



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

**Análisis sobre cómo influyen las
políticas de conciliación a la hora de
querer abandonar la empresa, basado
en un estudio de género**

Autor: Carmen de la Sierra Piñeiro

Director: Raquel Redondo Palomo

MADRID | Junio 2019

ÍNDICE

1. Introducción	4
1.1 Objetivos de la investigación	5
1.2 Metodología	5
1.3 Estructura	7
2. Marco teórico	8
2.1 Talento	8
2.1.1 Talento como objeto	9
2.1.2 Talento como sujeto	10
2.1.3 La gestión del talento	13
2.2 Retención del talento	14
2.3 Políticas de conciliación	18
2.4 Las políticas de conciliación y su relación con la intención de abandonar la empresa	23
2.5 La influencia del género en la relación conciliación familiar-retención	24
3. Estudio Empírico	26
3.1 Muestra	26
3.2 Variables	27
3.3 Resultados y análisis	28
4. Conclusiones	34
5. Bibliografía	37

Resumen

Los trabajadores son una gran ventaja competitiva para las empresas, es por ello por lo que, los empresarios hacen todo lo que está en su mano para retener a los empleados más exitosos. Entre las medidas que emplean para evitar que la fuerza laboral no abandone sus puestos de trabajo o decida cambiarse a otras empresas, las políticas de conciliación presentan una gran popularidad.

La realidad nos muestra que los empleados buscan medidas que les faciliten conciliar su vida laboral y personal. Por un lado, cada vez es mayor el número de trabajadores altamente cualificados que entran en el mercado laboral. Por otro lado, las mujeres ya no se dedican en exclusividad al cuidado de las labores domésticas y cada vez tienen más representación en altos cargos ejecutivos.

Por un lado, es de suponer que el hecho de que las empresas faciliten flexibilidad de jornadas laborales y que se adapten a las necesidades personales de sus trabajadores, independientemente de su género, hace que éstos se encuentren más cómodos, presenten una mayor satisfacción laboral y que sus intenciones de marcharse de sus puestos de trabajo se vean reducidas, ¿pero es esta la realidad?.

Por otro lado, cabe plantearse la duda de si las medidas de conciliación son valoradas de una manera más positiva por parte de las mujeres que trabajan que por parte de los hombres trabajadores, ya que pese a la evolución de la que es testigo nuestra sociedad, sigue habiendo unos roles establecidos para los hombres distintos que para la mujer.

Es por todo ello por lo que, en este trabajo se intenta demostrar si las políticas de conciliación tienen un efecto positivo en la intención de no querer abandonar los puestos de trabajo por parte de los trabajadores, y si esa relación se ve influenciada de manera más positiva en el caso de que el empleado sea una mujer.

Palabras clave: Conciliación; Intención de marcharse; Mujeres; Trabajo; Talento

Abstract

Employees are a great competitive advantage for companies, which is why employers do everything in their power to retain the most successful employees. Among the measures they implement to prevent the workforce from leaving their jobs or deciding to switch to other companies, work-life balance policies are very popular.

Reality shows us that employees are looking for measures that make it easier for them to reconcile their work and personal lives. On the one hand, more and more highly qualified workers are entering the labour market. On the other hand, women are no longer exclusively involved in housework and are increasingly represented in top executive positions.

On the one hand, it is to be assumed that the fact that companies facilitate flexible working hours and adapt to the personal needs of their workers, regardless of gender, makes employees more comfortable, have greater job satisfaction and their intentions to leave their jobs are reduced, but is this the reality?

On the other hand, there is the question of whether work-life balance measures are valued more positively by working women than by working men, because despite the evolution our society is witnessing, there are still different roles established for men than for women.

It is for this reason that this paper attempts to demonstrate whether work-life balance policies have a positive effect on the intention of workers not wanting to leave their jobs, and whether this relationship is more positively influenced if the employee is a woman.

Key words: Work-life balance; Intention to quit; Women; Job; Talent

1. Introducción

Si nos centramos en el ámbito laboral, nos encontramos en un punto de la historia en el que, la población está cada vez más formada y por lo que tanto los trabajadores actuales como los empleados futuros, están más preparados para tener éxito en sus puestos de trabajo. Sin embargo, en el ámbito personal la evolución, de la que las empresas pueden presumir en cuanto a grado de talento presente entre los empleados, no se encuentra de una manera tan clara. Pese a haber evolucionado en muchos aspectos como sociedad en conjunto, hay en muchos otros en los que la evolución no ha dado sus frutos. Determinados roles siguen siendo inamovibles en muchas ocasiones, especialmente si nos referimos a las figuras del hombre y de la mujer en la relación entre la vida personal y la laboral.

Aplicando lo que defiende la teoría sobre los roles a las relaciones laborales y personales de hombres y mujeres, tal y como sucedía décadas atrás, sigue habiendo una cierta expectativa de que las mujeres sean las que se encarguen de las labores domésticas y del cuidado de los niños, mientras que los hombres sean los encargados de trabajar y llevar la carga económica familiar. Pero está claro que vivimos en una sociedad en la que las cosas han avanzado en comparación con generaciones pasadas y en la que las mujeres de hoy en día trabajan en la misma proporción en la que lo hacen los hombres, siendo injusta la infravaloración de la habilidad profesional tanto de hombres como de mujeres.

Las empresas son concedoras de la realidad en la que nos encontramos, en la que cada día que pasa más y más mujeres exitosas se incorporan al mercado laboral y en la que los hombres también tienen responsabilidades domésticas. Es por ello, por lo que cada vez son más las empresas que interponen medidas de conciliación laboral y familiar para que sus empleados puedan hacer uso de ellas. Reducciones en las jornadas laborales, flexibilidad de horarios, trabajo no presencial... son sólo algunos de los ejemplos de las medidas más populares que las empresas implementan. Uno de los principales objetivos de éstas políticas de conciliación es facilitar el balance entre las responsabilidades laborales y domésticas de los empleados para así evitar que los trabajadores se vean en la obligación de tener que abandonar sus puestos de trabajo debido a la incompatibilidad de responsabilidades.

Ninguna empresa quiere perder a sus trabajadores más talentosos, por lo que a medida que vaya avanzando el tiempo y los roles domésticos de hombres y mujeres cambien todavía más, los empresarios deberán de poner a disposición de sus trabajadores más facilidades a la hora de conciliar para evitar que abandonen sus puestos de trabajo y puedan dedicarse completamente a sus responsabilidades laborales gracias a la flexibilidad o adaptación en las formas de trabajar.

En este trabajo se quiere confirmar si es verdad que, a mayor número y mayor eficacia de las políticas de conciliación, se presenta una relación inversa con la intención de abandonar los puestos de trabajo por parte de los empleados. Además, se intentará demostrar si, dicha relación se ve influenciada por una cuestión de género, es decir, si el hecho de ser mujer trabajadora y poder beneficiarse de buenas y efectivas políticas de conciliación, afecta de una manera positiva más que proporcional a la hora de no querer abandonar el trabajo, en comparación con si el sujeto que se viese beneficiado fuese un hombre.

1.1 Objetivos de la investigación

A través del presente trabajo se pretende confirmar, de manera empírica, la relación entre las políticas de conciliación interpuestas por las diferentes empresas y la intención de abandonar los puestos de trabajo. Además, se pretende comprobar si dicha relación está moderada por el género de los trabajadores, es decir, realizar un análisis a través del cual podamos confirmar que la intención de marcharse por parte de las mujeres está condicionada a mejores o peores políticas de conciliación entre la vida laboral y la personal.

1.2 Metodología

Para la realización de este trabajo se optará por seguir dos criterios metodológicos diferentes. Mientras que en primer lugar usaremos un enfoque cualitativo, en segundo lugar optaremos por un enfoque cuantitativo.

