Conciliación y retención del talento

Nuria Chinchilla Albiol

Ahora parece que sí, que va en serio. Como en el cuento de Pedrito y el lobo, después de muchos años hablando de "las personas como el principal activo de nuestra organización", ahora parece que nos lo vamos tomando en serio, y que las empresas son ya conscientes de que el factor humano es elemento esencial para su futuro.

Nos estamos dando cuenta, ahora de verdad, de que es cada vez más difícil obtener resultados sólo con los modelos y paradigmas de gestión de las personas en la organización vigentes hasta aquí, y que atraer, retener y rentabilizar el talento que nos asegure una competitividad sostenible, requiere de la consideración de las personas en su compleja integridad individual y en su no menos compleja diversidad.

En la economía globalizada en la que nuestras empresas tienen que competir, los bajos costes de producción, la calidad de lo producido y las altas cotas de productividad son difícilmente alcanzables, de modo sostenible, sin considerar a la persona como un todo indivisible en el que no sólo los motivos extrínsecos e intrínsecos deben ser adecuadamente satisfechos. Para conseguir colaboradores verdaderamente involucrados y comprometidos, hay que atender también a la satisfacción de sus necesidades afectivas y emocionales: las trascendentes.

Nadie pone en duda ya que estamos ante sustanciales cambios en el modelo competitivo que se exige de economías como la nuestra, cuyos patrones de especialización han de encaminarse a actividades de mayor valor añadido, e intensivos en la utilización del talento disponible. Estos factores son cada vez más escasos por las actuales tendencias demográficas de envejecimiento de la población, - en toda Europa se vive un "invierno demográfico"-, que anticipan un inmediato problema de captación y retención del talento en la mayoría de los sectores. En este contexto, la innovación y el compromiso se erigen en fuentes esenciales de competitividad.

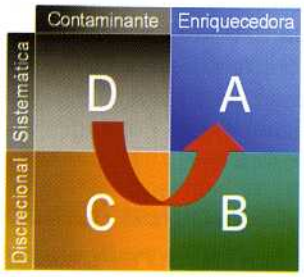
Esto hace que el capital humano, ahora sí, haya pasado a ser prioritario y, ahora de verdad, se haya convertido en el principal e insustituible activo de las empresas.

Pero el tema es complejo, por la amplitud de su enfoque y por las variables que lo integran:

- Hay que entender, y atender, la complejidad y diversidad del mundo económico, social y cultural en el que hemos de competir.
- Hemos de entender, y atender, la complejidad y diversidad motivacional de la persona y procurar la satisfacción individualizada de sus cambiantes necesidades.
- Hemos de integrar con lo anterior el entender y atender la existencia de nuevas pautas sociales y culturales, que han creado mayores posibilidades de fricción e, incluso, de incompatibilidad entre los ámbitos personal, familiar y profesional de las personas. Se ha incrementado la percepción social de los problemas asociados a una falta de equilibrio entre las diferentes esferas de la vida y, en cada una de ellas, de sus diferentes ciclos vitales.

Si se aborda la cuestión en su complejidad y diversidad, se puede entender que estamos inmersos en la necesidad del urgente desarrollo de sistemas tales como la retribución variable y flexible, la retribución por resultados - que no por permanencia-; trabajando para encontrar soluciones a un concepto más amplio que el de la retribución clásica, y que estemos ya implantando paquetes de compensación, entendiendo la compensación como un todo global y flexible, individualizable incluso, que incluye el llamado salario emocional, porque, así es como podemos contribuir a lograr de las personas el grado de compromiso, fidelidad e innovación necesarios para la competitividad sostenible de nuestras organizaciones.

En base al paradigma que plantea el término "ecología humana", es como en el ICWF - Internacional Center Work and Fámily del IESE - se ha elaborado la matriz del gráfico (1) que, tras el pertinente estudio de diagnóstico, sitúa a las organizaciones en función de sus prácticas de conciliación, y permite explicar y hacer tangible el escurridizo concepto de los intangibles en la compensación a nuestro cliente interno.



