



# Factores del lugar de trabajo que afectan a la contratación y la retención: enfoque en la cultura

Texto extraído de

*Hiring and Keeping the Best People*  
(*Cómo contratar y retener a los  
mejores empleados*)

Harvard Business School Press  
*Boston, Massachusetts*

ISBN-10: 1-4221-0709-4  
ISBN-13: 978-1-4221-0709-6  
7096BC

Copyright 2006 Harvard Business School Publishing Corporation  
Reservados todos los derechos.  
Impreso en Estados Unidos de América.

Este capítulo se publicó originalmente como el capítulo 6 de *Hiring and Keeping the Best People*  
(*Cómo contratar y retener a los mejores empleados*),  
copyright 2002 Harvard Business School Publishing Corporation.

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, ni almacenarse o incorporarse en un sistema de recuperación, ni transmitirse mediante ninguna forma o medio (ya sea electrónico, mecánico, en fotocopias, grabación ni de ninguna otra forma), sin el previo consentimiento por escrito del editor. Los pedidos de autorización deberán dirigirse a [permissions@hbsp.harvard.edu](mailto:permissions@hbsp.harvard.edu), o enviarse por correo a Permissions, Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.

Puede adquirir los libros de Harvard Business School Press en las librerías de todo el mundo. Puede solicitar libros de Harvard Business School Press y capítulos de libros en línea en el sitio [web www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org), o llamando al teléfono 888-500-1016; fuera de Estados Unidos y Canadá, deberá llamar al 617-783-7410.

# 6

## Factores del lugar de trabajo que afectan a la contratación y la retención

*Enfoque en la cultura*

### Temas clave que se cubren en este capítulo

- *Filosofía de la empresa, y el modo en el que puede atraer o repeler a las clases de personas que desea contratar y retener*
- *Desgaste de los empleados, y cómo reducir o evitar esta situación*
- *Equilibrio entre la vida laboral y personal, y cómo hacer que funcione tanto para los empleados como para la empresa*

**L**as conversaciones sobre contratación con los posibles candidatos casi siempre se centran en los aspectos específicos del trabajo, las relaciones de subordinación, las posibilidades de desarrollo profesional, así como la remuneración y los beneficios. Cada uno de estos aspectos es importante para los aspirantes a un puesto de trabajo. Pero, el *clima* del lugar de trabajo puede ser igual de importante para el candidato a la hora de tomar la decisión de aceptar el trabajo, o de permanecer en el puesto durante cierto tiempo de allí en adelante.

Algunas empresas tienen fama de ser excelentes lugares para trabajar. *Fortune* identifica todos los años a las mejores de estas empresas en su lista de las “100 mejores empresas para trabajar”. Algunas empresas, como el agente de bolsa Edward Jones, Container Store, SAS Institute, Plante & Moran y Frank Russell, figuran sistemáticamente casi al principio de la lista. La revista *Working Mother* elabora una lista similar de las “100 mejores” desde la perspectiva de mujeres con hijos. Las reputaciones de las empresas que elaboran estas listas sin duda las convierte en más atractivas para los aspirantes a un puesto y los empleados actuales.

En este capítulo, analizaremos tres factores del lugar de trabajo que desempeñan un papel importante en la contratación y la retención: la filosofía de la empresa, el desgaste de los empleados y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

### **Considere su cultura**

Al ser uno de los factores que determina el atractivo de una organización para los posibles candidatos calificados y los empleados actuales, la cultura juega un papel importante. Si una cultura presenta una actitud demasiado relajada, por ejemplo, es posible que la empresa tenga problemas a la hora de atraer y retener a Factores del lugar de trabajo que afectan a la contratación y la retención 3

profesionales intransigentes; quienes pueden descubrir que el lugar de trabajo no es lo suficientemente “serio” y que es perjudicial para sus carreras a largo plazo. Si la cultura es muy formal y rígida, es probable que las personas jóvenes y creativas se sientan incómodas y fuera de lugar. Si no recibe bien a las mujeres y a los grupos minoritarios, las personas talentosas de tales comunidades buscarán una carrera profesional en otros lugares. Y ninguno de estos grupos estará dispuesto a trabajar para una empresa en cuya cultura predominan el conflicto, las luchas de poder, una gerencia sénior disfuncional o privilegios jerárquicos excesivos.

¿Cómo se percibe la cultura de su lugar de trabajo? Como un primer paso para mejorar la cultura, formule a los empleados estas dos preguntas:

1. ¿Existen diferencias importantes entre el tipo de atmósfera en la que le gustaría trabajar y la atmósfera que caracteriza actualmente a nuestro grupo? Si es así, ¿cuáles son?
2. ¿Qué medidas ayudarían a mejorar nuestra cultura de trabajo o a poner fin a las diferencias entre lo que queremos o necesitamos y lo que existe?

Existen muchas formas de poner fin a las diferencias entre la cultura actual de su organización y la que necesita para atraer y retener a excelentes personas. A continuación, ofrecemos algunas situaciones de ejemplo:

**Situación 1:** los empleados jóvenes y con mucha energía de su departamento desean una cultura más informal, divertida y motivadora. Consideran que la cultura actual es demasiado formal y rígida. En este caso, podría intentar lo siguiente:

- Flexibilice el código de vestimenta.
- Apruebe horarios más flexibles que permitan a los empleados trabajar más horas durante el transcurso de proyectos de gran presión y horarios más razonables en otros momentos.
- Instale una mesa de ping-pong o fútbolín para que los empleados puedan quemar energía.
- Lleve a su equipo a un parque local para jugar al voleibol y disfrutar un almuerzo al aire libre.
- Comience con la tradición de organizar una fiesta tras finalizar un proyecto difícil.