Enfoque cualitativo

La primera parte del presente trabajo se basará en una revisión bibliográfica sobre qué se entiende por talento, cómo se gestiona y cuáles son algunos de los diferentes tipos de talento. Además también se definirá qué es lo que se entiende cuando hablamos de intención de abandonar la empresa por parte de los trabajadores y cuáles son las principales políticas y medidas de conciliación que llevan a cabo las empresas.

Por último, revisaremos las aportaciones de diversos autores sobre cómo influye el género en la relación entre políticas de conciliación e intención de marcharse.

La información recogida es resultado de una lectura comprensiva de diversas publicaciones académicas y artículos relacionados con el tema a tratar.

Enfoque cuantitativo

Tras haber analizado los conceptos mencionados en el apartado anterior, dos hipótesis serán formuladas para intentar comprobar si las políticas de conciliación afectan a la intención de abandonar la empresa por parte de los empleados, y si dicha relación se ve, además, influida dependiendo del género que se tenga en cuenta.

Para la realización del estudio econométrico se ha empleado una muestra de 121 trabajadores españoles a los que se les realizó una encuesta estructurada para poder comprobar las hipótesis mencionadas anteriormente.

A través de modelos de regresión lineal y efectos de interacción, podremos analizar los datos obtenidos a través de los cuestionarios realizados.

En último lugar, gracias a la revisión bibliográfica y a los resultados derivados del modelo econométrico, se podrán alcanzar determinadas conclusiones.

1.3 Estructura

La estructura del trabajo se compone de dos bloques principales, tal y como ya hemos explicado en el anterior apartado.

El primer bloque está compuesto por la revisión de la literatura referente al objeto de estudio del trabajo, dividido a su vez en cinco apartados diferentes: el talento, la intención de abandonar la empresa por parte de los trabajadores, las políticas de conciliación llevadas a cabo por diferentes empresas, la relación entre las políticas de conciliación y la intención de marcharse, y por último, la influencia del género en la relación anterior. En el primer apartado del bloque, se describirá qué es el talento, los distintos tipos de talento y cómo se gestiona el talento. Por otro lado, en el apartado referente a las políticas de conciliación se hará especial hincapié en las teorías sobre relaciones de género en el hogar y en la relación de de tales políticas con los diferentes modelos de Estados de Bienestar.

El segundo bloque recoge un estudio empírico que pretende demostrar la veracidad de las hipótesis planteadas. Se describirán las principales características tanto de la muestra utilizada como del modelo realizado. A través de una serie de tablas se expondrán los estadísticos para así poder tener una visión más clara, concreta y resumida de los resultados obtenidos a través del análisis.

En el último bloque se presentan las conclusiones del tarabajo, las cuales serán originales, resaltando y sintentizando aquellos aspectos de mayor relavancia tanto de la revisión bibliográfica como de los resultados obetenidos a través del modelo econométrico. Se aportará, además, una reflexión sobre los datos obtenidos.

2. Marco teórico

2.1 Talento

Dependiendo de cuál sea la fuente que se consulte, encontramos diversas definiciones para el concepto de talento. Además, el significado de talento variará en función de lo que cada escritor o cada empresario quiera que signifique, ya que cada uno de ellos tiene una idea preconcebida de lo que compone o no compone a dicho concepto (Ulrich, 2011). No existe una definición correcta para el concepto talento que pueda ser aplicable a todas las empresas, sino que a medida que la sociedad y el entorno laboral van progresando, este concepto se va adaptando.

Varios son los debates que surgen derivados de las distintas definiciones que existen sobre el talento- ¿el talento se refiere a las personas (sujeto) o a las características de las personas (objeto)? ¿el talento es una habilidad natural o se adquiere con la práctica? ¿el talento tiene que ver más con el rendimiento, el potencial, la competencia o el compromiso? (Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013) .

La palabra talento, tanto es español como en muchos otros idiomas presentes en Europa, es descrita como una habilidad innata que se manifiesta en un campo particular (Tansley, 2011). Además no se relaciona con una capacidad “normal”, sino que se considera como una capacidad superior que hace que aquellas personas que lo poseen se encuentren por encima y destaquen sobre el resto de sus compañeros de trabajo (Gagné,2000).

Según la Real Academia Española de la Lengua, el talento se define como la inteligencia o la capacidad de entender, pero también como la aptitud o la capacidad para el desempeño de algo (RAE, 2019).

Otros autores, como Pilar Jericó, se refieren al talento como el rasgo distintivo que poseen aquellas personas cuyas capacidades se traducen en una mejora en los resultados de su

entorno y de las organizaciones. Además, ésta autora, destaca tres ingredientes como los elementos clave para conseguir la fórmula del talento: el compromiso, las capacidades y la acción. Para Jericó, el compromiso es entendido como el grado de involucración que el trabajador muestra hacia la empresa en la que trabaja, y las capacidades como el conjunto de habilidades, competencias, actitudes y conocimientos que el trabajador puede desarrollar dentro de la organización. Simplificando la fórmula, iguala el talento a la suma del poder (capacidades), el querer (compromiso) y el actuar (la acción) (Jericó, 2001).

2.1.1 Talento como objeto

Son varios los autores que comparten la visión que el talento se refiere a las características que demuestran determinados trabajadores, y que por tanto, asocian la noción de talento como “talento como objeto” Dentro de este enfoque de talento como objeto, también se puede establecer una distinción entre enfoques que ven al talento como una habilidad natural, enfoques en los que el talento es el resultado del dominio de habilidades desarrolladas sistemáticamente, enfoques en los que el talento se ve asociado a la motivación y al compromiso, y enfoques que resaltan la importancia de hacer encajar el talento de un individuo en el contexto en el que trabaja (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Dentro del enfoque del talento como una habilidad natural, nos encontramos con autores como Hinrichs, el cual define a una persona talentosa como aquella con : “ (...) una mezcla única de inteligencia innata o poder cerebral, más un cierto grado de creatividad o capacidad de ir más allá de los estereotipos establecidos y proporcionar soluciones innovadoras a los problemas de su mundo cotidiano, además de habilidades personales que la hacen eficaz en sus relaciones con sus compañeros, sus superiores y sus subordinados”(Hinrichs, 1966, p.11). Por otro lado, hay quienes defienden que mientras que tanto el conocimiento como las habilidades son relativamente fáciles de enseñar, el talento es algo más duradero y único, por lo que es muy difícil que pueda ser enseñado o aprendido (Buckingham y Vosburgh, 2001). Para (García-Cepero et al.,2016) el talento es sinónimo de “dominio sobresaliente de capacidades sistemáticamente desarrolladas, llamadas competencias”. Además, dentro de este enfoque de talento como habilidad innata surge el

debate de si el talento puede llegar o no a ser gestionado, planteando algunos autores la imposibilidad de dicha gestión y la necesidad de un mayor enfoque por parte de las empresas en la habilitación del talento en vez de tratar de gestionarlo (Davies y Davies, 2010).

En oposición al enfoque del talento como habilidad natural, nos encontramos con el enfoque que defiende que el talento se adquiere a través de la práctica y de la experiencia. Son diversos los autores que coinciden en el que el talento es el resultado de una mezcla entre esfuerzo y experiencia (Pfeffer y Sutton, 2006). Además, este enfoque requiere la necesidad de evidencias, por lo que según (Ericsson et al., 2007) el talento debería de poder ser demostrado a través de un rendimiento medible y consistentemente superior, y en el caso de que no hubiese evidencia disponible de resultados excepcionales no estaríamos refiriéndonos al talento (De Haro, 2010).

