

A las empresas basadas en el conocimiento les interesa la equiparación de los permisos de maternidad y paternidad

Mariano Nieto Navarro. 10.02.2013

PROPÓSITO:

Este artículo argumenta por qué la supervivencia futura de las empresas basadas en el conocimiento, que se enfrentan a la escasez de personal con formación y experiencia, depende de su capacidad para retener a la mano de obra femenina si quieren detener la hemorragia de una parte importante de sus activos intangibles estratégicos. En las empresas basadas en el conocimiento, la puesta en práctica de medidas que permitan retener con éxito al personal cualificado se traduce en una mejora de los beneficios empresariales. Y esto es especialmente cierto para con sus empleadas. La retención a largo plazo de las mujeres cualificadas debería estar entre las preocupaciones principales de estas empresas. Para conseguir dicho objetivo es necesario que las empresas y organizaciones empresariales reclamen al legislativo la equiparación de los permisos de paternidad y maternidad, además de invertir en medidas internas para favorecer a las mujeres.

Desde mediados de los años 80 del siglo pasado se ha dado una evolución drástica en la valoración de las empresas. Los activos materiales o capital financiero han pasado de representar el 50%, a menos de un 20% del valor de mercado de una empresa media.

*En 1985 el valor de los activos **tangibles** en libros representaba el 50% del valor de mercado de las empresas; quince años más tarde su valor en libros representa el 20% del valor de mercado y el 80% restante es atribuido a los activos **intangibles** de la compañía.¹*

Sin embargo, este aumento del valor de los intangibles no se refleja en los libros de contabilidad. En el balance oficial de las empresas se contabilizan fundamentalmente los activos **tangibles** o “materiales”: los inmuebles, los laboratorios, los talleres, las máquinas, el material inmovilizado en almacén, el dinero en el banco, etc. Las normas de contabilidad permiten solo introducir algunos pocos (aunque pueden tener un valor considerable) asientos contables correspondientes a activos **intangibles** tales como el valor de la marca, derechos de autor, las patentes, etc. de la empresa. Pero la mayoría de los activos intangibles no se valoran en la contabilidad oficial y solo se tienen en cuenta a la hora de vender la compañía. Si la empresa va bien, su valor de mercado será muy superior a su valor contable. Y todo ese “valor de más”, que no se refleja en la contabilidad oficial, son activos intangibles, también llamados el “capital intelectual” de una empresa.