- Lleve videos de monólogos cómicos (nada *demasiado* extremo, sin embargo) y reproduzca los en la sala de conferencias durante el almuerzo.

**Situación 2:** en su departamento hay muchos empleados con familias jóvenes. No les agrada la separación actual entre la vida laboral y la vida en el hogar. Considere estas ideas:

- Organice excursiones familiares periódicas, e invite a las personas a que lleven a sus mascotas también. (Muchas personas consideran a sus animales de compañía como miembros de la familia).
- Durante conversaciones informales, pregunte a los empleados sobre sus familias (y demuestre un interés genuino en lo que dicen).
- Permita que los empleados lleven a sus hijos al trabajo de vez en cuando para celebrar ocasiones especiales.
- Facilite el trabajo desde el hogar durante parte de la semana, o brinde horarios flexibles u otros arreglos para reducir el estrés familiar.
- Permita que los empleados regresen a su hogar más temprano el día de su cumpleaños o aniversario de bodas, o para asistir a reuniones de padres/maestros o eventos escolares importantes.

**Situación 3:** su grupo está integrado por investigadores que desean suficiente privacidad y silencio para pensar de manera concentrada y redactar los escritos que exige el trabajo. Pruebe con estas ideas:

- Si el departamento tiene cubículos en lugar de oficinas con puertas, invierta en máquinas de “ruido blanco” para tapar los sonidos que distraen.
- Permita que los empleados trabajen desde el hogar cuando estén inmersos en proyectos especialmente intensos.
- Reduzca al mínimo la frecuencia y la duración de las reuniones.

Pero no permita que las personas se aíslen demasiado. Aun cuando deban trabajar en silencio y soledad, puede crear un espíritu de equipo gracias a medios como los siguientes:

- Recompense periódicamente al grupo con entradas gratis para el teatro, exposiciones en un museo, el ballet y otros eventos culturales.
- Forme un grupo de debate sobre un libro o una película, que podría reunirse una vez por mes durante el almuerzo.

Claramente, ajustar la cultura no tiene por qué ser una tarea difícil o costosa. Todo lo que hace falta para desarrollar una cultura apropiada es una buena disposición para observar y escuchar, un poco de creatividad y apertura hacia nuevas ideas. Pero recuerde que los gerentes deben ser símbolos visibles de la cultura que pretenden fomentar. Los empleados observan lo que hacen los miembros de la gerencia superior. Si los gerentes dicen “Seamos informales” pero siguen usando trajes todos los días, cualquiera que aspire a estar en la cima seguirá usando un traje. Si los gerentes dicen “Nos importan nuestros empleados” pero se centran exclusivamente en los controles de costo y echan a empleados con bastante antigüedad ante el primer indicio de ingresos en baja, nadie tomará sus declaraciones en serio. En otras palabras, al ocuparse de la cultura en estas maneras y trabajar realmente en cambiarla para que mejore, puede hacer que su organización sea más atractiva para las personas que le gustaría contratar, y aumentar su tasa de retención.

### **Desgaste de los empleados**

*El desgaste* es el agotamiento laboral. En ocasiones, es autoinducido, pero en muchos otros casos es el resultado de la cultura del lugar de trabajo. Por lo general, el desgaste se manifiesta a través de una menor satisfacción laboral, menos compromiso hacia la organización y una creciente intención de “hacer algo diferente”. En algunos casos, también podrá observar las siguientes señales de advertencia:

- Autoestima baja (cuando simplemente hay mucho por hacer, algunas personas se culpan a sí mismas)
- Declive en los sentimientos de competencia y logro
- Enfoque indiferente o negativo hacia compañeros de trabajo y clientes

El desgaste generalmente deriva de una participación a largo plazo en situaciones que tienen muchos atributos negativos, tales como:

- Sobrecarga de trabajo
- Exigencias contradictorias (por ejemplo, “Piensa en grande y sé creativo; pero no cometes ningún error”)
- Objetivos confusos

- Tareas monótonas
- Conflictos interpersonales
- Muy pocas recompensas reales (gratificaciones, tiempo libre adicional y así sucesivamente)
- Poco reconocimiento de los aportes de los empleados
- Incapacidad de alcanzar un éxito claro

Tal como lo indica la lista, el desgaste no es estrictamente una función de la cantidad de horas de trabajo. Una persona puede trabajar innumerables horas y aun así sentirse extremadamente motivada. Más bien, la mayoría de las personas se desgastan cuando sienten más estrés que apoyo en sus vidas laborales.

El desgaste puede socavar directamente los esfuerzos de retención de su empresa y, si la organización adquiere fama de cámara de agotamiento, le será difícil contratar a buenos empleados. Mucho peor, los empleados con mayor motivación (aquellos que sienten un fuerte compromiso hacia su trabajo) son los más susceptibles al desgaste.

A veces, los supervisores contribuyen al problema del desgaste sin darse cuenta. La mayoría de los supervisores tiene la tendencia natural de cargar todos los proyectos importantes sobre los hombros de sus pocos empleados con mejor desempeño. “No puedo confiar en nadie más que pueda hacerlo bien”, dicen para justificarse. Y después, cuando estos caballos de batalla han tenido éxito con un proyecto, los supervisores vuelven a cargarlos de inmediato con otro. Mientras tanto, el relajado, el perezoso y los simuladores se mueven sin esfuerzos y cobran sus sueldos cada dos semanas. ¿Se ofrecen ascensos a los caballos de batalla del departamento por todos sus buenos trabajos? No siempre. Si obtuvieran un ascenso, no quedaría nadie para manejar los trabajos importantes.

Considere utilizar una de las siguientes estrategias para combatir el desgaste: selección de personal creativa, gestión del desgaste y “nuevas búsquedas” periódicas de los mejores talentos.