D. Carece de Políticas FR
C. Tiene ya algunas Políticas, pero las aplica poco
B. Tiene Políticas y existen prácticas FR
A. Su Cultura es ya FR

De esos intangibles, también aunque no solo, acabará dependiendo el logro o no de los resultados, su sostenibilidad y el grado de involucración y de compromiso que seamos capaces de conseguir en nuestros colaboradores.

La anterior afirmación no debería sorprendernos, al igual que ya nadie se sorprende de la necesidad de velar por los intangibles que acompañan a nuestros productos o

Atendiendo a las 4Cs como componentes del salario emocional: Condiciones laborales, Condiciones ambientales del puesto de trabajo, Clima laboral y Conciliación, queda de manifiesto la importancia de las políticas activas de facilitación de la conciliación de los ámbitos personales, familiares y profesionales. Políticas y prácticas que se convierten así en un instrumento con el que obtener una ventaja competitiva sostenible. Si reconocemos que la persona es una realidad compleja, cambiante e indivisible, el equilibrio entre las facetas de su vida resulta fundamental para su desarrollo personal y profesional, así como para el logro de su estabilidad emocional.

servicios, desde la consciencia de que en ellos está la diferencia de la percepción de aportación de valor añadido para nuestros clientes externos y, con ella, el logro, o no, de su fidelización y la posibilidad, o no, de salirnos del discurso producto-precio.
Nuestros clientes internos funcionan con los mismos registros que los clientes externos y esto, que se nos olvida con excesiva frecuencia, es una buena pauta para, con mucho sentido común y sin necesidad de demasiada ciencia, desarrollar políticas activas de gestión de las personas en la organización que contribuyan al logro de la eficacia empresarial en el corto, medio y largo plazo.

Una buena parte de los esfuerzos por encontrar respuestas sostenibles en forma de políticas activas para la captación y retención del talento en nuestras organizaciones, han dado como resultado el concepto y práctica del salario emocional como una parte de importancia creciente dentro del paquete de compensación. Este ha ido creciendo en flexibilidad e individualización, aproximándose cada vez más al logro de la vieja pretensión de compensar por logros e independizando éstos de la permanencia.

Se puede acabar con lo que hemos venido llamando horario religioso: "Entrar cuando Dios manda y salir cuando Dios quiera", y hay que empezar por aceptar que lo que importa, y eso es lo que se retribuye, es lo efectivamente logrado y no el tiempo que se ha permanecido en la organización.

Las políticas flexibles y familiarmente responsables dirigidas a facilitar ese equilibrio, pueden ser uno de los instrumentos clave para potenciar lo mejor de la persona, instrumentos que, como tales, serán tanto más eficaces y eficientes cuanto mejor sea la intencionalidad con la que se utilicen y cuanto mayor sea la expertise de quienes los utilicen.

Estas políticas representan, pues, una auténtica oportunidad para la mejora sostenible del funcionamiento de la organización, pero una oportunidad que cada empresa deberá saber dimensionar y aplicar a la luz de sus específicas circunstancias. Aquí no hay reglas de común aplicación, el "café para todos" puede llegar a ser contraproducente y es, sin duda, poco sostenible ya que los costes financieros, de reestructuración y reorganización de las actividades de la organización asociados a las medidas de conciliación implantadas como "beneficios sociales pactados en convenio", pueden resultar inviables en muchas ocasiones y, con las expectativas insatisfechas, anular todas sus pretendidas ventajas.

Bien es verdad que el desarrollo de políticas activas de conciliación no puede ser responsabilidad única de las empresas. Tanto las Administraciones Públicas como las propias personas a título individual, aunque también a título colectivo, deben implicarse para transformar las políticas activas de conciliación, y los instrumentos que las desarrollan, en sostenibles instrumentos de logro de mayor satisfacción, compromiso, innovación y, en consecuencia, de resultados.

Dado que, como ya hemos dicho, no hay una única política de conciliación adecuada para cada caso, la intervención de las Administraciones Públicas debería orientarse a la supresión de los obstáculos normativos que establecen rigideces en la organización del trabajo en las empresas y

al fomento real de ventajas competitivas para aquellas empresas que sean capaces de llevar a la práctica medidas de conciliación, convirtiéndose en EFR©, Empresas Familiarmente Responsables.