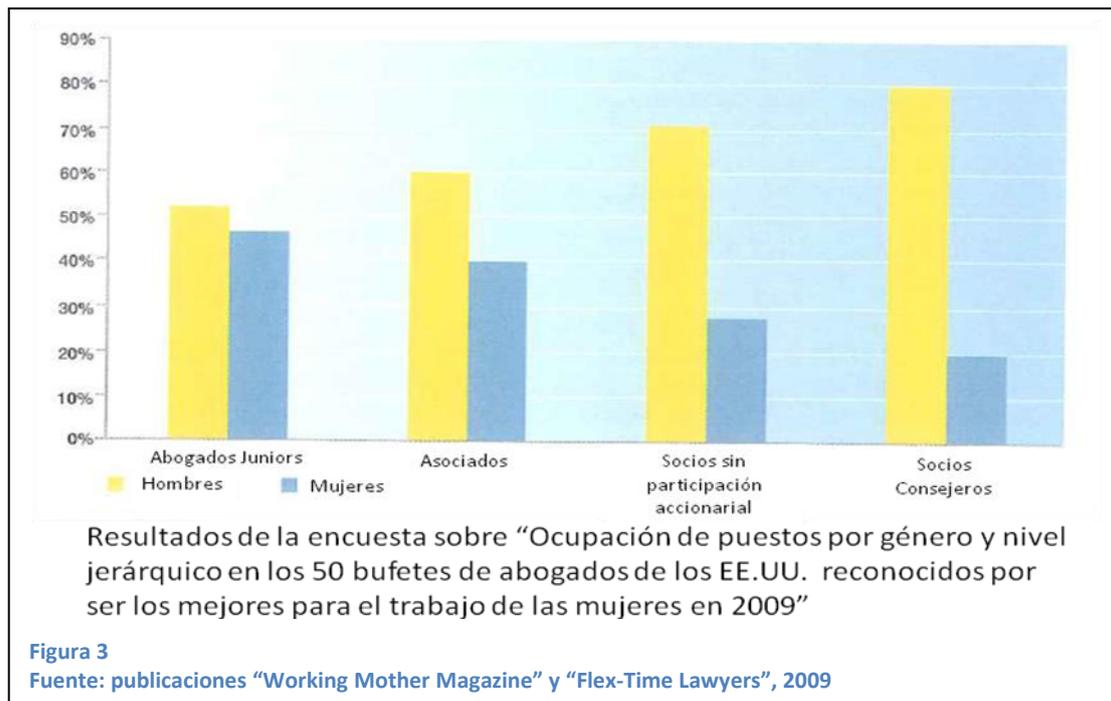


¹ Fuente: ASSET EQUITY COMPANY, 2002

proporción va disminuyendo conforme subimos en la jerarquía de la empresa, porque las mujeres, en general, no desarrollan la misma carrera profesional que los hombres. Lo que en el nivel de entrada se puede acercar a una situación más o menos paritaria se convierte en un claro desequilibrio a favor de los hombres en los niveles más altos. Es lo que se denomina “segregación vertical”.

Aunque no he encontrado estudios sobre las empresas españolas de los sectores basados en el conocimiento, algunos datos de los EE.UU. pueden valer para ilustrar el problema.

Veamos, por ejemplo, el resultado de una encuesta entre 50 grandes bufetes de abogados en los EE.UU.



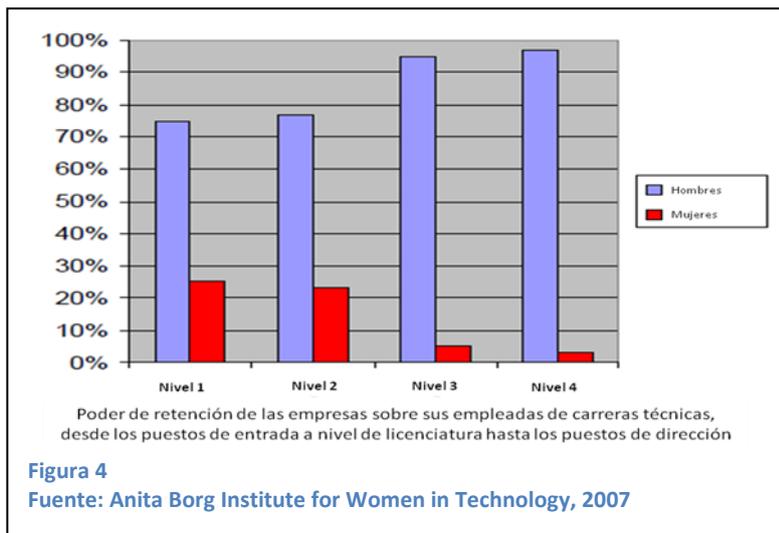
La gráfica en este caso es auto-explicativa.

Otro estudio estadounidense, “De la dinámica de la brecha de género entre los profesionales jóvenes de los sectores financiero y empresarial”, publicado en 2008 por la Graduate School of Business de la Universidad de Chicago y el National Bureau of Economic Research, demuestra que, aunque el 43% de los graduados MBA (Máster en Dirección de Empresas) son mujeres, después de nueve años de trabajo el 13% de estas mujeres graduadas habían dejado su trabajo, en comparación con sólo el 1% de los hombres graduados. Estas mujeres no se marcharon a otros trabajos, sino que simplemente dejaron de ser parte de la población activa, por lo menos durante algún tiempo.

