Hemos investigado la importancia que le conceden las empresas españolas a la gestión de la RS. En el informe de Forética del 2018, encontramos los siguientes datos:

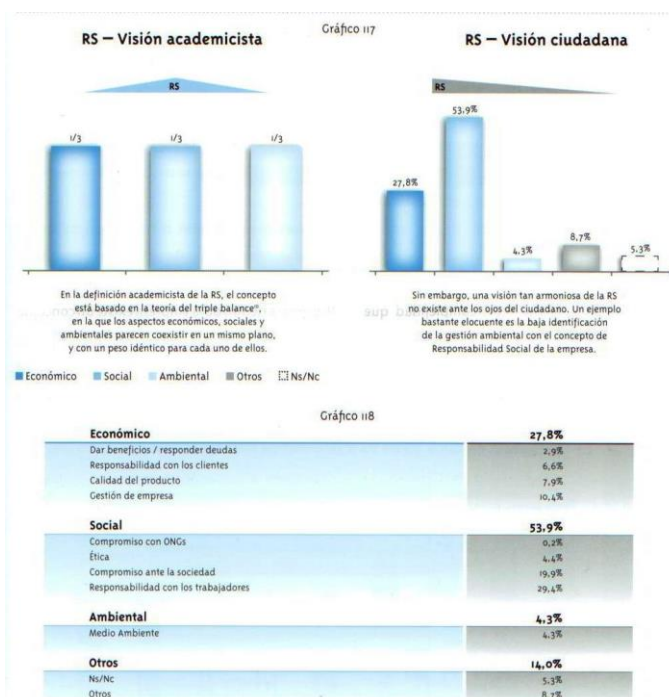


“El 70% de los empresarios consideran que la RS va a tener una importancia creciente en un futuro.”

- *“Más del 50% de las empresas consideran que los clientes incorporan, en mayor medida, criterios de RS en sus decisiones de compra.”*
- *“El 54, 1 % de las empresas analizadas en el informe de Forética de 2018 son líderes en integración de la RS en su gestión”.*

Una vez más las evidencias apoyan la necesidad creciente que percibimos de abordar este tema de forma eficaz por parte de las empresas actuales.

En otro informe de la misma entidad Forética encontramos una interesante disposición Acerca de la visión que en España existe sobre la RSE.



Al hablar de RS, nos encontramos que la teoría y la práctica difieren en lo que respecta a las prioridades y reparto de recursos, fundamentalmente en los aspectos sociales.

Como se puede leer en la leyenda del gráfico expuesto arriba, la definición académica de la RS está basada en la Teoría del Triple Balance, en la que los aspectos económicos, sociales y ambientales coexisten y tienen un peso idéntico. Sin

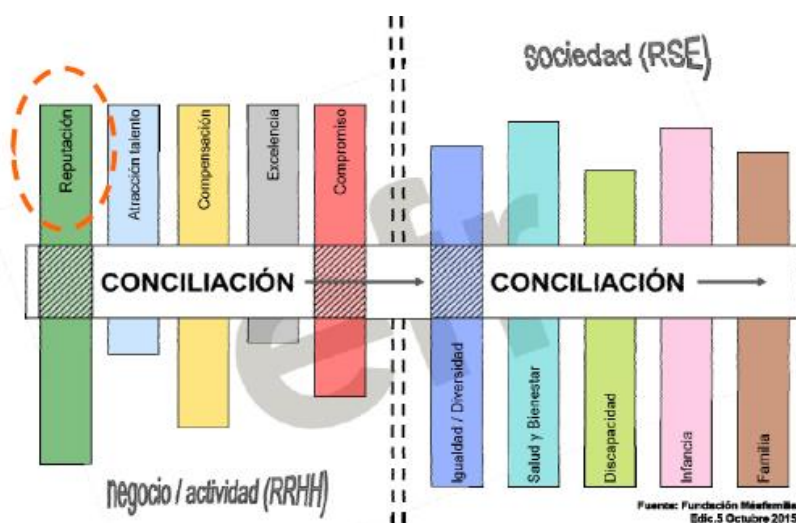
embargo, la realidad nos muestra un desequilibrio en el que el **mayor peso** recae sobre los **aspectos sociales** en un 53.9 %, un 27,8 % en aspectos económicos y apenas un 4,3 % en los ambientales. Pero hay más, poniendo el foco en la dimensión social (53.9 %) comprobamos que son precisamente los aspectos relacionados con “**la responsabilidad con los trabajadores**” los que **adquieren mayor relevancia**, alcanzando un 29.4% total, o un 54.5% sobre los aspectos sociales.

Por tanto, es necesario concluir que, **en España la RS tiene mayoritariamente unas connotaciones sociales (53.9%), y dentro de este apartado, son los aspectos relacionados con los trabajadores los más relevantes (54,5%).**

4.2.2 Informe de MERCO

Según el estudio de MERCO sobre conciliación y reputación realizado en 2012, el 61,1% de los trabajadores escogen conciliación frente a salario. Conciliación es considerada además la 5º variable a tener en cuenta en la satisfacción con el trabajo. Concluyen que es uno de los retos para el futuro de las empresas españolas además de una demanda creciente, un valor consolidado que se refleja en la reputación y que potencia los valores éticos y profesionales.