Por una parte, sin flexibilidad, las políticas de conciliación están condenadas al fracaso ya que pueden poner en riesgo la viabilidad de las empresas y, por otra parte, sin estímulos y presión legislativa, será demasiado lento el avance de la implantación de políticas activas en nuestras organizaciones, dada la tendencia de éstas a la consideración cortoplacista de los resultados.

La implantación efectiva y sostenible de medidas de conciliación requiere de una responsabilidad mayor tanto por parte de la empresa como por la de cada uno de las personas que la integran, lo cual sólo será posible si ambas partes, empresa y colaboradores, se sienten formando parte de un mismo proyecto común. Una de las consecuencias de lo que antecede es la importancia capital del liderazgo en toda esta cuestión. Hacen falta el buen ejemplo y los referentes que concilien su vida familiar, profesional y personal, y que sepan facilitar a otros la conciliación. Por eso es necesario remarcar aquí la trascendencia del liderazgo adecuado para el logro de la implantación de políticas y el desarrollo de instrumentos eficaces y sostenibles de conciliación en nuestras organizaciones.

ALGUNOS DATOS A CONSIDERAR

Según fuentes de la OCDE y con datos del 2004, el promedio de horas trabajadas al año en España es de 1.744, unas 40 menos que en Japón, por ejemplo, y unas 300 más que en Alemania. Sin embargo, según la misma fuente y para el mismo año, nuestra productividad es un 8,9% superior a la de Japón y un 12% inferior a la de Alemania, por seguir con los mismos ejemplos. Hay un dato, siempre según la misma fuente, preocupante en extremo: la tasa de variación anual de incremento de productividad por hora trabajada en nuestro país es paupérrima, de tal modo que entre el 1995 y el 2004 hemos crecido en un 0,9 mientras que Japón lo ha hecho en un 2 y Alemania en un 1,7. Más paupérrima aún es la tasa de crecimiento anual del total de los factores, en la que influyen factores tales como el capital físico, la tecnología utilizada, penetración de las TIC, los RR.HH. y la organización de la producción y del trabajo. Este indicador arroja una tasa de crecimiento, en el periodo 1995-2002 del 0,1, siempre según fuentes de la OCDE. Creemos que esto deja bastante claro que, en España, las personas pasan mucho tiempo en su lugar de trabajo, sin embargo parece igual de claro que no todo ese tiempo resulta productivo. Proudfoot Consulting da como resultado de un estudio realizado en el 2004 que sólo un 61% del tiempo de permanencia en el puesto de trabajo es aprovechado de manera eficaz. Resulta, pues, evidente que una asignatura pendiente en nuestras organizaciones es la gestión del tiempo, implicando en ello factores tales como la planificación y la calidad de la gestión operativa, la supervisión adecuada y eficiente, la eficacia de la comunicación, el clima laboral y la moral e implicación de los colaboradores, la cualificación profesional y diversos aspectos relacionados con el uso eficaz y eficiente de las TIC's.

De acuerdo con las conclusiones del estudio de Proudfoot, el coste del tiempo desaprovechado podría estar en torno a un 8% de PIB. No está mal el despilfarro. Por otra parte, hay que tener en cuenta cómo los cambios sociales y culturales están incidiendo en la familia, ámbito privilegiado e insustituible para desarrollar la necesaria ecología humana y el Capital Social necesario para construir organizaciones y sociedades fuertes. Algunos de los muchos cambios relevantes en la familia son:

- Incremento de las tasas de empleo femeninas: nuevo papel de la mujer en la familia / sociedad.
- Disminución de la tasa de nupcialidad.
- Aumento del número de divorcios.
- Más hogares, pero de menor dimensión.
- Aumento de hijos extramatrimoniales.
- Aumento de familias monoparentales.
- Disminución de la tasa de natalidad (1,3 en el 2005) y de fecundidad de la mujer.
- Envejecimiento población.
- Aumento de estrés y enfermedades consiguientes.

Veamos algunas cifras:

Sabemos que los indicadores que nos alertan de riesgo de pérdida de talento son: una creciente fuga de clientes, un aumento en el grado de absentismo y una alta rotación de personal. Pues bien: Se tarda entre cinco y siete años en recuperar la inversión realizada en cada uno de los colaboradores que se pierde, y se gasta hasta 1,5 veces el salario anual de ese mismo colaborador en buscar y formar a su sustituto. Conclusión: la falta de capacidad de retención es un problema de funcionamiento de nuestra organización. Un problema que nos sale muy caro.