Además, el porcentaje de graduados MBA varones que trabajan a tiempo completo, durante todo el año, oscila entre el 91% y el 94% durante todos los años después de la graduación. Sin embargo, el trabajo a tiempo completo entre las mujeres graduadas MBA disminuye con el tiempo: desde el 90% de mujeres empleadas a tiempo completo todo el año, inmediatamente después de la graduación, al 80% a los cinco años de la graduación, el 70% después de nueve años y el 62% a los 10 años o más.

Otro estudio en el mismo sentido se puede encontrar en la página web del Anita Borg Institute for Women in Technology, de California, uno de cuyos resultados se resume en el gráfico de la figura 4.

A diferencia de las profesiones jurídicas y de gestión empresarial, los puestos o profesiones técnicas atraen a menos mujeres: sólo un 25% en el nivel de entrada, en lugar de cerca del 50%. Sin embargo, la tasa de abandono de las mujeres a medida que aumenta el nivel de antigüedad parecen exactamente las mismas en todas las profesiones de alta cualificación.



¿Qué significan estas cifras? Que, en general, las empresas basadas en el conocimiento están perdiendo porcentajes importantes de mujeres empleadas después de hacer considerables inversiones en ellas. Y que la tasa de abandono de las trabajadoras cualificadas es mucho mayor que la de sus homólogos masculinos.

(Si el lector o lectora piensa que esta segregación vertical es debida a que las mujeres hacen “opciones personales” totalmente libres a favor de la familia o a una incapacidad innata de las mujeres para desempeñar puestos de más responsabilidad, quizás no debería seguir leyendo.)

Si las empresas pudieran seguir reclutando hombres, o incluso más hombres, para el nivel de entrada, este abandono y falta de ascenso de las mujeres quizá no debiera preocuparles. Pero las empresas basadas en el conocimiento tienen un problema: los recién titulados superiores varones cada vez son menos, incluso en las carreras tradicionalmente marcadas por el sesgo de género masculino.

En España en el año 2009, el número de mujeres graduadas en educación superior era un 39,5% superior al número de varones graduados (139,5 mujeres por cada 100 varones). Esta cifra era del 40,0% en el año 2006.³

Aunque estas cifras muestran todavía un considerable sesgo hacia las titulaciones tradicionalmente consideradas más “femeninas” -según se comprueba en el cuadro adjunto- hay sectores como el de las “ciencias sociales, empresas y derecho” en los que la proporción de mujeres ya ha superado a la de hombres desde hace muchos años. Otros, como las ciencias o la ingeniería, conservan el sesgo tradicionalmente masculino, si bien la proporción de mujeres ha ido creciendo en ellos de forma constante a lo largo de los dos últimos decenios.

¿Por qué las mujeres no ascienden o abandonan sus empleos remunerados después de años de formación y experiencia profesional? Es conocido que una de las causas principales de la



³ idem

reducción o el abandono de la actividad laboral por parte de las mujeres es la maternidad y el cuidado de la prole, al contrario de lo que ocurre con los varones:

En España en el año 2011, la tasa de empleo de los varones de 25 a 49 años sin hijos era de 77,7%; en el caso de tener hijos menores de 12 años la tasa de empleo era más alta (81,4%). El valor más alto en varones se alcanza con dos hijos menores de 12 años (82,5%).