Como ya veíamos en el gráfico de la ISO26000, hay una correlación entre empresa, empleados y sociedad, de forma que la conciliación se convierte en un medio para que esta relación fluya y genere los mejores resultados para las tres partes involucradas. La conciliación afecta a muchas áreas que son parte de estas relaciones causa-efecto entre las partes, como puede apreciarse en el gráfico de abajo.



Variables más relacionadas con la conciliación

	%	
Igualdad y diversidad	49,5%	Correlación alta
Valores éticos y profesionales	49,0%	
Recomendación	45,4%	
Orgullo de pertenencia	36,9%	
Relación con los mandos intermedios	31,6%	
Identificación con el proyecto empresarial	29,2%	Correlación media
Motivación y reconocimiento	27,0%	
Salario	24,4%	
Liderazgo alta dirección	23,9%	
Atracción de talento	20,6%	
Éxito empresarial	18,6%	Correlación baja
Imagen en la sociedad	18,2%	
Desarrollo profesional	15,8%	
Sector atractivo	10,5%	
Conciliación jefes	3,2%	

Según los datos de otro estudio de Merco del 2017, un buen paquete de medidas de conciliación podría superar un valor extra del 20% del salario bruto anual. Contrariamente a lo que se suele pensar, la correlación entre conciliación y salario es bastante baja; y sin embargo es bastante alta con otras variables como la satisfacción, el reconocimiento como buen empleador y el orgullo de pertenencia. Variables que cualquier

empresa actual cuida enormemente en pos de sus resultados. En el estudio queda constancia de que las empresas que han incorporado el modelo de gestión de la conciliación efr ocupan las posiciones más significativas dentro de las analizadas.

Desde el punto de vista de los alumnos, otra fuente de MERCO, la conciliación es señalada también como debilidad de las empresas y por tanto dificulta la captación y retención de talento. Es un freno clave que las entidades deben afrontar sin mayor dilación.

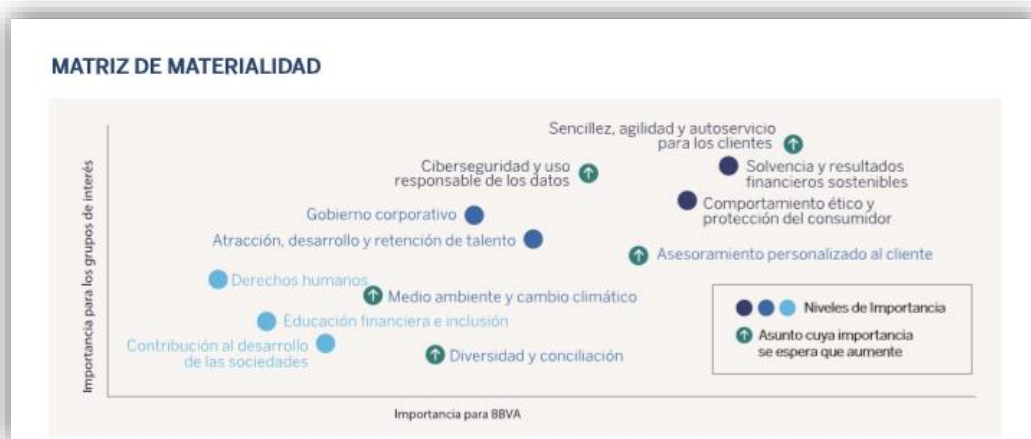
En conclusión, **la necesidad de conciliar de los colaboradores es una variable clave que debe ser atendida adecuadamente desde un proceso de mejora continua, como un medio de atracción y retención del talento, mejora de la satisfacción, mejora de la reputación y, con todo ello, mejora del posicionamiento y competitividad de la compañía.**

4.3 ¿La conciliación es parte relevante de las estrategias de RSE en las empresas?