El tercer enfoque es el que relaciona el talento con el compromiso del trabajador tanto con su puesto de trabajo como con la empresa para la que trabaja. En primer lugar, hay quienes defienden que el talento presenta una relación directa con la perseverancia, ya que conlleva la finalización exitosa de proyectos que otros trabajadores no llegaron a completar o que incluso ni se atrevieron a comenzar (Nieto, Hernández-Maestro y Muñoz-Gallego, 2011). Por otro lado, el talento como compromiso del trabajador con la empresa en la que trabaja, implica que el trabajador no sólo de el máximo de sí mismo a la empresa, sino que también dicho talento se convierta en una barrera para no abandonar la empresa (Jericó, 2001). Este enfoque no pretende igualar talento a compromiso, si no que el compromiso funcione como un multiplicador en la fórmula para alcanzar el talento.

2.1.2 Talento como sujeto

A diferencia de aquellos que defiende el talento como un concepto relacionado con las características de algunos trabajadores, hay quienes relacionan la noción de talento con determinados trabajadores, y por tanto tienen la concepción de talento como un sujeto.

Dentro de este enfoque, nos encontramos con dos vertientes. Por un lado, la vertiente inclusiva, es decir, aquella en la que el talento es entendido como el conjunto formado por todos los trabajadores de una empresa. Por otro lado, la vertiente exclusiva, considera talento sólo a una pequeña porción del grupo de trabajadores que constituyen la plantilla de una empresa, a la élite.

La primera vertiente, defiende que todos y cada uno de los empleados de una organización tienen determinadas fortalezas y que por tanto pueden crear un valor añadido a las empresas en las que trabajan (Buckingham y Vosburgh, 2001). Además autores como (O'Reilly y Pfeffer, 2000), apoyan la idea de que el éxito empresarial no se encuentra en el valor que añaden unos pocos, sino que el conjunto de todos los trabajadores que forman parte de la empresa son los causantes de dicho éxito. Pese a que la tecnología, el capital o las fábricas ayudan a crear valor empresarial, la clave se encuentra en los empleados, ya que de ellos dependerá el desempeño organizacional (Crain, 2009). Además, el hecho de creer que todos los empleados aportan valor, hace que los recursos de las empresas sean distribuidos de una manera equitativa en lugar de destinarlos sólo a la disposición de una pequeña élite, evitando de tal manera que el resto de empleados no se sientan moralmente decaídos al no ser considerados como las estrellas de la empresa (Groysberg, Nanda y Nohria, 2004).

Dentro de los argumentos que apoyan ésta primera vertiente del enfoque del talento como sujeto, cabe resaltar la figura del sector de los servicios. En dicho sector, la totalidad del modelo de negocio está diseñado por y alrededor de los empleados. Otro argumento a favor es que el hecho de focalizar todos los recursos en unos pocos trabajadores con un número limitado de puestos dentro de la empresa, resultaría en una estrategia arriesgada (Chang, 2009).

La segunda vertiente, que considera como talento sólo a determinados colectivos dentro de la totalidad de los empleados de una empresa, diferencia entre aquellos empleados que pueden marcar una diferencia dentro de la empresa de una manera inmediata, y aquellos que la pueden marcar en el futuro demostrando los máximos niveles de potencial (Tansley

et al, 2007). Ésta visión de vertiente exclusiva es la más compartida entre los expertos sobre el talento.

Por un lado, es habitual escuchar la palabra talento equiparada a aquellos que mejores resultados tienen. Autores como (Stahl, Björkman, et al. , 2007), conciben el talento como el grupo de trabajadores que se sobresalen debido a sus capacidades y rendimiento. Otros como (Silzer and Dowell, 2010) asocian talento a personas con competencias y habilidades excepcionales ya sea o bien en áreas generales o en áreas específicas. Coincidiendo todos en el dichos trabajadores se encuentran entre el 10% más destacado, y siendo comúnmente referidos como “A players” (Becker et al., 2009). Además, muchos son los autores que defienden la idea de que lo ideal para las empresas sería que entre el 75% y el 90% de la totalidad de los puestos de trabajo, estuviesen ocupados por éste tipo de empleados para así poder posicionarse por encima de sus principales competidores (Michaels et al., 2001).

Por otro lado, hay autores que equiparan el talento a aquellos que presentan unas altas expectativas de futuro en cuanto a su potencial. Por tanto, son trabajadores con altas expectativas aquellos cuyo potencial avanza a una velocidad superior que el de sus compañeros, y que además demuestran inquietudes, motivaciones, comportamientos y habilidades diferentes a las del resto (Pepermans, Vloeberghs y Perkisas, 2003).

No obstante hay quienes critican esta visión exclusiva del talento, argumentando que destinar todos los recursos a un grupo reducido de trabajadores podría llegar a afectar al autoestima de los demás, traducándose en peores resultados empresariales (DeLong y Vojayaraghavan, 2003). Además, tal y como puntualizan (Pepermans et al., 2003), en numerosas ocasiones las evaluaciones de los trabajadores no suelen estar basadas en criterios objetivos, por lo que se puede llegar a hacer un juicio erróneo de los trabajadores, excluyéndoles del grupo selecto al que muy pocos acceden y que se equipara con personas talentosas.

2.1.3 La gestión del talento

En la actualidad nos enfrentamos a un mundo en el que la mayoría de las cosas se ven sometidas a un cambio constante, y el mundo empresarial no iba a ser la excepción. Los trabajadores talentosos son cada vez más diversos y presentan una serie de nuevas características que distan bastante de las tradicionales a las que las empresas estaban acostumbradas. Es por ello, por lo que las compañías necesitan de un enfoque riguroso y bien planificado sobre cómo gestionar el talento.

Al igual que el concepto de talento, el concepto “gestión del talento” también presenta diversas definiciones dependiendo del autor al que hagamos referencia. Mientras que el Chartered Institute of Personnel and Development, considera la gestión del talento como “la organización de la atracción, el despliegue, el desarrollo y la retención de empleados de alto potencial que son considerados como un valor añadido para las empresas” (CIPD, 2009). Otros como (Stephenson y Pandit, 2008), son defensores de que para la gestión del talento es fundamental tener al número adecuado de personas, en el lugar y momento adecuado, con una serie de habilidades especiales.

Para las empresas, la gestión de talento es fundamental ya que así se aseguran de que atraen y retienen el talento que muchos otros buscan, y por tanto obtienen una ventaja competitiva frente a sus competidores. De acuerdo con autores como (Williamson, 2011), tanto la atracción como la retención de talento, competencias a cargo de la gestión del talento, son la clave que determina si una empresa podrá o no podrá hacer frente a las adversidades y posicionarse como una organización exitosa frente al resto.

La gestión del talento está altamente relacionada con todos los procesos llevados a cabo por los equipos de Recursos Humanos de las compañías, participando en los procesos de atracción, desarrollo y retención de talento, con gran énfasis (Lewis y Heckman, 2006).

Una de las partes más importantes de la gestión del talento consiste en diseñar políticas que retengan a los trabajadores con talento en la empresa. En consecuencia, en los próximos apartados, se tratará la retención del talento desde el punto de vista de la intención de

marcharse y las políticas de conciliación, como parte de las políticas de gestión de recursos humanos que tienen incidencia en la retención.

2.2 Retención del talento

El proceso de abandono voluntario de las empresas por parte de los empleados, ha sido de interés para numerosos autores a lo largo de la historia debido a la creciente importancia que las organizaciones le han ido dando a mantener a sus trabajadores más talentoso, para así evitar la pérdida de valor añadido que los mismo aportan. A diferencia de la baja importancia que se le daba al capital humano en el pasado, en la actualidad los empleados son considerados como un elemento estratégico que aporta una ventaja competitiva, por lo que la acción de las empresas para captar y mantener trabajadores flexibles, profesionales y con buenas aptitudes, se ha ido viendo incrementada a lo largo de los años.