En el caso de las mujeres, a medida que se incrementa el número de hijos menores de 12 años, disminuye la tasa de empleo. Para las mujeres de 25 a 49 años sin hijos la tasa de empleo en el año 2011 era de 68,1% y se reduce a 60,0% en el caso de tener hijos menores de 12 años. Con un hijo menor de 12 años, el valor de la tasa es de 61,7% y de 58,9% en el caso de dos hijos menores de 12 años. Con tres hijos o más el valor de la tasa es 47,6%.⁴

Las mujeres abandonan las empresas básicamente porque “optan” (son educadas para, se las empuja, se las echa, no se las vuelve a contratar...) por quedarse en casa con sus criaturas en lugar de permanecer en su profesión. Otros estudios sugieren que, junto a la causa anterior, las mujeres dejan también el trabajo porque sienten que no tienen las mismas oportunidades de progreso profesional que los hombres. Esas oportunidades hacen que a los hombres sí les compense quedarse en la empresa en vez de abandonar sus carreras profesionales para cuidar de sus criaturas.

Se podría argumentar que las mujeres cualificadas abandonan sus puestos de trabajo por razones ajenas al cuidado de la prole, por ejemplo, porque se van a otras empresas. Sin embargo, los datos no respaldan esta hipótesis porque, si así fuera, los porcentajes globales permanecerían relativamente constantes conforme vamos subiendo en los niveles jerárquicos.

El coste para la empresa de la sangría de mujeres cualificadas

A continuación trataré de valorar la magnitud de esta pérdida para las empresas, aunque a priori parece difícil de cuantificar económicamente. Otra forma de plantearlo, en vez de en términos de costes, sería valorar el beneficio que para las empresas supondría aumentar la retención del personal femenino, con toda su experiencia y conocimientos asociados.

Si las mujeres empiezan siendo, en el nivel de entrada o de recién licenciados/as, casi la mitad de la plantilla en las empresas basadas en el conocimiento, vamos a tratar de calcular las pérdidas económicas que sufren estas empresas por el hecho de perder a una parte significativa de esas mujeres durante un período de 8-10 años. Considero que 8-10 años es el tiempo necesario –en este tipo de empresas basadas en el conocimiento- para conseguir una madurez y experiencia suficientemente altas como para inducir en los clientes una cierta “imagen de empresa” o imagen de marca y garantizar la fidelidad de aquellos; o, dicho de otra forma, es el tiempo necesario para que estas mujeres empiecen a ser verdaderamente rentables para la empresa en términos de generación de negocio.

Podemos identificar costes en cuatro áreas:

1. Pérdida de inversión en formación y desarrollo de la carrera profesional
2. Descontento y pérdida de clientes
3. Costes directos e indirectos asociados con el reemplazo
4. Aumento de costes por la escasez de “repuestos”

Pérdida de inversión en formación y desarrollo de la carrera profesional

Imaginemos un gran bufete de abogados, como uno de los incluidos en el gráfico de la figura 3. Y supongamos que la empresa cuenta hoy con 100 abogados junior, 48 de los cuales son mujeres, de conformidad con la promedios para este tipo de empresas (son muchos abogados, lo sé, pero es para calcular sobre 100, que siempre es más fácil). Basándonos en la diferente proporción de mujeres según el nivel de antigüedad, se habrán perdido casi la mitad de estas abogadas junior en el tiempo que tardan en llegar al nivel de “socio sin participación accionarial”. Para completar el cálculo, asumiremos que, como he dicho antes, hacen falta

⁴ idem

ocho años para alcanzar ese nivel jerárquico y que la tasa de abandono de mujeres es lineal en esos ocho años, esto es, unas tres mujeres al año.

Pongamos que uno de esos abandonos cada año es “no lamentable”, o sea, que a la empresa le interesa que esa persona se vaya, por lo que no incluiremos la inversión realizada en esa persona en nuestro cálculo. Finalmente, supongamos que los salarios brutos del primer año son unos 18.000 euros y que suben después linealmente un 10% al año. Por último, añadamos un 20% más como gastos generales de la empresa imputables a esa persona. ¿Qué se obtiene?: que en ese periodo de 8 años, el bufete habrá perdido 4,5 millones de euros sólo en inversiones en formación y desarrollo profesional de esas mujeres que han salido por la puerta sin que la empresa haya hecho (casi)nada por impedirlo.