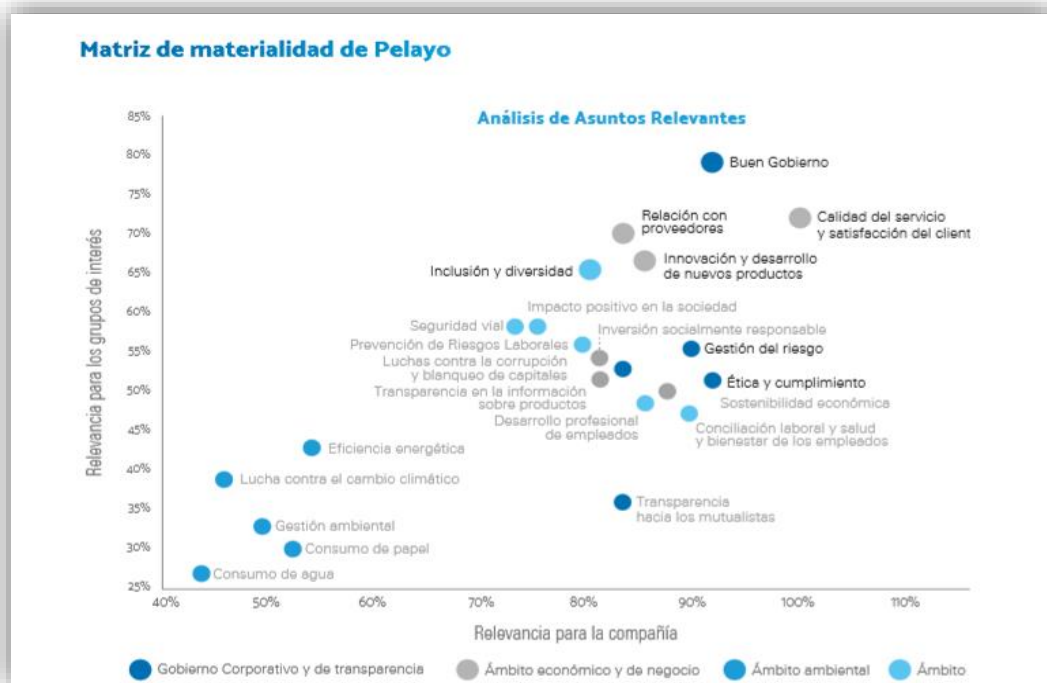
4.3.1 Análisis de materialidad

En este apartado, hemos realizado una búsqueda para identificar el lugar que ocupa la conciliación en los análisis de materialidad o relevancia en algunas grandes compañías

El primer ejemplo que mostramos, es de BBVA, donde aparece la conciliación como de importancia media para la propia organización, pero sobre el que se espera que aumente en importancia.



A continuación, mostramos el análisis de materialidad de Pelayo, donde la conciliación aparece en una posición bastante alta, rondando el 50% de relevancia para los grupos de interés, pero que alcanza un 90%!! de relevancia para la organización.



Como conclusión de este apartado podemos inferir que, aquellos casos en los que se incluye la conciliación en los análisis de relevancia o materialidad, se muestra **relevante**. El problema no parece por tanto radicar allí, sino en el hecho de que no se incorpora como un ítem o concepto aislado, sino que se anexiona a otros como igualdad, diversidad, etc. y, por tanto, pierde fuerza y se pierde la posibilidad de conocer su relevancia.

4.3.2 Metodología Accountability para los análisis de materialidad

Intentar normalizar este tipo de análisis es complejo, pues se utilizan en su elaboración metodologías distintas que implican muchas variables y un tratamiento de los datos muy diverso como hemos explicado. Por ello, proponemos usar una metodología de reconocido prestigio que simplifique el proceso, oriente a aquellas empresas que aún no realizan este análisis de relevancia o materialidad, y que permita el intercambio y comparación de datos que lleven a la mejora continua, como resulta ser la siguiente metodología:

El Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés de AccountAbility⁸ (2005) incluye la siguiente metodología para la elaboración de los análisis de relevancia o materialidad.

El **primer paso** es identificar a los stakeholders o partes interesadas cuya opinión debe ser considerada y consultada en este proceso. Por ello, incluiremos a directivos y líderes de todos aquellos departamentos que tengan contacto directo con dichas partes y puedan ofrecer información valiosa acerca de sus necesidades, de cómo abordarlas o de la implementación de las medidas futuras que se adopten para ello.

El **segundo paso**, es identificar los temas relevantes por la compañía. AccountAbility propone una prueba de relevancia en cinco partes como muestra la tabla a continuación.

Prueba de relevancia	Fuentes relevantes de información
1. Temas que produzcan impactos financieros directos a corto plazo.	Estrategia y planes de negocio, evaluación de riesgos, accidentes y sanciones/multas, áreas de gastos de lobby.
2. Cuestiones para las que existan políticas estratégicas y que supongan un compromiso con los stakeholders.	Políticas corporativas y compromisos existentes con los stakeholders.
3. Temas que organizaciones similares/pares (competencia) consideren relevantes.	Políticas y prácticas de organizaciones de la competencia, asociaciones industriales, RSC.
4. Temas importantes para los stakeholders y que puedan llevarse a la acción en el presente o en el futuro.	- Lo que sabemos: feedback - Lo que nos dicen: encuestas a los stakeholders. - Lo que se dice de nosotros: prensa especializada y académica, comunicaciones, estudios públicos y de opinión, foros de discusión en internet.

⁸ AccountAbility es una firma global de consultoría y estándares que trabaja con empresas, inversionistas, gobiernos y organizaciones multilaterales para lograr oportunidades, promover prácticas comerciales responsables y transformar su desempeño a largo plazo.

Prueba de relevancia	Fuentes relevantes de información
5. Temas que se consideren normas sociales.	Regulación, normas y prácticas institucionalizadas, convenios internacionales, códigos voluntarios, normas emergentes.