Las empresas emplean una gran variedad de recursos para captar y formar a sus empleados, es por ello por lo que uno de los principales objetivos de los gerentes es tratar de minimizar la rotación de los trabajadores, evitando así hacer frente a grandes costes (Appollis, 2010). Tanto profesionales en el área de recursos humanos, como investigadores expertos en el tema, han estimado que el hecho de que una persona decida marcharse su puesto de trabajo, se podría traducir en costes para la organización de entre un 93% y un 200% del salario en el momento del abandono. Asimismo, la productividad de aquellos que buscan empleo mientras trabajan se ve reducida, traduciéndose también en pérdidas económicas para las empresas (Flores, Abreu y Baddi, 2008).

Dentro de la rotación de personal en una empresa nos podemos encontrar con cinco categorías distintas dependiendo de los motivos que impulsen al trabajador a abandonar la empresa: rotación involuntaria; rotación voluntaria debido a la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo; rotación voluntaria por aceptar otro trabajo, rotación voluntaria derivada del embarazo o por motivos familiares; y rotación voluntaria por otros motivos. En este trabajo nos vamos a centrar en las intenciones que llevan a la rotación voluntaria.

Según (Maertz y Champion, 2004) existen cuatro distintos perfiles de trabajadores que quieren marcharse de la empresa en la que trabajan. El primer perfil está conformado por los “abandonadores impulsivos”, los cuales se ven impulsados por un sentimiento negativo que hace que abandonen la empresa “in situ” y se caracterizan por no haber planeado el abandono con anterioridad. El segundo perfil estaría formado por aquellos trabajadores que deciden abandonar su puesto de trabajo debido al sentimiento de atracción por otro trabajo. A diferencia del primer perfil, los trabajadores del segundo perfil no tienen un sentimiento negativo hacia su empresa, sino que ven en otro puesto de trabajo mayores perspectivas laborales. Por otro lado, nos encontramos con el grupo de empleados que abandonan la empresa como consecuencia de haberse establecido con anterioridad un límite temporal para dejar de formar parte de una determinada empresa. Y por último, Maertz y Champion, identifican al grupo de empleados que abandonan las empresas únicamente en el supuesto de que un evento incierto tenga lugar.

Varios son los motivos que llevan a los trabajadores a querer abandonar sus puestos de trabajo. Al revisar la literatura, nos encontramos con que la decisión de querer quedarse o de querer abandonar el trabajo se encuentra relacionada con factores como:

- La satisfacción laboral
- Las posibilidades de cambiar de puesto de trabajo
- Las expectativas de prosperar laboralmente
- El clima laboral
- La personalidad
- Los valores no laborales
- Las políticas de recursos humanos

En relación al primer factor que influye a la hora de querer o no querer abandonar una empresa, la satisfacción laboral, al revisar la literatura, nos encontramos con que algunos de los primeros autores que abordaron el proceso de abandono voluntario fueron (March y Simon, 1958), al desarrollar su modelo sobre la rotación voluntaria. En dicho modelo, consideran que dicho fenómeno es producto de una decisión racional por parte del

trabajador de dejar de formar parte de la empresa, y que dicha decisión, se derivaba, a su vez, tanto de las percepciones del trabajador sobre lo deseable del abandono, como de las percepciones del trabajador sobre la facilidad para abandonar la empresa. El modelo señala que existe una relación inversa entre la satisfacción laboral y/o las posibilidades de cambiar de puesto de trabajo dentro de la empresa y entre el deseo de abandonar la organización. Además, existiría una relación directa entre las percepciones de facilidad de encontrar otro puesto de trabajo fuera de la empresa y la deseabilidad de dimitir. Numerosos son los factores que pueden influir en una alta o baja satisfacción laboral, entendida como la actitud o conjunto de actitudes que los trabajadores presentan hacia su trabajo (Chiang y Ojeda, 2011). Los reconocimientos personales, las relaciones con los jefes, la cultura empresarial o la comunicación, hacen que los trabajadores se sientan más o menos contentos con sus puestos de trabajo. Hay autores que defienden que el bienestar personal presenta una relación directa con la satisfacción laboral. Por tanto, a mayor satisfacción laboral, menores son las intenciones de abandono de los empleados.

Para otros autores, el factor determinante en la rotación voluntaria se encontraría en las expectativas de prosperar profesionalmente, definiendo el concepto como “el proceso iniciado por el trabajador, en el que éste busca un mejor entorno o perspectivas de empleo o satisfacción laboral” (Sutherland y Jordaan, 2004). Por otro lado, la insatisfacción laboral, el estrés y la falta de compromiso con la empresa por parte del trabajador, son también factores que tienen gran influencia a la hora de querer abandonar una organización. Además de la conformidad con el trabajo, entendida como el grado de satisfacción laboral de un empleado respecto a su empresa, las relaciones laborales o la identificación con el puesto de trabajo.

Son varios los autores que comparten el pensamiento de que si los trabajadores se sienten apoyados por las empresas en las que trabajan, menor será la intención de abandono. Las empresas que se preocupan por el bienestar psicológico y salarial de sus empleados, a través de la búsqueda de un clima laboral enriquecedor y positivo, son las que, por norma general, presentan unos menores índices de intención de abandono de sus trabajadores (Paillé, Bourdeau y Galois, 2010). Además, varios autores han comprobado que las empresas

que valoran de una manera positiva la lealtad de los trabajadores con ellas, el compromiso organizacional incrementa y la intención de marcharse disminuye.

En cuarto lugar, hay estudios que demuestran la relación existente entre la personalidad de los trabajadores y su intención de abandonar su puesto de trabajo. Aquellos con personalidades más escépticas, explosivas o excitantes, tienen una mayor probabilidad de tener intenciones de abandonar su trabajo (Treglown, Zivkov, Zarola y Furnham, 2018). Mientras que los escépticos presentan un mayor nivel de cinismo y desconfianza hacia la empresa, los empleados explosivos tienden a necesitar emociones fuertes, por lo que abandonar su puesto por otro podría convertirse en una motivación para los mismos (Hogan y Hogan, 2001).

Varios autores coinciden en que el salario es también un factor determinante a la hora de que un trabajador se planteé abandonar su puesto de trabajo. Un aumento en el salario, puede llegar a traducirse en un mayor compromiso organizacional y en un aumento en la satisfacción laboral (Yin-Fah, Yeoh Sok, Lim y Osman, 2010). (Abaddi et al., 2008) defienden que cuando la relación entre el contenido de trabajo y el salario no es la adecuada, el empleado intentará buscar una solución a su problema fuera de la empresa. Asimismo, también se relaciona un salario bajo con un bajo grado de satisfacción, y por tanto una búsqueda de otro puesto de trabajo con una mejor retribución, hecho que conlleva al ausentismo y a la rotación (Wherter y Davis, 2000). Sin embargo, hay otros que opinan que el peso relativo del salario es menor que el peso que tiene la sensación de bajas expectativas de desarrollo profesional a la hora de decidir abandonar el puesto de trabajo (Future for Work, 2017).