### **Selección de personal creativa**

Una forma de evitar la sobrecarga de los empleados es mediante la creación de un plan de selección de personal estratégico a largo plazo que asegure la presencia de suficientes personas (y suficiente de las personas correctas) para hacer el trabajo. Esta es la manera:

- Consiga que los supervisores de línea trabajen en estrecha colaboración con el departamento de Recursos Humanos y la gerencia superior para definir una estrategia de selección de personal que satisfaga las necesidades del departamento y de la empresa. La selección de personal no está completamente bajo el control de los supervisores de línea, pero deben hacer todo lo posible para aclarar qué tipo de recursos humanos necesitan para cubrir las metas que tienen asignadas.
- Asegúrese de que los empleados estén debidamente capacitados. Las personas que no están correctamente preparadas para cumplir con sus tareas corren un mayor riesgo de desgaste. Por lo tanto, encárguese de organizar la capacitación que necesitan.
- Asigne prioridades a la carga de trabajo. Si el departamento cuenta especialmente con pocos recursos y no puede incorporar personal, actúe estratégicamente a la hora de asignar tareas a los empleados. Considere cada tarea teniendo en cuenta si agrega valor para los clientes. Si no agrega *suficiente* valor, descártela. (Todas las tareas agregan *algo* de valor: juzgue implacablemente en qué medida lo hace).
- Considere la redistribución interna del personal. Si no “trasplantas” las plantas de interior de vez en cuando, las raíces que las sostienen se verán afectadas y dejarán de crecer. El mismo criterio se aplica para los empleados. La redistribución ofrece a la empresa una mayor flexibilidad y, al mismo tiempo, retiene a los mejores empleados. Lo que es igual de importante, brinda a los empleados la oportunidad de obtener nuevas experiencias y conocimientos que pueden ser importantes para ellos.
- Ofrezca variedad en el lugar. La redistribución interna puede no ser necesaria si encuentra maneras para variar sus tareas y responsabilidades. Podría, por ejemplo, asignar a un empleado del departamento la responsabilidad de dirigir un proyecto en equipo durante los seis meses siguientes, antes de rotar la tarea a alguien más. Se podría asignar la responsabilidad temporaria del mantenimiento de las instalaciones a otra persona de su área de trabajo. Tan solo asegúrese de que tales responsabilidades se agreguen a los objetivos de desempeño del individuo y que se tomen seriamente.

A la hora de analizar la redistribución o las distintas responsabilidades con los empleados, respete sus pensamientos y creencias. En lugar de

8

Cómo contratar y retener a los mejores empleados

moverlos de un lado a otro como piezas de ajedrez, piense en cuáles serían las mejores oportunidades para ellos, y enfatice los beneficios de desarrollo profesional que ofrezcan tales oportunidades. Asimismo, la redistribución debe ser opcional. Si efectivamente se lleva a cabo una reasignación, acérquese periódicamente al empleado en cuestión para ver cómo marchan las cosas y defina soluciones para cualquier problema que surja.

### **Gestión del desgaste**

Otra forma de evitar el alto costo de la sobrecarga es que los gerentes reduzcan activamente el agotamiento laboral. A continuación, mencionamos algunas cosas que se pueden llevar a cabo:

- Controle las cargas de trabajo con regularidad, en especial, entre los empleados con mejor desempeño. Una de las cinco principales empresas de contabilidad puso en práctica este control a través del análisis de los programas de viajes. Se identificó a las personas que pasaban demasiado tiempo en viajes o que se ofrecían como voluntarios para demasiados proyectos, y se les brindó asesoramiento. Si encuentra personas como estas, reúname con ellos periódicamente para ver cómo marchan. Este simple acto puede ayudar a los empleados a sentirse respaldados. Y avance un paso más: haga algo con respecto a sus programas antes de que fracasen.
- Demuestre aprecio por los trabajadores valiosos. Esto también puede ayudar a superar algunos de los otros aspectos negativos.
- Considere la reestructuración del trabajo. Si un empleado de valor presenta síntomas de desgaste, observe la descripción de su puesto. Es posible que las tareas y las responsabilidades del puesto superen las facultades hasta de un trabajador excepcional. En estos casos, hable con el departamento de RR. HH. y los empleados acerca de la reestructuración del trabajo.

Por encima de todo, sea un observador exhaustivo y sepa escuchar. Reconozca los gritos de auxilio, como “No sé cómo continuar”, “Estoy empantanado” o “Parece que tendré que trabajar el fin de semana otra vez”. A continuación, haga algo para aliviar la situación.

### **“Nuevas búsquedas” de sus mejores talentos**

No dé por sentado ni asuma que los trabajadores valiosos querrán seguir trabajando para usted. Recuerde que el mercado para ciertas habilidades es altamente eficaz y brinda una excelente movilidad para los productores con mejor desempeño. Imagine que debe hacer una “nueva búsqueda” de estas personas de vez en cuando. Identifique a los empleados con mejor desempeño y, a continuación, haga lo siguiente:

- Recuerde que los productores con un alto nivel de desempeño son los probables blancos de caza furtiva de sus competidores.
- Demuestre a estos productores cuánto los aprecia: a través de un agradecimiento informal pero sincero por un trabajo bien hecho, mediante muestras de aprecio pequeñas pero significativas o en la forma de incentivos o “tiempo de compensación” adicional.