Una vez hecho el ejercicio de identificación tanto de stakeholders como de identificación de temas relevantes (pasos 1 y 2), hay que comparar **los objetivos estratégicos con el listado obtenido en la primera etapa**. Cada objetivo puede relacionarse con varios temas relevantes. Con estos datos, en un **tercer paso**, elaboraremos una matriz e incluiremos la puntuación de la importancia de los grupos de interés en cada asunto.

Comprobaremos la validez de dicha matriz con los grupos de interés y referentes dentro de la organización antes mencionados con el fin de asegurar que no es un ejercicio meramente teórico, sino que efectivamente refleja aquellos asuntos sobre los que es necesaria mayor atención. Es un proceso dinámico y cambiante por lo que el contenido de la matriz es muy probable que vaya variando con el paso del tiempo. Para que siga resultando útil, habrá que ir actualizando los temas relevantes, así como los grupos de interés a los que se les consulta con flexibilidad y apertura.

De todo este análisis, se obtendrá una gran cantidad de temas e información que no podrán ser abordados todos a la vez, luego una vez hecho el estudio teórico, el **cuarto y último paso** será **establecer prioridades** para poder planificar las acciones de mejora. Se pueden seguir dos criterios para clasificar la relevancia:

- A. **Prioridad según la madurez social de los temas.** En cada etapa de madurez, existe un conjunto diferente de expectativas de los stakeholders, de presiones externas y de riesgos y oportunidades, que es necesario comprender para planificar los procesos de relación con los stakeholders.

La farmacéutica Novo Nordisk elaboró la siguiente escala de etapas de madurez, a las que se ha añadido una lista de acciones que se llevan a cabo desde empresas líderes en gestión.

Etapas de madurez	Indicios	Respuesta de la compañía con liderazgo focalizada en la oportunidad
1.Latente	- Algunas ONGs son conscientes del tema - Poca evidencia científica - Poca atención por parte de la comunidad empresarial	- Investigación preliminar de los riesgos y oportunidades. - Gestión cautelosa.
2.Emergente	- Consciencia política y mediática - Bastante investigación, pero sin datos concluyentes - Las empresas punteras prueban distintos enfoques para su abordaje.	- Afrontamiento temprano para ganar ventaja competitiva y posicionamiento de mercado.
3.En consolidación	- Bastantes prácticas empresariales - Desarrollo de iniciativas voluntarias - Surgen causas legales y se reconoce la necesidad de legislar - Se desarrollan normas voluntarias y acciones colectivas.	- Búsqueda de aliados para gestionar el impacto y que las compañías que no estén al tanto no socaven el desarrollo de buenas prácticas.
4.Institucionalizado	- Legislación - Prácticas incorporadas al modelo de negocio-excelencia	- Se asegura de que se cumplan las normas y compromisos sociales.

B. **Prioridad según el nivel de influencia y dependencia de los stakeholders.** Para identificar qué stakeholders se verán más afectados por las operaciones de la compañía y cuáles tendrán mayor impacto en la

consecución de los objetivos. Se podría utilizar una matriz como la siguiente:

		Nivel de influencia de los stakeholders en la organización	
		Bajo	Alto
Grado de dependencia de los stakeholders respecto de la organización	Alto	Tratamiento justo	Amenaza / Oportunidad estratégica
	Bajo	Baja prioridad	Mantener la participación e información

Tras estos **cuatro pasos**, se obtiene un listado de actualizado de los stakeholders a tener en cuenta en las próximas decisiones y/o acciones estratégicas, un listado de asuntos relevantes para los mismos ordenados por prioridad según el establecido, y la compañía estará en disposición de ajustar las acciones necesarias para planificar e implementar las acciones de mejora.

Si consideramos ahora la metodología elaborada por Accountability en su conjunto, y la “enfrentamos” al concepto de conciliación y su gestión, que es lo que nos ocupa, podemos establecer las siguientes conclusiones relacionadas con los análisis de materialidad o relevancia:

1. **Identificación de los stakeholders.** Obviamente los colaboradores, receptores de la conciliación junto con sus familias, amigos, etc., **siempre** van a aparecer como un stakeholder relevante para la compañía, y lo serán más cuanto más necesaria sea su aportación de valor. No parece nada arriesgado pensar que en un futuro los colaboradores serán todavía más importantes que hoy en día en un escenario de mayor automatización, robotización, inteligencia artificial, etc.
2. **Identificación de asuntos relevantes** (prueba de cinco partes). En el caso español la conciliación aparecerá en los niveles más altos 4 y 5. Por tanto, estamos ante un asunto claramente relevante.
3. **Alineamiento con objetivos estratégicos de la compañía.** Parece bastante razonable que entre los objetivos de una entidad figuren hoy en día, aspectos tales como la atracción del talento, la marca de empleador, la diversidad y la inclusión, la mejora del compromiso o engagement, la mejora de la salud organizativa, o la propia mejora de la RSE y la sostenibilidad, factores **todos**

ellos alineados con la conciliación como se verá en el apartado 4 de este documento.