Además, tal y como pretenden demostrar las hipótesis planteadas más adelante en este trabajo, hay una serie de aspectos no laborales que también influyen en la decisión de querer abandonar una empresa de manera voluntaria. Hay que tener en consideración que a la hora de tomar una decisión tan importante, los empleados no sólo se basan en los valores del trabajo, sino que también lo hacen en valores que no son propios de la actividad laboral, como la familia, la religión, la cultura, etcétera (Tamayo, 2014). Fueron (Mobley et al., 1979), los primeros autores en introducir los valores no laborales como uno de los

factores determinantes en la intención de marcharse. Factores como el sexo, la edad o la situación personal también influyen a la hora de decidir abandonar el puesto de trabajo. Mientras que los trabajadores más jóvenes suelen experimentar y buscar nuevos retos, los trabajadores más mayores suelen mostrar una mayor conformidad y preferir una mayor estabilidad, presentando por tanto índices de rotación voluntaria mucho menores que los más jóvenes. Por otro lado, los empleados que están casados o que tienen algún tipo de compromiso, también presentan índices menores que aquellos que están solteros y que no tienen grandes cargas personales. Esto demuestra que hay tanto activos objetivos como subjetivos que determinan la intención de los empleados de abandonar una empresa (González, Enrique y Rodríguez, 2015).

Por último, las políticas de recursos humanos, tal y como puntualizan autores como (Abaddi et al., 2008), podrían ser la solución para resolver el problema de rotación y por tanto aumentar la retención de los trabajadores. Algunos de los ejemplos de dichas políticas serían los incentivos en el salario, la flexibilidad en los horarios, los programas de retención... Si entre los objetivos de las empresas se encuentra el de mantener a sus empleados y por tanto no tener que hacer frente a altos índices de rotación, la solución debería encontrarse en una adaptación por parte de las mismas a una fuerza laboral cambiante, cuyas prioridades y expectativas laborales varían de una manera constante, a través de políticas de conciliación familiar-laboral. Este último factor, las políticas de conciliación, serán desarrolladas de manera más extensa en el siguiente apartado al tratarse de uno de los focos principales del presente trabajo.

2.3 Políticas de conciliación

La Real Academia Española de la Lengua recoge como primera acepción de la palabra conciliación “hacer compatibles dos o más cosas”, que aplicando dicha acepción al tema que nos concierne las dos cosas a las que hace referencia serían la vida laboral y la vida personal. Sin embargo, la segunda acepción recoge que la conciliación se definiría como “poner de acuerdo a dos o más personas o cosas” (RAE, 2019). En esta segunda acepción hay que resaltar el énfasis que se pone en la necesidad de una búsqueda de un acuerdo, que

aplicado al mundo empresarial, es determinante para que el equilibrio entre la vida profesional y la personal de los trabajadores pueda ser un éxito.

La conciliación de la vida familiar y el trabajo ha supuesto desde hace unos años un problema para Europa, es por ello por lo que las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal son asumidas por la Unión Europea en el año 1997 tras la celebración de un Consejo Europeo Extraordinario sobre empleo, con el objetivo de aumentar el ratio de mujeres trabajadoras en los países europeos (Moreno, 2009).

Por su parte, la Constitución española recoge en varios de sus artículos, ya sea de manera directa o indirecta, diversos aspectos relacionados con la conciliación familiar y laboral. La obligación de los poderes públicos de asegurar la protección de las familias, el principio de no discriminación o el principio de igualdad, son algunos de los aspectos recogidos en dicho texto que pueden aplicarse a la materia que estamos tratando (Comisión de Igualdad, 2017).

Vivimos en una sociedad, especialmente en los países desarrollados, en la que la mayoría de las mujeres ya no se quedan en los hogares ocupándose de las tareas domésticas como solían hacerlo antaño, sino que cada vez son más las que acceden a una educación universitaria o las que deciden incorporarse al mercado laboral. Asimismo, cada vez es más común que los núcleos familiares estén compuestos por parejas en las que ambos miembros trabajan. Son las realidades mencionadas con anterioridad, algunos de los desencadenantes que han generado diversos debates en materia de conciliación entre el empleo y la familia.

La conciliación nace de la necesidad de que tanto mujeres como hombres sean partícipes de todas las facetas de la vida, tanto en la familia como en el trabajo, pudiendo hacer uso de su tiempo de una manera equilibrada (Fundación Mujeres, 2006). Asimismo, sus implicaciones no afectan únicamente al presente, sino que también afectan al futuro en materia de demografía y estructuras familiares, ya que impacta en la natalidad, en el futuro sistema de pensiones o en la responsabilidad del cuidado de personas dependientes (Comisión de Igualdad, 2017).

Son cuatro los agentes sociales que forman parte en el proceso de la implementación de las políticas de conciliación. En primer lugar, las administraciones públicas, entre otras cosas, se encargan de sensibilizar tanto a los ciudadanos como a las organizaciones de laborales y de promover medidas de flexibilización de los horarios. Los sindicatos informan tanto a trabajadores como empresarios de las diversas opciones de conciliación, además de incorporar en las negociaciones colectivas estrategias que hacen posible la conciliación. La iniciativa social es la encargada de encontrar cuáles son las necesidades concretas de la población y de desarrollar servicios de atención a las personas dependientes. Por último, las empresas son las que desarrollan las medidas en materia de conciliación para así facilitar el equilibrio entre la vida profesional y personal de los trabajadores (Ministerio de Igualdad, 2010).

Hay que destacar que la conciliación laboral y personal no es algo fácil, ya que los dos ámbitos han estado tradicionalmente separados. Sin embargo, si todos los agentes implicados se esfuerzan y cumplen con sus deberes, será más sencillo alcanzar dicho objetivo.

A través de las políticas de conciliación, las empresas ofrecen a sus empleados diversas medidas, cuyo principal objetivo es que éstos puedan compatibilizar las responsabilidades derivadas de sus puestos de trabajo con sus responsabilidades domésticas. Para que éstas políticas sean efectivas, las medidas empleadas por las empresas en materia de conciliación han de estar dirigidas tanto hacia hombres como hacia mujeres. Asimismo, tienen que ser extensibles a la totalidad de los empleados, independientemente de su situación personal (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2016).

Dependiendo de las distintas realidades a las que los trabajadores de las empresas hagan frente, las medidas y estrategias de conciliación empleadas serán unas u otras, siendo por tanto fundamental que las organizaciones identifiquen las necesidades de su plantilla de trabajadores. Dentro de las medidas implementadas por las empresas en materia de conciliación, tal y como recoge un informe publicado por el Gobierno de España, podemos dividirlas en cuatro grupos diferentes (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2016):

- Medidas de organización del tiempo de trabajo: permiten que los trabajadores puedan distribuir mejor sus horas de trabajo para así compaginar su vida en el trabajo con sus necesidades personales y familiares. Algunos ejemplos son los horarios y las vacaciones flexibles, distribuciones personalizadas de las jornadas laborales, posibilidad de cambiar turnos, permisos no retribuidos...
- Medidas relativas a las mejoras y beneficios sociales: ofrecen la posibilidad a los trabajadores de acceder a ayudas extrasalariales con el objetivo de aumentar la calidad del empleo. Las ayudas económicas tras el nacimiento de algún hijo, el seguro médico o ayudas al transporte, hacen que los empleados puedan ahorrar.
- Medidas de flexibilidad espacial: a través de las cuales se ofrece la posibilidad de trabajar en lugares que no sean los puestos físicos de las empresas y autogestionar el tiempo de trabajo. El trabajo desde casa, las videoconferencias o la formación online, son en la actualidad apuestas seguras de multitud de empresas.
- Medidas relativas a las mejoras de los permisos legales: las empresas extienden los permisos regulados por la ley en materia de conciliación. Ampliaciones en los permisos de paternidad y maternidad, permisos por adopción o mejoras en las excedencias por el cuidado de personas dependientes, son alguno de los ejemplos de este tipo de medidas.