Y no sólo se habrán perdido sus salarios; también se habrá perdido su experiencia y su comprensión de la empresa y de los clientes.

Descontento y pérdida de clientes

Cuanto más alto el nivel profesional, más tiempo ha tenido la persona para desarrollar el tipo de relaciones que crean vínculo y fidelidad entre los profesionales y los clientes, y por lo tanto fidelidad del cliente para con la empresa.

En el mundo del marketing y las ventas es conocida la máxima que dice que “es mucho más fácil venderle a un cliente existente que ganar uno nuevo”. Hay estudios que indican que una simple reducción de un 5% en la retención de clientes existentes provoca reducciones de entre un 25% y un 100% en los beneficios empresariales.⁵ O sea, que la pérdida de pocos clientes puede traducirse en grandes pérdidas para la empresa; sobre todo en las empresas basadas en el conocimiento.

He encontrado una sorprendente falta de estadísticas o estudios que relacionen la insatisfacción o pérdida de clientes con la rotación del personal en empresas de servicios profesionales o de alto valor añadido. Sí he encontrado algún estudio, por ejemplo, para “centros telefónicos” o “call centres”, que relaciona el aumento de problemas no resueltos a los clientes con un mayor índice de rotación del personal. Esto parece casi de cajón. Otro estudio sobre una gran cadena de alimentación en EE.UU. concluye que los supermercados que se encuentran en la franja del 20% superior en cuanto a bajo índice de rotación del personal son un 55% más rentables que los supermercados situados en la franja del 20% inferior.⁶

Sin dar una cifra concreta, podemos concluir que, además de las inversiones perdidas en formación y desarrollo profesional de las mujeres que se van de la empresa, también es probable, sin profundizar mucho más, que la empresa pierda algunos clientes, y por lo tanto beneficios sustanciales.

Costes directos e indirectos asociados con las sustituciones

Los costes directos incluyen el reclutamiento, la selección y la formación de nuevas personas. Pero los costes indirectos pueden ser mucho mayores. Quien haya pasado por el trance de tener que completar todo el papeleo interno y la revisión de currículos para reemplazar a una persona que haya dejado la empresa, sabe que sólo esta actividad puede consumir casi todo el tiempo y la energía de un jefe/a durante semanas. A esto hay que añadir el tiempo gastado en entrevistas, verificación de referencias, etc.; la mayor carga de trabajo del resto de empleados mientras que el puesto sigue sin cubrir (para suplir la carencia de la persona que marchó); y, por supuesto, la mayor atención y dedicación necesaria durante meses para la formación del nuevo/a empleado/a.

⁵ Frederick F. Reichheld, "The Forces of Loyalty vs Chaos", 1994

⁶ *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value* (James Heskett, Earl Sasser y Leonard Schlesinger), 1997

En la web del Project for Attorney Retention⁷ (“Proyecto para la Retención de Abogados”) -un proyecto de la facultad de derecho de la Universidad estadounidense de Hastings orientado a evitar que especialmente las abogadas abandonen sus empresas- se indica que reemplazar a un/a abogado/a cuesta entre 200.000 y 500.000 dólares, sin incluir los costes asociados con el descontento y pérdida de clientes que he mencionado más arriba. He encontrado también una cita del experto- consultor en temas de gestión empresarial Sam Geist⁸ que afirma que el coste de sustitución de un jefe/a intermedio es entre una y una vez y media su sueldo bruto más beneficios sociales, y que el coste de reemplazar a un director/a ejecutivo o gerente es entre tres y cinco veces su salario anual más beneficios. Otros autores⁹ calculan que el coste de sustituir a una persona en cualquier empresa se sitúa entre el 90% y el 200% del salario bruto anual de esa persona.