4. Establecimiento de prioridades.

- a. Metodología Novo Nordisk. La conciliación vuelve a aparecer en los niveles más elevados. En este caso, por España nos encontraríamos entre los niveles 3 y 4. A nuestro entender el nivel más alineado será el 4 o máximo.
- b. Método de acuerdo al nivel de influencia y dependencia de los stakeholders. Tratándose de los colaboradores observaríamos una dependencia alta con respecto a la organización y un nivel de influencia alto. Por tanto, le corresponde: amenaza / oportunidad estratégica.

Resumiendo, aplicada la metodología descrita, la conciliación **sólo** puede tener una consideración como materia **relevante** o incluso **muy relevante** en los análisis de materialidad que se practiquen.

Una vez finalizado el proceso de diagnóstico, es decir, detectados los grupos de interés, identificados los temas de relevancia sobre los que se debe actuar, y establecidas las prioridades según el criterio escogido, la entidad estaría en disposición de empezar a promover y gestionar los cambios necesarios para tratar la conciliación como un área relevante y estratégica. Es una metodología sencilla que permite un profundo análisis de la gestión que se está llevando a cabo, la satisfacción de los grupos de interés hacia ella, y de si existe concordancia entre la estrategia propuesta y las necesidades de los stakeholders.

4.4 ¿La gestión de la conciliación como inversión es relevante para contribuir a los resultados estratégicos?

Por último, debemos incorporar a este documento unas últimas reflexiones, tras comprobar hasta el momento que la conciliación:

1. Forma parte de la RSE
2. En España, es una parte muy importante de la RSE y,
3. La conciliación es parte de los análisis de relevancia o materialidad y aparece con niveles altos o significativos a lo que la relevancia se refiere.

Queremos profundizar en la forma en la que inversión en gestión de la conciliación retorna en términos económicos y de competitividad en las organizaciones.

La gestión de la conciliación en muchas organizaciones profesionales es ya una línea estratégica que forma parte de las políticas tanto de RRHH como de RSE, pues produce efectos y resultados evidenciables en ambas áreas.

En este escenario la conciliación muestra su potencial a través del impacto en grandes indicadores empresariales que se describen a continuación.

1. Responsabilidad social.

Respecto al impacto en responsabilidad social (RS) hemos hablado a lo largo de todo el informe por lo que nos extenderemos más en este apartado.

2. Rewards o compensación.

Las compañías más competitivas a escala internacional desarrollan modelos de compensación más amplios, variados y dinámicos, de manera que el salario fijo es sólo uno de los elementos del mix de compensación, existiendo otros como los beneficios sociales, el desarrollo profesional o la conciliación.

Esto es lo que desde Fundación Másfamilia se denomina como salario emocional y se alinea con las tendencias internacionales del denominado Total Rewards o Compensación Flexible.

En la actualidad, ya existen organizaciones que están midiendo el peso de la conciliación en el conjunto de la compensación total a través del análisis de la monetización. Los resultados son sin duda muy esperanzadores. En función del colectivo se incrementan o disminuyen, de la misma manera que también influyen otros aspectos como el género, la edad o el sector.

Se podría afirmar sin equivocación, que la conciliación puede ocupar una banda de entre el 5% y el 20% del peso adicional al salario bruto.

3. Reputación o marca empleador.

Fortalece y transmite la imagen de compromiso con sus empleados y la sociedad, como buen empleador, asociado todo ello a los conceptos de conciliación y empleo de calidad.

No hay duda de que la reputación es uno de los factores intangibles más importantes en las organizaciones, sino ... el más.

Reputación o Branding forma parte de los denominados intangibles, que en la actualidad pueden llegar a suponer más de un 80% del valor de una compañía, especialmente si ésta desarrolla su actividad en la sociedad del conocimiento.

Numerosos estudios demuestran que la conciliación tiene un efecto positivo tanto para la persona como para la organización. Las empresas que concilian son empresas con una mayor reputación, con una mayor facilidad para atraer y retener talento, cuentan con empleados más comprometidos, más productivos... De hecho, la conciliación se sitúa como uno de los atributos más valorados por los trabajadores de las empresas según estudios de Merco Personas, tan solo por detrás del desarrollo profesional y la motivación, como hemos visto anteriormente en el apartado 3 de análisis.

4. Engagement o compromiso.

Durante los últimos años, se han llevado a cabo numerosos estudios en diferentes instituciones [Harter, et. al., (2002); Watson, Wyatt (2004);

Globoforce (2005); Towers, Perrin, (2007-2008), Wiley (2011)] que han demostrado que la relación del compromiso con los resultados es muy alta.