### **Equilibrio entre la vida laboral y personal**

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal fue uno de los temas empresariales más candentes antes de la recesión de 2000-2001. Y, a pesar del impacto de los despidos como consecuencia de la recesión, es una cuestión que se niega a desaparecer. El motivo por el que no lo hará es que el equilibrio entre la vida laboral y personal es un elemento fundamental de la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado. Esto significa que si ofrece un lugar de trabajo en el que los empleados puedan equilibrar con eficacia los requisitos del trabajo y su vida personal, la retención será menos problemática. Además, si desarrolla una reputación en el mercado laboral como una empresa que apoya este equilibrio, tendrá una ventaja en la contratación de buenos empleados.

Un estudio realizado por la Fundación Ford resume lo que muchos otros investigadores han descubierto sobre este tema:

*La separación del trabajo y la familia socava las metas tanto de la empresa como del empleado, y perjudica la eficiencia laboral y la vida familiar.*

*El proceso de desafiar los antiguos conceptos y las creencias culturales que subyacen al trabajo y a la integración del trabajo y la familia libera a los empleados para pensar de manera más creativa sobre el trabajo en general y brinda a las empresas una oportunidad estratégica para lograr un lugar de trabajo más equitativo, productivo e innovador.*

*Muchos de los mismos conceptos y creencias que generan dificultades en la integración del trabajo y la familia también conducen a prácticas de trabajo improductivas, que debilitan la capacidad de la empresa para alcanzar las metas comerciales clave.*

*Reestructurar la forma de trabajar para abordar la integración del trabajo y la familia puede conducir a resultados positivos con los que “todos ganan”: un ambiente de trabajo más receptivo que tiene en cuenta las necesidades de los empleados y genera resultados finales significativos.<sup>1</sup>*

Como lo indica muy claramente esta cita, el equilibrio entre la vida laboral y personal no es simplemente una cuestión de “sentirse bien” o un beneficio que le costará dinero a su empresa. Se traduce en un mejor rendimiento empresarial.

En los Estados Unidos, dos desarrollos de largo plazo llevaron la cuestión del equilibrio entre el trabajo y la vida personal a un punto decisivo a fines de la década de 1990. El primero era una práctica exclusivamente estadounidense de ampliar el año laboral, aun cuando los empleados fueran más productivos y prósperos. En su libro *The Overworked American* (El norteamericano con exceso de trabajo), la economista de Harvard, Juliet Schor, ha documentado cómo se ha pedido al típico ciudadano norteamericano que trabaje más y más horas. Según sus cálculos, el año laboral medio en los Estados Unidos ha aumentado nueve horas por año durante las últimas décadas.<sup>2</sup> Esas horas adicionales (que realmente se suman con los años) han reducido de manera directa el tiempo que las personas dedicarían normalmente a ocuparse de su familia y asuntos personales. Irónico, ¿no es así? Cuanto más productivos y prósperos se vuelven los norteamericanos, más se les pide que trabajen. Hacia fines de la década de 1990, el empleado promedio del sector manufacturero estadounidense trabajaba 320 horas más cada año que su contraparte en Europa.

Schor finalizó su investigación antes de que las computadoras portátiles y el correo electrónico hubieran logrado importantes avances en la vida empresarial. De modo que a su cálculo de largas jornadas, se puede agregar el tiempo que las personas dedican actualmente a trabajar desde el hogar los fines de semana y a responder mensajes de correo electrónico por la noche y durante sus vacaciones.

El resultado del aumento de las horas de trabajo: las personas se sienten exprimidas. Se encuentran en una situación imposible de vencer en la que deben dedicarse menos a su carrera profesional o bien descuidar su vida familiar. Muchas empresas han empeorado esta situación al amortiguar perversamente los ciclos ascendentes en la economía con horas extraordinarias. Cuando la actividad empresarial está en auge, piden a los empleados que trabajen horas extraordinarias; de esta manera, evitan contratar nuevos empleados.

Factores del lugar de trabajo que afectan a la contratación y la retención

11

El segundo gran contribuyente a la cuestión del equilibrio entre la vida laboral y personal ha sido el creciente porcentaje de mujeres casadas en la fuerza de trabajo. En la actualidad, mucho más del 50% de las mujeres casadas trabaja fuera del hogar. Esa es una buena noticia en términos de igualdad de género, pero tener dos cónyuges que trabajan significa que hay menos personas disponibles para ocuparse del hogar. Cuando ambos trabajan tiempo completo y están atados a viajes diarios, el tiempo disponible para la familia y la vida personal recibe el principal golpe. Las comidas se preparan sobre la marcha, y las actividades ciudadanas y familiares no reciben suficiente atención.

El segundo gran contribuyente a la cuestión del equilibrio entre la vida laboral y personal ha sido el creciente porcentaje de mujeres casadas en la fuerza de trabajo. En la actualidad, mucho más del 50% de las mujeres casadas trabaja fuera del hogar. Esa es una buena noticia en términos de igualdad de género, pero tener dos cónyuges que trabajan significa que hay menos personas disponibles para ocuparse del hogar. Cuando ambos trabajan tiempo completo y están atados a viajes diarios, el tiempo disponible para la familia y la vida personal recibe el principal golpe. Las comidas se preparan sobre la marcha, y las actividades ciudadanas y familiares no reciben suficiente atención.

### **Tres principios**

El equilibrio entre la vida laboral y personal es un tema principal hoy en día ya que muchas personas dicen “basta” a las largas jornadas, a las vacaciones miserables, a las noches pasadas en habitaciones de hotel y a los correos electrónicos del jefe los fines de semana. Muchas empresas han entendido el mensaje y respondido con programas que ayudan a los empleados a equilibrar ambos lados de sus vidas.