Las cifras varían, pero la conclusión es la misma: cuesta mucho más perder a una empleada cualificada productiva que hacer lo necesario para que dicha empleada siga siendo productiva (entre otras cosas, cabildar con los partidos políticos -directamente o a través de las organizaciones empresariales- para promover un cambio hacia la igualdad, obligatoriedad, intransferibilidad y remuneración al 100% de los permisos parentales).

La escasez de “repuestos”

El coste más difícil de cuantificar es el asociado a la escasez de profesionales cualificados con cinco años o más de experiencia disponibles en el mercado laboral. Sólo para llegar al punto en que una persona pueda iniciar una carrera profesional como abogada, consultora-analista o técnica superior, esa persona habrá invertido entre seis y 10 años de educación post-secundaria obligatoria y universitaria (con un coste para esa persona y para el estado que puede variar entre los 80.000 y los 200.000 euros¹⁰), seguidos de otros cinco años en el mundo de la empresa para añadir capacitación y habilidades empresariales básicas además de toda la formación académica (tal vez otros 120.000 a 400.000 euros en sueldos más gastos generales invertidos por la empresa que realice ese primer entrenamiento o capacitación de la persona). Por lo tanto, esa persona junto con el Estado y con su empleador, habrán pagado entre 200.000 y medio millón de euros para llegar hasta el punto de que sea un miembro realmente rentable del equipo productivo. Y es justo en ese momento cuando la mayoría de las mujeres comienzan a salir de las empresas y desaparecer del mercado laboral.

Esto podría no ser un problema para las empresas si siempre hubiera un superávit de profesionales desempleados cualificados **con esa experiencia** que permitiera reemplazar rápidamente a las mujeres que se van. Pero ya hemos visto que, por un lado, las mujeres que se van no cambian de empresa sino que simplemente salen del mercado de trabajo y, por otro lado, las mujeres llevan años siendo bastante más de la mitad del total de titulados superiores en muchas carreras, como por ejemplo, la de derecho. Si más de la mitad de los posibles reemplazos desaparecen del mercado laboral, a las empresas les va a ser cada vez más difícil sustituir a las mujeres que se marchan.

Por ejemplo, con el pinchazo de la burbuja puntocom en 2001, un gran número de técnicos/as informáticos en España perdieron su trabajo y tuvieron que dedicarse a otras cosas o se fueron a casa. Hoy en día, 10 años después, es difícil encontrar candidatos a consultores/as-gerentes con suficiente experiencia de relación con clientes y dirección de proyectos. Hay una gran cantidad de ingenieros/as informáticos con cinco años de experiencia y muchos con 15, pero hay un hueco alrededor de los 10 años. Y los pocos que hay, lógicamente, se venden caro.

⁷ <http://www.attorneyretention.org>

⁸ <http://samgeist.com>, *Execute or be Executed?*

⁹ Wayne Cascio y Juan Boudreau, *Investing in People*, 2010

¹⁰ http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/088ES.pdf *Cifras clave de la Educación Superior en Europa*, Comisión Europea y Eurostat, 2007.

Sin embargo, no se ve el mismo problema en lo referente a la posible carencia de trabajadores con el grado suficiente de madurez profesional para reemplazar a ese 10%-25% de la plantilla cualificada (es decir, las mujeres) que salen por la puerta y ponen a buen recaudo, en el armario de su casa, su conjunto de habilidades y experiencia.

Está claro que los escasos/as profesionales con la experiencia requerida que queden en el mercado “de repuesto” se venderán mucho más caro, lo que evidentemente supone costes adicionales para las empresas.