Los datos son coincidentes y muestran que las empresas donde los niveles de compromiso están en el cuartil superior obtienen, comparadas con los niveles del cuartil inferior:

- 3,4 puntos más de Beneficio Neto
- 12% más en Crecimiento de Beneficios
- 12% más de Satisfacción del Cliente
- 18% más de Productividad

La conciliación es una de las palancas más potentes para comprometer a los trabajadores. Así lo demuestra un estudio cuantitativo realizado por Tatum (Barómetro del compromiso, 2015) donde determinan que la conciliación no sólo es una de las 12 palancas del compromiso; sino que, además, las empresas con alto nivel de gestión de la conciliación consiguen mejores resultados en esta variable a través de la experiencia perceptiva del salario y a través de factores relacionados con la cultura de las organizaciones.

Además, impacta en la atracción y retención del talento, que refuerza el compromiso para con sus colaboradores y mejora su potencial de atracción como empleador excelente hacia:

- Escuelas de negocio
- Universidad y Escuelas Profesionales
- Empresas de selección
- Foros de empleo
- Portales de empleo

5. Organizaciones saludables o wellness / wellbeing.

Promueve y facilita el consumo y la inversión responsables, tanto de colectivos privados como públicos. Incrementa la eficiencia y competitividad de la organización a través de la mejora de indicadores tales como compromiso, satisfacción, rotación, absentismo, satisfacción del cliente, etc.

El foco está puesto normalmente en los aspectos físicos de la salud, pero cada vez más se incluyen los aspectos psicológicos y el análisis de los posibles riesgos psicosociales como medidas de trabajo de la salud organizacional.

Steenbergen y Ellemers (2009) han demostrado que los empleados con bajo conflicto familiar-laboral y un rol más flexible en la gestión de esta relación, mejoran su desempeño y reducen el absentismo. Asimismo, mantener un clima laboral positivo e inclusivo, promover la motivación del empleado, la adecuación al puesto de trabajo, la disminución del absentismo y los accidentes de trabajo, incrementar la cultura preventiva, etc. también contribuyen al Bienestar Socio Organizacional. Es decir, el objetivo de las organizaciones saludables es lograr el equilibrio en el plano físico, psíquico y emocional y que se refleje en el comportamiento de sus integrantes.

6. Diversidad e inclusión.

A más diversidad, más competitividad. Esto es una realidad. Según el estudio “Diversity Matters” (McKinsey, 2015):

- En Estados Unidos, existe una relación lineal directa entre la diversidad racial y étnica y la mayor rentabilidad financiera. Por cada aumento del 10% en la diversidad racial y étnica en el alto equipo ejecutivo, los beneficios antes de intereses e impuestos (EBIT) son un 0,8% más altos.
- En Reino Unido, una mayor diversidad de género entre los altos directivos corresponde con el impacto más importante sobre la rentabilidad. Por cada aumento del 10% en la diversidad de género, el EBIT creció un 3,5%.

Ahora bien, ¿de qué manera podemos ser más diversos? Atrayendo la diversidad a través de la conciliación. Evidentemente, ésta no es la única vía para atraer talento diverso, pero sí una de las más sofisticadas y eficientes, puesto que la conciliación pone el foco en la persona, en su diferencia, y no el colectivo.

Fundación Másfamilia entiende la diversidad como un conjunto de factores diferenciales en la persona que tienen que ver con el género, la edad, las distintas capacidades de la persona, la cultura, la nacionalidad, el credo y la orientación sexual.