A primera vista, podría pensar que cada concesión hacia el equilibrio entre el trabajo y la vida personal supondría un costo para la empresa promotora. Pero, tal como lo explican Stewart Friedman, Perry Christensen y Jessica DeGroot en un artículo muy leído de *Harvard Business Review*, el equilibrio entre la vida laboral y personal se puede abordar desde una perspectiva en la que “todos ganan”, y no como un juego que no aporta nada:

*Hemos observado que una pequeña pero creciente cantidad de gerentes... trabajan bajo el supuesto de que la vida personal y laboral no son prioridades que compiten sino que son complementarias. En esencia, han adoptado una filosofía en la que todos ganan. Y parece que tienen razón: en los casos que hemos estudiado, el nuevo enfoque ha generado beneficios tangibles tanto para las organizaciones como para los empleados individuales.*<sup>3</sup>

Estos investigadores ofrecen tres principios para abrirse paso en el juego de suma cero:

1. **Asegurarse de que los empleados comprendan las prioridades comerciales y alentarlos a que sean igualmente claros con sus prioridades personales.**  
El trabajo de la organización debe realizarse, y el equilibrio entre la vida laboral y personal no debe ser una excusa para dejarlo pasar.
2. **Por otro lado, el trabajo no puede ser una excusa para dejar pasar los asuntos personales importantes.** Friedman, Christensen y DeGroot aconsejan a los gerentes a ser claros en cuanto a las metas de la empresa y las expectativas de desempeño. Al mismo tiempo, alientan a los empleados a ser claros en cuanto a sus propias metas como integrantes de una familia y como individuos. Una vez que todos han puesto sus cartas sobre la mesa, los horarios y las tareas generalmente se pueden organizar de modo tal que satisfagan las necesidades de ambas partes. “El hecho de que estos gerentes definan el éxito empresarial en términos de resultados es clave”, escriben. “Para ellos, los resultados son más importantes que los procesos. Con ese fin, brindan a los empleados metas específicas, pero también mayor autonomía en cuanto a cómo alcanzarlas”.<sup>4</sup>

2. **Reconocer y apoyar a los empleados como “personas íntegras” con funciones importantes fuera del lugar de trabajo.** Los gerentes solo pueden enfrentar el conflicto entre el trabajo y la vida personal si comprenden y demuestran cierto interés en la vida ajena al trabajo de sus empleados. Además, demostrar un interés sincero “establece un vínculo y, con él, la confianza, que aporta los beneficios institucionales que cualquier gerente conoce”.<sup>5</sup>
3. **Experimentar continuamente con la forma en que se realiza el trabajo.** Los gerentes inteligentes saben que es preciso replantear y volver a diseñar los procesos de trabajo periódicamente para lograr una mayor eficacia y eficiencia. El equilibrio entre el trabajo y la vida personal brinda oportunidades para experimentar con estos procesos. Al describir a los gerentes que han adoptado con éxito el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, los autores expresan que “Los conflictos entre las prioridades laborales y personales pueden ser realmente catalizadores a la hora de identificar ineficiencias laborales que, de otro modo, podrían haber permanecido ocultas o imposibles de solucionar”.<sup>6</sup>

¿Su oficina tiene la mentalidad de “así es como hacemos las cosas”? Eso no es bueno para la empresa ya que se interpone en el camino de la mejora de procesos. En un entorno dinámico, la mejor forma de hacer las cosas es cambiar en todo momento. La flexibilidad es una de las formas en las que nos adaptamos al cambio y sobrevivimos.

Por lo tanto, según Friedman, Christensen y DeGroot, el equilibrio entre la vida laboral y personal no tiene que ser un juego que no aporte nada. Si se administra correctamente, el equilibrio entre la vida laboral y personal puede mejorar la moral, aumentar la productividad y ayudarle a contratar y retener a los mejores empleados. (Consulte la sección “Consejos sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida personal”).

## Teletrabajo

Muchas empresas han descubierto que el *teletrabajo* es una herramienta efectiva para crear el equilibrio la vida laboral y personal. El teletrabajo es aquel que realizan los empleados en lugares que no sean sus oficinas habituales y se hace posible gracias a las telecomunicaciones y las capacidades de Internet. Según la definición de la Asociación Internacional del Teletrabajo (International Telework Association & Council o ITAC), el teletrabajo consiste en “usar las telecomunicaciones para trabajar dondequiera que sea necesario a fin de satisfacer las necesidades del cliente: ya sea desde una oficina en el hogar, un centro de teletrabajo, una oficina satélite, la oficina de un cliente, la sala de espera de un aeropuerto, la habitación de un hotel, un local de Starbucks o desde su oficina para un compañero que está 10 pisos más abajo en el mismo edificio”.<sup>7</sup> La ITAC estimó que unos 20 millones de empleados estadounidenses participaron en alguna forma de teletrabajo en 2001.

Los defensores del teletrabajo señalan ahorros de costos y beneficios medibles, que incluyen costos de inmuebles más bajos, mayor productividad de los empleados, mayor lealtad y satisfacción laboral de los empleados y menor rotación del personal. Además, los mismos teletrabajadores informan que este tipo de trabajo los ayuda a equilibrar las responsabilidades laborales y personales. AT&T, que ha utilizado el teletrabajo en gran medida desde principios de la década de 1990, realizó una encuesta aleatoria en el año 2000 de 1238 gerentes y descubrió que:

- Los teletrabajadores invierten más horas. Los participantes indicaron que trabajaban al menos una hora más por día; esto equivale a 250 horas o 6 semanas de trabajo adicional (no remunerado) que realiza el teletrabajador medio.
- El teletrabajo es más productivo. Un 77% de los teletrabajadores de AT&T señalaron que podían cumplir más en su hogar que lo que lograban en la oficina.
- La lealtad mejora. De los trabajadores que informaron recibir ofertas de trabajo competitivas, un 67% expresó que renunciar al entorno del teletrabajo fue uno de los factores que influyeron en su decisión de rechazar tales ofertas.