En resumen:

La incapacidad para retener a las mujeres afecta a la rentabilidad de las empresas. Los problemas causados por la marcha de trabajadoras cualificadas en las empresas basadas en el conocimiento es un lastre para la buena marcha del negocio. Esto es así no sólo por los costes directos e indirectos de la sustitución de estas empleadas, sino también porque estas empresas trabajan con clientes con quienes se establece un alto grado de interacción y en las que la fidelidad del cliente se genera a través de relaciones personales con profesionales que, de seguir las tendencias actuales, abandonarán la empresa en cantidades significativas llegado el punto de madurez profesional. También es un lastre para el negocio porque, en el caso de las mujeres, su marcha se produce tras importantes inversiones en su desarrollo profesional, lo que lleva a un aumento adicional de los costes de desarrollo del personal. Y, por último, es un lastre porque también reduce la cantidad de activos clave disponible en el mercado y aumenta el precio de reponer el “inventario” de activos intangibles perdidos.

Conforme pasan los años, desde su incorporación como recién graduadas, las empresas van perdiendo esa parte muy importante de su capital intelectual que son las mujeres cualificadas, debido fundamentalmente a que ellas “optan por” o “deben dedicarse a” el cuidado de la prole. El tener un número más equilibrado de mujeres y hombres en los diferentes niveles jerárquicos y retener a las empleadas cualificadas mejoraría la rentabilidad de las empresas por las siguientes razones:

- Las mujeres son el grupo identificable que más claramente abandona las profesiones cualificadas, en general, después de pasar décadas de formación y actividad profesional para convertirse en experts. Esto supone una oportunidad para mejorar la gestión del personal femenino y mejorar a la vez la rentabilidad para la empresa.
- Si una compañía perdiera un 20% de su inventario, su comité de dirección se preocuparía y tomaría decisiones para corregir la situación. Lo mismo debería aplicarse cuando una empresa pierde un número equiparable de personas valiosas en quienes ha hecho una gran inversión.
- Si una empresa basada en el conocimiento tiene este año 100 empleados cualificados junior, dentro de ocho años habrá perdido aproximadamente 4,5 millones de euros de la inversión realizada en las mujeres que vayan abandonado voluntariamente la empresa - fundamentalmente por la falta de alternativas para el cuidado de su prole- en ese periodo.
- Los costes de reemplazar al personal de alta cualificación son elevados. Se estima que el coste para una empresa de, por ejemplo, reemplazar a un/a abogado/a se sitúa entre los 200.000 y 500.000 euros; y el coste de reemplazar a un/a ejecutivo/a se estima entre tres y cinco veces su salario anual más beneficios.
- Al igual que con todos los empleados, la pérdida de la experiencia de mujeres profesionales de alta cualificación -por la reducción de jornada o su renuncia voluntaria al trabajo- disminuye la satisfacción de los clientes y puede tener como consecuencia la pérdida de clientes valiosos. Esto es debido a que, en estos sectores de actividad basados en el conocimiento, los clientes permanecen fieles a la compañía gracias a sus relaciones personales con individuos específicos.

Pese a la inversión que realizan en la formación y desarrollo de su personal cualificado (en términos de tiempo, dinero y relaciones con los clientes), las empresas necesitan hacer un esfuerzo adicional para garantizar que dicho personal **permanezca** en la compañía para llegar a convertirse en profesionales experimentados capaces de generar negocio y valor significativo para la empresa. Este esfuerzo adicional de las empresas puede traducirse en el ofrecimiento de “beneficios sociales” adicionales sufragados por las compañías para sus propios empleados y empleadas. Pero, en el caso de las empleadas, las empresas también deberían preocuparse por influir en la política con vistas a conseguir un cambio en la legislación de los permisos de maternidad y paternidad que los haga iguales, intransferibles y pagados al 100% por la seguridad social. De esta forma, las empleadas cualificadas se verán menos tentadas de reducir o abandonar el trabajo remunerado para asegurar una buena crianza de su prole.

Las empresas en general, y en particular las empresas basadas en el conocimiento, deben ser conscientes de que económicamente compensa la pequeña inversión adicional -en forma de beneficios extra y en forma de cabildeo ante las autoridades para impulsar el cambio de los permisos parentales- necesaria para mantener comprometidas a sus empleadas y que desarrollen una carrera profesional dentro de la compañía.