Son varios los estudios que demuestran que dependiendo del tamaño y del sector al que pertenezcan las empresas, se emplearán en mayor o menor extensión unas medidas u otras. Las empresas grandes tienden a implementar un mayor número de medidas de conciliación en comparación con las empresas medianas o pequeñas. Esto puede derivarse o bien de factores económicos ya que tienen un mayor margen de beneficios o de factores culturales y sociales, ya que en dichas empresas los sindicatos tienen una mayor influencia. Asimismo las medidas que se emplean con más asiduidad son las relacionadas con la flexibilidad temporal y espacial. Los horarios flexibles, tanto de entrada como salida, y las jornadas

intensivas los viernes, están ampliamente generalizados en muchas empresas. Además, el teletrabajo es cada vez más común.

Cabe destacar que cada empresa presenta una serie de particularidades, por lo que es casi imposible diseñar una sola manera de implementación de las medidas de conciliación aplicable a la totalidad del tejido empresarial. Por tanto, está en la mano de las empresas y de los trabajadores decidir cuáles son las medidas que mejor se adaptan a sus necesidades y que más eficaces podrían llegar a ser. Es aquí cuando los convenios colectivos son de vital importancia ya que son los encargados de adaptar la legislación vigente a las necesidades específicas de cada empresa y de sus trabajadores (Comisión de Igualdad, 2017).

Entre las posibilidades que se proponen para integrar la estrategia de conciliación en las empresas nos encontramos con el compromiso por parte de las empresas de investigar cuáles son las necesidades exactas de su plantilla de trabajadores en materia de conciliación, el fomento del uso entre los empleados de las medidas de conciliación, la asignación de personas que garanticen que dichas medidas se lleven a cabo o la implantación de un proceso de seguimiento y evaluación de las medidas (Ministerio de Igualdad, 2010).

Diversos son los efectos que trae consigo la conciliación: nuevos modelos de convivencia doméstica, facilidades para el acceso y la permanencia de las mujeres en el mundo laboral, una sociedad igualitaria en cuestiones de género, mejoras en la calidad de vida de los trabajadores, aumento de los índices de empleabilidad, incremento de la motivación y por tanto de la productividad, atracción y retención de talento cualificado... Es por ello por lo que cada vez son más los empresarios que apoyan la idea de que las medidas de conciliación mejoran sus empresas, ya que la calidad de vida de los trabajadores, la productividad y los resultados económicos aumentan como consecuencia de su implementación.

La importancia de la conciliación es un fenómeno que no sólo tiene implicaciones locales, sino que se ha convertido en una necesidad global. Por tanto, la participación activa de todos los agentes en la implementación de medidas de conciliación es requisito fundamental. Si queremos tener una sociedad más igualitaria y en la que el mercado laboral

no suponga una amenaza para la demografía, debemos de seguir incentivando políticas y estrategias empresariales que ofrezcan facilidades para sus trabajadores a la hora de compatibilizar su vida profesional con su vida personal.

2.4 Las políticas de conciliación y su relación con la intención de abandonar la empresa

El conflicto entre la vida laboral y la vida familiar nace de la incompatibilidad de las demandas derivadas de ambos ámbitos. Dicho conflicto puede resultar en absentismo, estrés y en intención de abandonar la empresa por parte de los trabajadores (Aslam, Shumaila, Azhar y Sadaqat, 2011).

Vivimos en una sociedad en la que el mundo laboral es cada día más competitivo y en la que los trabajadores se ven sometidos a grandes cargas de trabajo, son éstas excesivas cargas junto con largas horas de trabajo, las que hacen que los empleados se enfrenten a un conflicto entre sus responsabilidades laborales y personales que derivan en intenciones de abandonar sus puestos (Khan, Nazir, Kazmi, Khali, Kiani y Shahzad, 2014).

Dentro del conflicto entre la vida laboral y familiar nos encontramos con dos dimensiones : el conflicto *work-to-family* y el conflicto *family-to-work*. La primera dimensión surge cuando las responsabilidades laborales hacen difícil que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones familiares o personales. Algunas de estas responsabilidades laborales serían largas e irregulares jornadas laborales, cambios en los turnos, alta movilidad, etc. (Nicole, 2003). Es de vital importancia para las empresas entender este tipo de conflictos ya que los empleados aportan un gran valor añadido y si las organizaciones entendiesen el origen del problema minimizarían los índices de rotación del personal (Khan et al., 2014). En la actualidad, los trabajadores no sólo se fijan en el salario a la hora de mantenerse en sus puestos de trabajo, sino que buscan empleos en los que se les brinda un equilibrio entre la vida laboral y personal.

El conflicto *family-to-work* deriva de la imposibilidad de cumplir con las tareas en el trabajo debido a una sobrecarga de tareas familiares o personales. Vivimos en una sociedad en la

que cada vez es más común que los núcleos familiares estén formados por dos personas que trabajan o por un único progenitor, por lo que el número de tareas familiares se ha visto incrementado y compaginar ambas tareas resulta tarea cada vez más difícil (Ahmad y Hgah, 2009). Pese a que este tipo de conflicto puede llegar a afectar tanto a hombres como a mujeres, suele ser más común entre mujeres trabajadoras debido a que uno de los motivos principales por los que no pueden cumplir con sus responsabilidades laborales suele ser el cuidado de los hijos (Aslam et al., 2011).

Es frecuente que estos tipos de conflictos acaben resultando en intenciones de abandonar la empresa y por tanto en una potencial pérdida de talento para las empresas (Aslam et al., 2011). De tal manera que, cada vez es más habitual que las organizaciones desarrollen medidas de conciliación familiar y laboral para que así se reduzcan las intenciones de abandonar los puestos de trabajo por parte de sus empleados más valiosos y talentosos.

En el presente trabajo se establece la primera hipótesis a partir de la relación anteriormente descrita.

H1: Las políticas de conciliación están asociadas de manera negativa a la rotación de los trabajadores con talento, esto es, a mejores políticas de conciliación mayor retención de los trabajadores con talento.

2.5 La influencia del género en la relación conciliación familiar-retención

Pese a ser varios los autores que han estudiado la influencia del género en la intención de abandonar las empresas por parte de los empleados, las conclusiones que unos y otros han alcanzado son contradictorias. Para intentar arrojar algo de luz en esta falta de acuerdo en la literatura, en este trabajo se estudia el papel moderador del género en la relación entre conciliación familiar y retención. En consecuencia, se desarrollará teóricamente una hipótesis que establecerá que, para las mujeres, la intensidad de la relación anterior es mayor, dado que aprecian más las políticas de conciliación que los hombres.

Nuestra hipótesis se fundamenta en la *Social Role theory* o Teoría de la Construcción de los Roles de Género, que resalta la importancia de las pautas de conductas de socialización

aprendidas por hombres y por mujeres. Las mujeres tienden a socializarse como cuidadoras, hecho que explicaría por qué en los hogares se mantienen los roles tradicionales independientemente de la posición laboral de cada uno de los miembros de la pareja. En este sentido, el rol de la mujer sigue asociado de una manera más intensa que para los hombres al cuidado de los niños y el hogar, mientras que el hombre sigue manteniendo una posición más asociada al cabeza de familia, con un rol más asociado a principal perceptor de la casa y, en consecuencia, más volcado a cuestiones laborales que al hogar.

En base a dicha teoría se habla también de la división sexual del trabajo, entendida como la división del trabajo no remunerado (trabajo reproductivo) y el trabajo remunerado (trabajo productivo) entre mujeres y hombres, tanto en la vida pública como privada, en relación a los roles que tradicionalmente se les ha asignado a unos y a otros. Dicha división estaría basada en un factor discriminativo en el que el trabajo de la mujer se vería menos valorado que el del hombre en el ámbito laboral, ya que según la teoría de construcción de roles de género, las mujeres deberían de hacerse cargo de las labores domésticas dejando a los hombres el papel de proveedores de recursos económicos al núcleo familiar.