### *Consejos sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal*

Guiándonos con nuestro ejemplo de los “tres principios” del equilibrio entre la vida laboral y personal que se describe arriba, a continuación, le ofrecemos algunas sugerencias que puede llevar a la práctica para que este equilibrio se convierta en una situación en la que todos ganen:

- Brinde a los empleados metas específicas, pero también mayor autonomía en cuanto a cómo alcanzarlas. Diga: “Tienes la responsabilidad de realizar una encuesta a los clientes y de preparar un informe completo entre ahora y mediados de marzo. Me gustaría que elabores un plan para manejar esta tarea”.
- Preste más atención a los resultados que a cómo, dónde y cuándo se realiza el trabajo.
- Conozca a sus empleados y compañeros de trabajo en un nivel más personal. ¿Tienen obligaciones cívicas que necesitan atender? ¿Tienen hijos o padres mayores que sostener? ¿Qué pasatiempos o intereses artísticos acaparan su atención? ¿Tienen alguna otra habilidad que pudiera beneficiar a la empresa? Como descubrieron los experimentos de Hawthorne varias décadas atrás, hacer estas preguntas y simplemente *demonstrar un interés* en los empleados como individuos puede generar un impacto positivo en la moral y la motivación.
- Aliente a los empleados a buscar nuevas y mejores formas de cumplir con sus responsabilidades. Por ejemplo, los gerentes de ventas y los empleados del sector de desarrollo de productos pueden darse cuenta de que una inversión de \$5000 en equipos de teleconferencias podría hacer ahorrar a la empresa \$15 000 cada año en gastos de viaje, y evitarle a cada uno de ellos semanas de tiempo de viaje improductivo y muchas noches fuera del hogar. Los supervisores pueden descubrir que sus reuniones de personal a las cuatro de la tarde (esas que nunca parecen terminar antes de las seis y que hacen llegar a todos tarde para la cena) podrían volver a programarse fácilmente como un almuerzo de trabajo. De esa forma, se conseguiría que el trabajo se realice y que los empleados regresen a su hogar a tiempo.

- Atraer y retener a los buenos empleados se hace más fácil según el 66% de los gerentes de AT&T que respondieron la encuesta.
- El 77% de los teletrabajadores están más satisfechos con sus carreras profesionales desde que optaron por el teletrabajo.
- El equilibrio entre el trabajo y la vida personal es más fácil de alcanzar. El 83% de los teletrabajadores de AT&T informaron estar más satisfechos con su vida personal y familiar desde que comenzaron los acuerdos de teletrabajo.

AT&T también informó ahorros de \$25 millones anuales en costos de inmuebles gracias a teletrabajadores de tiempo completo.<sup>8</sup> (Consulte la sección “Preparación para el teletrabajo”).

Estas extraordinarias conclusiones no son exclusivas de AT&T. Pero antes de salir corriendo e interceder a favor de un programa de teletrabajo, su empresa o unidad de negocio deben examinar a fondo una serie de preguntas, que incluyen:

- ¿Qué empleos son apropiados para el teletrabajo?
- ¿Cuáles son los asuntos legales, normativos, de seguro y tecnología? (Un corredor de bolsa individual, por ejemplo, no puede trabajar desde una oficina sin supervisión de un agente bursátil).
- ¿Cómo supervisará a los teletrabajadores y garantizará la obligación de rendir cuentas?
- ¿Se preocuparán los empleados por que el teletrabajo pueda afectar negativamente sus posibilidades de ascenso y otros reconocimientos?

A pesar de las reivindicaciones en su nombre, el teletrabajo no es apropiado para todas las organizaciones. En un artículo para *Harvard Business Review*, Mahlon Apgar abordó esta cuestión y explicó que los programas como el teletrabajo son más apropiados cuando las empresas:

- Están comprometidas con nuevas formas de trabajar.
- Son más informativas que industriales.
- Son dinámicas, no jerárquicas y tecnológicamente avanzadas.

### *Preparación para el teletrabajo*

¿Es usted un buen candidato para el teletrabajo? ¿Qué puede decir de las personas que le han estado pidiendo permiso para trabajar desde el hogar todos los viernes? El sitio de información de teletrabajo de AT&T tiene un práctico “Seleccionador de personal” que evalúa la preparación de cualquier empleado para el teletrabajo.<sup>a</sup> Ese seleccionador automatizado evalúa la preparación para el teletrabajo en cuatro dimensiones:

- Requisitos previos. Niveles de conocimientos profesionales, experiencia, productividad, calidad del trabajo, etc.
- Habilidades. La capacidad para planificar y administrar proyectos, establecer y lograr las metas, etc.
- Estilo de trabajo. La capacidad de trabajar con un nivel mínimo de supervisión, la capacidad de trabajar de manera independiente, etc.
- El factor de actitud. La voluntad de probar cosas nuevas, una actitud positiva hacia el teletrabajo, etc.

Esta evaluación de autodiagnóstico ayuda a las personas a identificar sus fortalezas así como cualquier obstáculo que pudieran tener que superar antes de probar con el teletrabajo.

- No están basadas en órdenes.
- Están dispuestas a invertir en herramientas y capacitación.<sup>9</sup>

El teletrabajo también exige la adaptación de parte de los gerentes y supervisores. Después de todo, sus cargos no estarán bajo sus miradas vigilantes. ¿Quién puede saber si están trabajando o mirando repeticiones de la serie Seinfeld? La solución, según la mayoría de los expertos, es que los gerentes se centren en los resultados en lugar de las actividades. Esto significa fijar metas claras para los teletrabajadores individuales, asegurarse de que comprenden tales metas y establecer un sistema para controlar el progreso en etapas de corto plazo. Los gerentes también deben buscar formas de integrar a los teletrabajadores en

el resto del grupo, de lo contrario, es posible que las personas queden aisladas y pierdan el contacto.