- Sabemos que en nuestro país, en los últimos veinte años, se ha producido una incorporación de la mujer al mercado laboral en gráfica casi exponencial. Sin embargo la OCDE nos dice que el diferencial entre nuestra tasa de empleo femenino masculino y femenino es todavía muy alta, 34,8 global, 44,7 si la mujer tiene un hijo, 48,6 si tiene dos hijos o más. Y todo eso frente a Alemania que, para los mismos segmentos, tiene las

siguientes cifras: 16.3 global, 21,2 con un hijo, 35,6 con dos hijos o más. Conclusión: la incorporación de la mujer al mercado laboral todavía seguirá siendo representable mediante una curva exponencial.

- En los indicadores que nos proporciona un informe de la UE, se puede ver:

- La tasa bruta de nupcialidad por cada 1.000 habitantes, ha disminuido en España en un punto en los últimos 20 años, mientras que en Alemania, por seguir con el mismo ejemplo, lo ha hecho casi en dos puntos.

- Los nacidos fuera del matrimonio, en relación al total de nacimientos, en el mismo periodo, han pasado de 3,9 a 23,2, en España, mientras que en Alemania han pasado de 11,9 a 26,2.

- La tasa bruta de divorcios en España, por cada 1000 habitantes y siempre en el mismo periodo, ha pasado de ser 0,5 a 2,1, mientras que en Alemania ha pasado del 1,8 al 2,9.

- El tamaño medio del hogar en España es de 3 miembros, mientras que en Alemania es de 2,2.

- La tasa de natalidad, por mujer en edad fértil, es en España de 1,3, de las más bajas de todos los países de UE.

Conclusión: las transformaciones sociales que la evolución de esos datos han propiciado, seguirán e incluso se acelerarán, generando la situación que hemos detallado más arriba si no somos capaces de hacer algo efectivo al respecto.

Una prueba de esto, la proporciona el dato del estudio sobre la proporción de personas que reconocen tener dificultados para conciliar su vida familiar y laborar, numerosas veces a la semana: En España, el 39% declara llegar demasiado fatigado a casa como para hacerse cargo de las tareas del hogar, un 17% declara tener dificultades de conciliación para hacerse cargo de responsabilidades familiares y un 3% declara tener dificultades, por problemas de conciliación, para concentrarse en su trabajo. En Alemania, los mismos indicadores arrojan los siguientes datos: el 17% llega demasiado cansado, el 6% tiene dificultades de conciliación y el 1% declara tener dificultades de concentración en su trabajo a causa de los problemas de conciliación.

Por otra parte, la Comisión Europea en un informe del 2002, nos recordaba que los principales factores que determinan la participación de la población activa en el mercado de trabajo son:

1) La disponibilidad y el atractivo del trabajo
2) La calidad del empleo
3) Horarios más o menos flexibles
4) Formación del trabajador
5) Incentivos salariales
6) Entorno de trabajo

De hecho, hoy para muchas personas la decisión de participar en el mercado de trabajo depende en gran medida de si pueden conciliar sus obligaciones profesionales con otras exigencias -cuidado de hijos y/o familiares dependientes, tareas domésticas, etc.- y cómo pueden hacerlo. En este sentido es en el que han tomado carta de naturaleza los horarios flexibles y un entorno de trabajo que tenga en cuenta las necesidades familiares de nuestros colaboradores.

Creemos que los datos expuestos dibujan un escenario manifiestamente mejorable. Hay mucho que podemos ganar, frente a lo mucho que estamos perdiendo. Los costes de la no conciliación son, aunque difícilmente cuantificables, evidentes y evidentemente cuantiosos. Vale la pena, por muchas razones y no sólo las económicas, ponerse a trabajar.