A pesar de los esfuerzos realizados por distintos agentes tanto económicos como sociales, sigue existiendo una brecha de género en muchos aspectos de la vida de hombres y mujeres, y nuestra percepción es que esta teoría sigue vigente en la realidad.

En consecuencia, siguiendo esta teoría, si la mujer está más vinculada al cuidado de los niños y el hogar que el hombre, apreciará de una manera más intensa las políticas de conciliación laboral, que le darán flexibilidad para cumplir su rol dentro del hogar. Por tanto, enunciaremos nuestra hipótesis 2 de la siguiente manera:

H2: La intensidad de la relación entre conciliación familiar y retención es más intensa para las mujeres que para los hombres y, por tanto, la variable género modera la relación anterior.

3. Estudio Empírico

Tras haber analizado la literatura referente al talento, la intención de abandonar la empresa por parte de los empleados, las políticas de conciliación, y la influencia del género en la relación existente entre políticas de conciliación e intención de marcharse, procederemos a desarrollar el segundo bloque del presente trabajo: el estudio cuantitativo. Lo que se quiere probar a través de este estudio es si las políticas de conciliación interpuestas por las empresas tienen un efecto positivo, es decir, reducen la intención de marcharse por parte de los trabajadores. Además también intentaremos probar que la relación anteriormente señalada se ve influenciada de una manera más que proporcional en el supuesto de que el trabajador sea una mujer.

3.1 Muestra

A través de un cuestionario estructurado realizado a trabajadores españoles, se ha pretendido aportar sustento empírico a las dos hipótesis previamente planteadas. La muestra está compuesta por un total de 121 trabajadores con talento.

En la muestra, mientras que el 58% de las personas que cumplimentaron el cuestionario fueron hombres, el 42% restante fueron mujeres. Dentro de los participantes de la encuesta un 52% de ellos estaba casado o vivía en pareja, y la media de edad era de 34,25 años. En referencia al nivel de educación, un 37% de los encuestados tiene estudios universitarios y el 58% estudios de posgrado. El tiempo medio de permanencia en la empresa de los participantes es de 1,89 años.

Para responder a las preguntas de manera adecuada, cada uno debía de puntuar las respuestas del 1 al 5, siguiendo los criterios establecidos por la escala de Likert. Si el encuestado contestaba con un 1 quería decir que estaba muy en desacuerdo con la afirmación propuesta, mientras que si contestaba con un 5 estaría muy acuerdo.

3.2 Variables

Las variables que se han elegido como las más idóneas para intentar probar las hipótesis planteadas son: conciliación familiar, intención de marcharse, género (mujer) y las variables de control. Más adelante se explicará de qué manera han sido recogidas cada una de dichas variables.

Variable dependiente: Y: *Intención de marcharse*

En base a la *Theory of Planned Behaviour* o Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991), que afirma que la intención de marcharse es el mejor predictor del posterior comportamiento de salida de la empresa, la rotación de los trabajadores se ha medido, precisamente, a través de la intención de marcharse.

Con el fin de poder medir la intención de marcharse, se han seleccionado tres ítems que nos ayuden a alcanzar una valoración completa:

1. Estoy considerando dejar este trabajo.
2. Estoy buscando otro trabajo de forma activa.
3. Si fuera completamente libre para elegir, dejaría este trabajo.

Dichas variables fueron medidas en escala de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo), y la variable *intención de marcharse* fue calculada a través de la media de los tres ítems.

Variable explicativa: X1: *Conciliación familiar*

Debido a la complejidad que conlleva el concepto “conciliación familiar”, hemos añadido los dos siguientes ítems para conseguir una valoración completa:

1. Mi empresa tiene buenas políticas de flexibilidad (teletrabajo, flexibilidad en horarios, reducciones de jornada para madres y padres que cuidan de hijos, etc...).

2. Mi empresa cuenta con servicios que ayudan a conciliar el trabajo con la vida familiar (guarderías, ayudas si tienes hijos, programas de gestión de tiempo y gestión de estrés, etc...).

De nuevo, esas variables fueron medidas en escala de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo) y la variable *conciliación familiar* se calculó como la media de los dos ítems anteriores.

Variable moderadora: X2: Género

Variable dicotómica que toma valor = 1 en el caso de ser mujer y = 0 en el caso de ser hombre.

VARIABLES DE CONTROL: Para poder comprobar si los factores estudiados (conciliación familiar y género) influyen en la intención de marcharse en función de ciertas variables, hemos introducido tres variables de control. Dichas variables son las siguientes: *edad* (en años), el *estado civil* (= 0 casado; = 1 soltero) y el *nivel de educación* (=1 educación secundaria; = 2 estudios universitarios; = 3 estudios de posgrado). Hemos elegido estas tres variables moderadoras ya que al revisar la literatura hemos podido comprobar que autores anteriores consideran que el nivel de educación, la edad o el nivel de estudios pueden influir en la intención de abandonar la empresa.

3.3 Resultados y análisis

Con el objetivo de contrastar las dos hipótesis previamente establecidas : *“las políticas de conciliación están asociadas de manera negativa a la rotación de los trabajadores con talento, esto es, a mejores políticas de conciliación mayor retención de los trabajadores con talento”* y *“la intensidad de la relación entre conciliación familiar y retención es más intensa para las mujeres que para los hombres y, por tanto, la variable género modera la relación anterior”* , hemos utilizado los datos de una muestra compuesta por 121 empleados

españoles con talento. Para analizar los datos, se han utilizado modelos de regresión jerárquica y efectos de interacción.

Primero, se ofrece una estadística descriptiva, desviación típica y media, para las variables objeto de estudio.

	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS	
	Media	Desviación típica
Conciliación familiar	3.0458	1.1793
Género (mujer)	0.4215	0.4956
Intención de marcharse	2.2953	1.1823

Fuente: Elaboración propia

En función de la media, podemos observar como los efectos de la variable *conciliación familiar* son más positivos que los obtenidos de la variable dependiente *intención de marcharse*. Cabe resaltar los estadísticos de la variable dicotómica moderadora X2 “Género” que presentan unos valores más alejados de la media y de la dispersión, siendo el 42.15% de las personas encuestadas mujeres.

La variable independiente *conciliación familiar* presenta una media de 3.05, además su desviación típica es de 1.18, por lo que la tendencia a variar por encima o por debajo de la media es de 1.18.

Por otro lado, la variable dependiente *intención de marcharse* presenta una media de 2.3 y una desviación típica de 1.18, por lo que la tendencia a variar por encima o por debajo de la media, al igual que la variable independiente *conciliación familiar*, es también de 1.18.

Con el objetivo de testar la primera hipótesis, se ha utilizado un modelo de regresión lineal en el que se ha introducido la variable *conciliación familiar* y como variables explicativas se han introducido las variables de control (edad, estado civil y nivel de educación).