Es evidente que el teletrabajo representa nuevos desafíos para los gerentes, pero los beneficios (en especial, en términos del equilibrio entre la vida laboral y personal, y la retención) pueden ser significativos.

### **Horarios de trabajo flexibles**

*La programación de horarios flexibles* constituye otro mecanismo para ayudar a los empleados a lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esta flexibilidad permite a los empleados trabajar de un modo que no sea el habitual de 9:00 a 17:00, 40 horas, cinco días de la semana. Esto genera oportunidades para que los empleados trabajen incluso mientras atienden las necesidades de niños pequeños, familiares enfermos, etc.

Muchas personas apoyan los horarios flexibles. Esto es lo que averiguó la empresa de contabilidad y consultoría Deloitte & Touche cuando encuestó a sus empleados profesionales, tanto hombres como mujeres, en 1993. Un 80% de los encuestados expresaron que deseaban mayor flexibilidad en términos de dónde, cómo y cuándo trabajaban. La empresa respondió al año siguiente con programas de planes de trabajo flexibles y permiso para padres. Para el año 2000, aproximadamente novecientos de los empleados profesionales de la firma se inscribieron en uno u otro de estos programas.<sup>10</sup> ¿Ayudaron estos programas a retener a los empleados profesionales? Evidentemente sí. Un 80% de los empleados que se inscribieron en los programas de Deloitte & Touche informaron que habrían dejado la firma si no se hubieran implementado tales programas. Si calcula el costo medio de sustitución de 720 profesionales de Deloitte & Touche a 1,5 veces el salario anual (que se supone aquí a \$75 000), los ahorros para la empresa son de aproximadamente \$81 millones.

Los siguientes son algunos de los planes de horarios flexibles que se utilizan en las empresas actualmente:

- Horarios reducidos. Por ejemplo, un empleado trabaja de 10:00 a 17:00 para cubrir su necesidad de llevar a sus hijos a la escuela por la mañana.

- Horarios de temporada. Por ejemplo, un especialista en materia tributaria trabaja semanas de 60 horas desde enero hasta abril para poder cubrir el proceso de declaración impositiva, después, trabaja semanas de 30 horas durante el resto del año.

#### 18                   Cómo contratar y retener a los mejores empleados

- Horarios ajustados. Por ejemplo, para satisfacer su vocación actoral de los fines de semana, un técnico en informática trabaja 40 horas de lunes a jueves y deja los viernes libres para poder ensayar.

Muchos empleados aprecian los horarios de trabajo flexibles. Más importante aún, permiten ampliar el grupo de posibles empleados. Si define “quién puede trabajar aquí” en sentido muy estricto (por ejemplo, de 09:00 a 17:00 o de lunes a viernes), excluye automáticamente a muchos otros empleados calificados. Cualquier hospital puede confirmar esto. En el apremio por contratar y retener a enfermeras diplomadas, muchos hospitales han ampliado sus grupos de recursos humanos gracias a la programación de horarios flexibles. Los primeros en llevar a cabo esta práctica lograron diferenciarse de las instituciones rivales. Usted también puede hacerlo. Pero primero presente los argumentos empresariales.

#### **Las mujeres como un caso especial**

Todo lo que se ha dicho hasta ahora sobre la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal y sus mecanismos facilitadores se duplica si tiene problemas para contratar y retener a mujeres talentosas. Por motivos demasiado numerosos para analizar aquí, las mujeres aún soportan la carga más pesada de educar y cuidar a los niños pequeños y de mantener el hogar en marcha de manera equilibrada, a menudo por elección propia. Como Felice N. Schwartz una vez comentó, la mayoría de las mujeres (...) son lo que yo llamo mujeres de carrera y familia; mujeres que desean seguir carreras profesionales serias y al mismo tiempo participar activamente en la crianza de sus hijos”.<sup>11</sup> Los horarios de trabajo tradicionales y las exigencias de los viajes de negocios generan un conflicto entre estas dos metas.

Es prácticamente imposible manejar el hogar si ambos padres están enfocados en desarrollar su carrera profesional. Y todavía sigue siendo la mujer la que generalmente maneja el frente interno y el trabajo. Es por este motivo que las mujeres valoran especialmente los horarios flexibles, el teletrabajo y programas similares. Y, dado que las mujeres representan la mitad del talento del mundo, tiene mucho sentido desde el punto de vista empresarial hacer todo lo que sea necesario para que su contratación

y retención sean lo más sencillas posible. Entonces, si no tiene programas que apoyen el equilibrio entre el trabajo y la vida personal en su empresa, pregúntese:

- ¿Cuál es nuestro porcentaje de rotación entre las mujeres en puestos clave, y cómo se compara este porcentaje con la rotación de hombres en los mismos puestos?
- En las entrevistas de salida, ¿qué mencionan las mujeres que renuncian como sus motivos para abandonar el puesto? ¿Se pasan a empresas que ofrecen programas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal?
- En nuestras búsquedas para cubrir tales puestos, ¿qué porcentaje de mujeres frente al de los hombres han rechazado las ofertas que hemos realizado? ¿El equilibrio entre la vida laboral y personal fue un factor para que se rechazaran nuestras ofertas?

Si las respuestas a estas preguntas señalan problemas claros en la contratación y la retención de las mujeres, determine mediante investigaciones qué programas, si los hubiera, de equilibrio entre el trabajo y la vida personal podrían neutralizar tales problemas. A continuación, calcule la relación de costo y beneficio de estos programas.