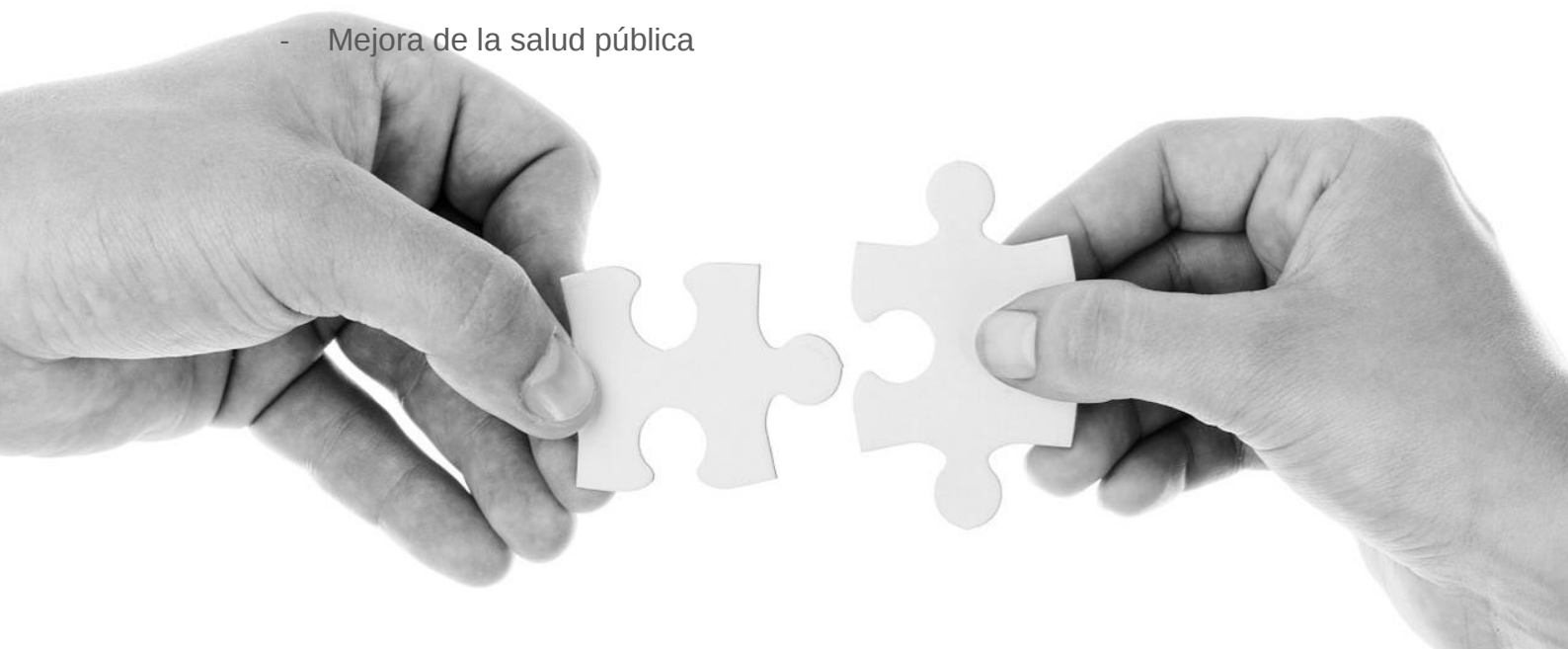
Pero sin duda, el factor que más influye en una organización cuando hablamos de conciliación y diversidad es la EDAD. Son cuatro las generaciones que habitualmente conviven en una empresa: Millennials, Generación X, Baby Boomers y Veteranos. Todos ellos, con necesidades y expectativas muy diferentes en cuanto a materia de conciliación se refiere; necesidades y expectativas que requerirán de respuestas diversas por parte de la organización.

Según un estudio realizado por la consultora Grant Thornton (2016), los millennials están menos dispuestos a supeditar el resto de facetas de su vida al trabajo. Para éstos, el salario no es suficiente. "...que el trabajo resulte motivador, que existan oportunidades de desarrollo profesional y que se facilite la compatibilización de la vida personal, familiar y laboral, son las tres principales condiciones para atraer y retener a los millennials en las compañías".

"The Deloitte Millennial survey" (2016) también pone de manifiesto la importancia que las nuevas generaciones dan a la flexibilidad y a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Desde la óptica social, la gestión de la conciliación también tiene un fuerte impacto positivo, destacando:

- Mejora de la atención y cuidado de la infancia y de la dependencia
- Mejora de la incorporación de personas con discapacidad al mundo laboral
- Mejora de las relaciones familiares
- Mejora de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres
- Mejora de la protección del medio ambiente y la movilidad de la población
- Mejora de la salud pública



5. Conclusiones

Nos referimos al momento presente como un entorno VUCA, una realidad líquida o simplemente un entorno desafiante. Algunos desafíos son transversales y adquieren dimensiones planetarias como el cambio climático, el envejecimiento de la población, la necesaria competitividad global, el descenso de la natalidad, el incremento de enfermedades psicosociales como la ansiedad, el estrés y la depresión, el aumento de la soledad de nuestros mayores con los efectos asociados, etc.

Las organizaciones empresariales no están exentas de todo ello y deben dar respuesta a estos desafíos dejando atrás viejos paradigmas laborales como el control de la presencia, la no implicación de los colaboradores, la excesiva jerarquía organizativa o la rigidez de los horarios laborales.

Por tanto, la tendencia actual y a futuro es avanzar hacia un modelo socio-laboral cuyas características más sobresalientes son:

- La confianza y el compromiso en lugar de la presencia y el control.
- La autorregulación y el compliance en las empresas frente a la excesiva regulación legal.
- La personalización de la relación laboral.
- La eficiencia y productividad en lugar de presencia, poniendo en marcha un proceso de dirección por objetivos.
- La meritocracia y el foco en los resultados.
- La flexibilización del modelo laboral.
- La eficiencia retributiva.
- El fomento del trabajo flexible.
- El foco en la empleabilidad y no tanto en la seguridad de la contratación.
- La deslocalización espacio-temporal de la relación laboral.
- La tecnología al alcance de todos.
- La toma de conciencia y la gestión de la diversidad y de las diferencias individuales.

- La incorporación de las nuevas generaciones con una diferente concepción del binomio proyecto profesional - proyecto personal y familiar.
- La globalización como proceso económico, tecnológico, político y social.

Una sociedad que progresa es una sociedad que se preocupa porque sus empresas puedan crear entornos favorecedores del desarrollo personal, que otorguen reputación e incrementen el valor de sus activos intangibles. Actuar sobre ello dota al país de competitividad. Las empresas internacionales no pueden eludir su responsabilidad, esto es, el hecho de que junto a la diplomacia de sus gobiernos ellas ejercen su propia "diplomacia privada" y con ello afectan a las relaciones internacionales.