UNA PROPUESTA DE TRABAJO

En el Centro Internacional Trabajo y Familia de IESE, (ICWF), http://www.iese.edu/es/icwf, hemos desarrollado el modelo de diagnóstico de Empresa Familiarmente Responsable EFR©, que permite a las empresas definir su situación en cuanto a políticas, prácticas y cultura Flexible y Responsable a fin de saber en qué grado de desarrollo se encuentra la empresa en cuanto a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal de sus colaboradores. Un primer diagnóstico puede conseguirse al contestar un breve cuestionario, colgado en la web del Centro de Investigación. Después se tratará de que conocer adecuadamente cuáles son las necesidades de conciliación de las personas, o de colectivos concretos, a fin de identificar las políticas más adecuadas para cada caso.

Con el Modelo EFR© cada empresa puede:

- Identificar las necesidades actuales de conciliación de las personas que conforman la organización y prever su evolución futura.
- Conocer el grado de satisfacción de los empleados con las políticas de conciliación implantadas en la empresa.
- Saber si se obtienen las ventajas esperadas de la puesta en marcha de acciones de Conciliación.
- Verificar el funcionamiento de los canales de comunicación interna en la organización en lo relativo a los temas de Conciliación.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Evolucionar hacia una cultura empresarial Flexible y Responsable.

Los elementos que se contemplan en el Modelo EFR© y en el cuestionario de autodiagnóstico, son:

Donde:

- Las Políticas son las reglas fundamentales diseñadas y comunicadas por la empresa, (Políticas de Flexibilidad Laboral, Políticas de Apoyo Profesional, Políticas de Servicios Familiares y Políticas de Beneficios Extrasalariales)
- Los Facilitadores son los elementos que ayudan a las organizaciones a generar el cambio, a crear una cultura organizativa flexible y responsable. Estos son: Liderazgo, Comunicación, Responsabilidad y Estrategia, analizados tanto en su diseño como en su implantación.
- La Cultura de la organización, en la que descubrir los frenos e impulsores para el cambio hacia una mejor conciliación.

Cada uno de estos elementos aporta información fundamental para la evaluación y el diagnóstico de la situación de una empresa que, así, puede ubicarse en algún punto dentro de la matriz que ya se indicó en el gráfico 1 y decidir su propia evolución.

Las herramientas de diagnóstico que se utilizan son:

- El CUESTIONARIO IFREI© desarrollado por el IESE para el análisis de la organización. Se emplea en el estudio anual de las empresas en España, Latinoamérica y Europa. Debe ser respondido por el Director General o por el Director de Recursos Humanos, quien mejor conozca la realidad de la empresa a estos efectos. Puede responderse on-line desde la página web del ICWF.
- El CUESTIONARIO IFROPAC© desarrollado por el IESE para el análisis de la organización desde la perspectiva de los empleados. Se recomienda que sea respondido por un porcentaje representativo de la plantilla para obtener información fiable y de rigor. Es un cuestionario anónimo, que deben administrar, recoger y analizar personas expertas y ajenas a la organización.
- Talleres de contraste y matización en los que participará una muestra representativa de los empleados de la empresa, en todas sus categorías y por grupos homogéneos jerárquicamente.

En el caso de que la empresa quiera acceder a la obtención de la certificación otorgada a través de la Fundación + familia y apoyada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, se deberá proceder a la descripción de los procesos siguiendo la norma que, al efecto, edita dicha fundación.

La obtención de la certificación exige la validación, por parte de evaluadores de entidades certificadoras, de la puntuación obtenida por la organización tanto en lo que se refiere a su situación actual como a los planes de mejora establecidos.

En la actualidad, hay ya más de cincuenta empresas certificadas, y muchas más en proceso, entre grandes, medianas y pequeñas.

Nuria Chinchilla Albiol
(España)

Casada y madre.
Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Navarra.
Doctora en Dirección de Empresas. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE).
Master en Economía y Administración de Empresas. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE)
Licenciada en Derecho. Universidad de Barcelona.

Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE.

Premio FEDEPE a la Mujer Directiva del año 2001. Actualmente es la única mujer dentro del Top Ten Management Español.
Autora de los libros: "Ser una empresa familiarmente responsable: ¿Lujo o necesidad?". "Rotación de Directivos", Coautora de libros: "Dueños de nuestro destino", "Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible". "Guía de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Empresa". "La ambición femenina: Cómo reconciliar trabajo y familia". "Emprendiendo en Femenino: ¿Empresarias o Directivas?". "Criterios de decisión en los procesos de selección en España. ¿Se discrimina a la mujer?".