### **En síntesis**

En este capítulo se analizaron tres “factores del lugar de trabajo” que pueden afectar la capacidad de una empresa para atraer, contratar y retener a buenos empleados:

- **Filosofía de la empresa:** la filosofía de su empresa debe ser atractiva para los tipos de empleados que más desea atraer y retener. Según los tipos de personas que esté buscando, es posible que deba modificar la cultura para que sea más formal o informal, relajada o dinámica. También debe ser cordial y tener la menor cantidad posible de conflictos internos que amargan a las personas con buenas intenciones.

- **Desgaste de los empleados:** el desgaste es un factor importante del lugar de trabajo que se debe evitar. Puede conducir a una menor satisfacción laboral, menos compromiso hacia la organización y renuncias. Además, las personas talentosas no tendrán deseos de trabajar para su empresa si tiene fama de trituradora de carne. Observe las diversas señales de advertencia de desgaste y las causas fundamentales que se describen en este capítulo. Puede evitar

## 20      Cómo contratar y retener a los mejores empleados

o mitigar el desgaste mediante un plan de selección de personal adecuado, asegurándose de que los empleados estén debidamente capacitados y preparados para sus tareas, mediante la asignación de prioridades a la carga de trabajo, la redistribución periódica o al incorporar variedad a las tareas de los empleados.

- **Equilibrio entre la vida laboral y personal:** este equilibrio es un elemento fundamental de la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado. Busque formas de ayudar a los empleados a manejar con éxito sus compromisos en el trabajo y en el hogar, y se evitará muchos problemas de retención. Además, si su empresa desarrolla una reputación pública por brindar equilibrio entre la vida laboral y personal, quienes estén a cargo de las búsquedas tendrán una ventaja sobre los demás a la hora de contratar a buenos empleados. El teletrabajo y los horarios flexibles son dos de las herramientas más eficaces para brindar este equilibrio. Bríndeles tanta atención como la que prestaría a otros aspectos de la contratación y la retención.

# *Notas*

## Capítulo 6

1. Rhona Rapaport y Lotte Bailyn, “Rethinking Life and Work” (Replantearse la vida y el trabajo), The Ford Foundation, <[www.fordfound.org](http://www.fordfound.org)>.
2. Juliet Schor, *The Overworked American* (El norteamericano con exceso de trabajo) (Nueva York: Basic Books, 1998), 12.

3. Stewart D. Friedman, Perry Christensen y Jessica DeGroot, "Work and Life: The End of the Zero Sum Game" (El trabajo y la vida personal: el fin del juego de suma cero), *Harvard Business Review* 76, n.º 6 (noviembre-diciembre de 1998): 119-129.

4. *Ibíd.*, 121.

5. *Ibíd.*, 122.

6. *Ibíd.*, 124.

7. Consulte el sitio web de ITAC en <<http://www.telecommute.org>> para conocer su definición de teletrabajo y los resultados de las investigaciones más recientes.

8. Consulte el sitio <<http://www.att.com/telework>> para conocer la investigación más reciente de AT&T sobre el teletrabajo. El sitio también incluye muchos artículos sobre este tema, así como una guía de "procedimientos iniciales" para implementar programas y políticas de teletrabajo.

9. Mahlon Apgar IV, "The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work" (El lugar de trabajo alternativo: cómo cambiar dónde y cómo trabajan las personas), *Harvard Business Review* 76, n.º 3 (mayo-junio, 1998): 121-136.

10. Consulte <<http://www.deloitte.com/more/women/wiar/movie.html>>.

11. Felice N. Schwartz, "Management Women and the New Facts of Life" (Mujeres de gerencia y los nuevos hechos de la vida), *Harvard Business Review* 67, n.º 1 (enero-febrero, 1989): 65-76.

## Harvard Business Essentials

### *La guía y el mentor del nuevo gerente*

La serie Harvard Business Essentials ha sido diseñada para brindar asesoramiento exhaustivo, orientación personal, información general y guía sobre los temas empresariales más importantes. Sobre la base del excelente contenido de las publicaciones de Harvard Business School Publishing y otras fuentes, estas concisas guías han sido cuidadosamente elaboradas para ofrecer un recurso sumamente práctico a los lectores de todos los niveles de experiencia y sin duda serán de gran valor para el nuevo gerente. A fin de garantizar la calidad y la exactitud, un asesor de contenido especializado de una escuela de negocios de primer nivel revisa atentamente cada volumen. Tanto si es un nuevo gerente que desea desarrollar sus habilidades o un profesional con experiencia que busca ampliar su base de conocimientos, estos libros orientados a las soluciones ponen respuestas confiables al alcance de su mano.

Libros de esta serie:

- Business Communication (Comunicación empresarial)*
- Coaching and Mentoring (Orientación y asesoramiento)*
- Creating Teams with an Edge (Formación de equipos con una ventaja)*
- Crisis Management (Gestión de crisis)*
- Decision Making (Toma de decisiones)*
- Entrepreneur's Toolkit (Conjunto de recursos del emprendedor)*
- Finance for Managers (Finanzas para gerentes)*
- Hiring and Keeping the Best People (Cómo contratar y retener a los mejores empleados)*
- Manager's Toolkit (Conjunto de recursos del gerente)*
- Managing Change and Transition (Gestión del cambio y la transición)*
- Managing Creativity and Innovation (Gestión de la creatividad y la innovación)*
- Managing Employee Performance (Gestión del desempeño del empleado)*
- Managing Projects Large and Small (Gestión de grandes y pequeños proyectos)*
- Marketer's Toolkit (Conjunto de recursos del vendedor)*
- Negotiation (Negociación)*
- Power, Influence, and Persuasion (Poder, influencia y persuasión)*
- Strategy (Estrategia)*
- Time Management (Gestión del tiempo)*