La conciliación de la vida laboral, personal y familiar puede contribuir de forma decidida a cambiar las tendencias negativas que se viven en la mayor parte de países desarrollados y emergentes, "La verdadera riqueza de un país está en su gente", señala el Informe de Desarrollo Humano de 2010 de PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) recordando que esa frase inspiró la nueva forma de enfocar el desarrollo.

Sin embargo, las compañías multinacionales de origen no español, o no latinoamericano-mediterráneo, poseen culturas laborales diversas y distintas en las que en muchos casos la gestión de la conciliación no ha sido aún considerada como la comunidad efr la entiende; seguramente porque en los países de origen o donde mayoritariamente se llevan a cabo las actividades de la compañía no existe la necesidad como en España, y tampoco se la observa como una palanca y herramienta de gestión, con la que potenciar aspectos sí incluidos en sus objetivos estratégicos, como la diversidad e inclusión, la RSE o sostenibilidad, el engagement, etc. Esperamos que con la lectura de este documento este tipo de compañías encuentres más y más sólidos argumentos para abordar una decidida gestión de la conciliación.

6. Testimonios



Carlos Ruiz Alonso

Director de Sostenibilidad y Riesgos



“La conciliación de la vida personal y laboral impulsa la motivación de los profesionales e incrementa su engagement, su compromiso con la compañía. En un contexto en el que las empresas están demostrando su compromiso social, impulsar medidas de conciliación y flexibilidad en el entorno laboral, es hoy todavía más relevante si cabe. Una persona comprometida con su empresa, es más eficiente, más productiva, y se convierte en el principal embajador de la misma.”



Cristina del Campo Pereiro

Directora Comunicación y RSC



“La RSC en Pelayo se define según los compromisos que la empresa asume en su relación con los distintos grupos de interés, fomentando relaciones equilibradas y a largo plazo con los mismos.

Los empleados son uno de nuestros principales grupos de interés, motivo por el cual cobran un papel relevante dentro de nuestra política de RSC, donde la materia de conciliación y los avances en la misma están muy presentes dentro de los compromisos que año a año nos vamos marcando en este ámbito. Además, facilitar la conciliación de nuestros empleados permite tener empleados más felices, motivados y comprometidos con los objetivos y cultura de la empresa.”



Sergio López García

HR Director Spain



“El desarrollo de la conciliación en Gategroup ha sido un reto que ha retornado de un modo tangible en un mayor compromiso y vinculación hacia nuestra empresa, así como una clara puesta en valor de nuestra marca. Su puesta en marcha durante estos años no ha sido tarea fácil, es complicado abrir la visión más allá de los estándares habituales, sobre todo en sectores como el nuestro. En las organizaciones, la búsqueda de la innovación y la excelencia no solo debe estar circunscrita al marco económico o mercantil, sino también en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Adoptar e interiorizar que las personas son el motor esencial de nuestro negocio, atender a sus expectativas y necesidades sin desvincularlo de la necesaria competitividad empresarial, debe ser parte esencial de nuestras estrategias a largo plazo.”



Enrique Montes Destar

Director HR&GA/Legal



“En Kia desde RRHH trabajamos para que nuestros empleados a los que tratamos como nuestros clientes internos se orienten hacia el FOCUS en el que la marca trabaja desde hace unos años y por eso, se posiciona en el enfoque de políticas y programas orientados a mejorar la calidad en el empleo, la flexibilidad espacial y temporal, apoyo a la familia y, al desarrollo personal y profesional. En KIA creemos que nuestro éxito comienza con el bienestar de los trabajadores. Por ello impulsamos iniciativas como el Plan Kia Koncilia, con el que buscamos mejorar la calidad de vida de nuestra gente y de la sociedad en la que operamos y, consecuentemente se ve en nuestros resultados.”



Josep Alfonso

Director de Comunicación, Responsabilidad Corporativa y Relaciones Institucionales. Director Fundación AXA

“En AXA buscamos el bienestar y la satisfacción de las personas que forman parte de la compañía porque estamos convencidos de que ellas son nuestra principal fuente de valor. Apostamos fuertemente por la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de todas las personas que componen el equipo AXA, pues entendemos la conciliación como una necesidad que se extiende a todos los empleados, independientemente de su género, edad o circunstancias personales. Buscamos la consolidación de un entorno de trabajo en el que prime una cultura de confianza, de empowerment, de trabajo colaborativo y de flexibilidad.

Nuestras políticas y medidas de conciliación contribuyen al desarrollo profesional y personal de los empleados y, por tanto, tienen un impacto en la sociedad.”

Entidades participantes en el grupo de trabajo:



En colaboración con:





Contacto **Fundación Másfamilia:**

web: <http://www.masfamilia.org/>

email: fundacion@masfamilia.org

twitter: [@masfamilia](https://twitter.com/masfamilia)

facebook: <https://www.facebook.com>