H1: $Y = f(X1, \text{variables control})$

X1: *conciliación*

Y: Intención de marcharse

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos del modelo anterior:

	Modelo 1		Modelo 2	
	B	P valor	B	P valor
Edad	-0.015	0.351	-0.013	0.402
Estado civil	0.399	0.085	0.357	0.124
Educación	-0.192	0.256	-0.149	0.383
Conciliación			-0.172	0.063
R2	0.052		0.079	
R2 (incremento)	0.027		0.012	
P valor	0.098		0.048	

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, únicamente se introdujeron las variables de control para verificar si eran o no eran significativas con la variable dependiente “*intención de marcharse*”. Tal y como se puede apreciar en la tabla, cambios en la edad o en el nivel de educación resultaron no significativas sobre la intención de marcharse ya que ambas variables poseen unos valores de en el “p valor” superiores al 10%. Dentro del conjunto de las variables de control, la que más cambios puede llegar a ocasionar a la variable dependiente “Y” es el estado civil, ya que posee unos valores de “p valor” inferiores al 10%, por lo que los resultados son más significativos. La más insignificante de todas las variables de control es la edad, ya que al contrario que el estado civil, presenta los valores de “p valor” muy por encima del 10%. Al encontrarnos con unos valores de “p valor” por encima de 0.1, se nos sugiere que los cambios en el predictor no están asociados con cambios en las respuestas.

Más adelante se ha incluido la variable independiente “conciliación”. Las variables de control en este segundo modelo se presentan aún menos significativas, ya que los valores que adopta el “p valor” son superiores que los adoptados en el primer modelo (entre un 12.4% y un 40.2%). Por otro lado, la variable “conciliación” presenta un coeficiente estadísticamente negativo y en parte significativo, tal y como se hipotetizó, pudiendo confirmarse así la primera hipótesis del modelo *“las políticas de conciliación están asociadas de manera negativa a la rotación de los trabajadores con talento, esto es, a mejores políticas de conciliación mayor retención de los trabajadores con talento”*. Es decir, a través de la muestra elegida, podemos afirmar que los trabajadores tendrán una menor intención de marcharse de sus puestos de trabajo cuanto mayores sean las políticas de conciliación ofrecidas por las empresas. Además, al añadir la variable *conciliación*, el coeficiente de correlación (R2) aumenta en 0.027, incrementando así la capacidad de explicación del modelo cuando una nueva variable X1 es incluida. Mientras que el coeficiente de determinación (R2) en el primer modelo es igual a 0.052, por lo que el modelo lineal explica la intención de marcharse en relación con la edad, el estado civil y la educación en un 52%, es decir, que el 48% de la intención de marcharse está dada en otros factores que podrían ser determinados a través de una regresión múltiple, en el segundo modelo, en el que se incluye la variable *conciliación*, el coeficiente de determinación es igual a un 79% por lo que la confiabilidad del segundo modelo es superior que la del primero en un 27%.

Con el objetivo de testar la segunda hipótesis, un modelo de regresión lineal con efectos de interacción ha sido utilizado. Para ello, se ha extendido el modelo anterior a través de la incorporación de la variable *género* y el producto *género*conciliación* para así poder documentar los efectos y la interacción entre las dos variables.

H2: $Y = f(X1, X2, X1*X2, \text{variables control})$

X1: conciliación

X2: género

Y: Intención de marcharse

Con el objetivo de evitar la multicolinealidad entre los términos de interacción, la *conciliación* y los moderadores, los efectos de interacción han sido calculados a partir de las

variables iniciales estandarizadas, es decir, centradas en la media y divididas por su desviación típica.

Con este último modelo se han obtenido una serie de resultados reflejados en la siguiente tabla

	Modelo 3	
	B	P valor
Edad	-0.010	0.552
Estado civil	0.353	0.130
Educación	-0.148	0.389
Z* Conciliación	-0.161	0.082
Z* Género	0.101	0.660
ZC*ZG	-0.123	0.250
R2	0.091	
Significación	0.087	

Fuente: Elaboración propia

Con este tercer modelo, podemos comprobar que las variables de control no son significativas. Las variables de género y conciliación tampoco son significativas, ya que presentan coeficientes no significativos, en el caso de la primera variable positivo y en el caso de la segunda variable negativo. Además la interacción de ambas variables se presenta como un coeficiente estadístico no significativo y negativo. Es por todo esto por lo que, la segunda hipótesis planteada *la intensidad de la relación entre conciliación familiar y retención es más intensa para las mujeres que para los hombres y, por tanto, la variable género modera la relación anterior* no se puede sostener. En cuanto al coeficiente de determinación (R2) del tercer modelo, también aumenta con respecto a los dos anteriores modelos, siendo de un 91%, por lo que la variable dependiente *intención de marcharse* queda explicada en un 12% más que a través del segundo modelo.

El modelo presenta un nivel de significación inferior al 10%, por lo que los resultados obtenidos no tienen un alto porcentaje de fiabilidad. A través de los resultados obtenidos podemos afirmar que, las mujeres trabajadoras que formaban parte de la muestra no se ven influenciadas de una manera más que proporcional a la hora de querer abandonar la empresa que si fuesen hombres, para un nivel de significación de alrededor del 10%.

4. Conclusiones

Tal y como hemos podido demostrar al comienzo del presente trabajo, el concepto de talento es muy amplio y está sujeto a distintas interpretaciones, sin embargo, lo que está claro es que ninguna empresa quiere dejarlo escapar ya que se presenta como una de sus principales ventajas competitivas.

Al revisar la bibliografía sobre el tema del que versa el trabajo, hemos podido comprobar cómo la mayoría de los autores son de origen extranjero, siendo los autores españoles una pequeña proporción del total de las fuentes consultadas. Esta baja tendencia, en comparación con la de otros países, de los autores españoles a la hora de escribir sobre conceptos como el talento, la intención de marcharse o las políticas de conciliación, se ve también reflejada en las empresas españolas, las cuales presentan una tasa de políticas de conciliación por debajo de la que tienen otros países en Europa y en el resto del mundo. Tal y como hemos señalado con anterioridad, España es un país que sigue un régimen familiarista mediterráneo, en el que pese a tener un amplio sentimiento de pertenencia familiar, las políticas de conciliación en muchos casos brillan por su baja o incluso inexistente presencia.

Vivimos en una era en la que cada vez son más las personas que se incorporan al mercado laboral y en la que a su vez también aumentan los problemas para conciliar las responsabilidades laborales y familiares. Es por eso por lo que las empresas se esfuerzan cada día más en implantar medidas de conciliación con el objetivo de retener a sus empleados más valiosos. Tal y como se planteó en la primera hipótesis de este trabajo, a través de una muestra compuesta por 121 trabajadores españoles con talento hemos podido confirmar nuestras sospechas, *las políticas de conciliación están asociadas de manera negativa a la rotación de los trabajadores con talento, esto es, a mejores políticas de conciliación mayor retención de los trabajadores con talento*". La intención de abandonar la empresa por parte de los empleados se ve reducida en el supuesto de que la empresa en la que trabajan ofrezca políticas de conciliación. Esto puede deberse a que medidas como el teletrabajo o la adaptabilidad de horarios se traducen en una mayor facilidad para los

empleados a la hora de compatibilizar sus tareas en ámbitos tan distintos como son el laboral y el familiar.

Respecto a la segunda hipótesis, en la que se intentaba testar si, la influencia del género femenino afectaba de una manera más que proporcional a la relación establecida entre las políticas de conciliación y la intención de marcharse, tal y como se ha podido comprobar en el segundo bloque a través de los modelos de regresión lineal e interacción establecidos, no se confirma. A través de los estadísticos obtenidos podemos concluir que la relación positiva entre las políticas de conciliación y una menor intención de abandonar la empresa, afecta de igual manera a hombres que a mujeres. Una de los posibles motivos por los que la segunda hipótesis no se ha confirmado, podría ser que hay una cierta tendencia que está cerrando la brecha de género y las mujeres cada vez le dan más importancia a sus carreras profesionales de lo que solían hacerlo antaño. Además, a través de dichos resultados, también se podría llegar a la conclusión que, pese a lo que defiende la teoría de los roles y muchos otros autores contemporáneos, los roles están cambiando y tanto hombres como mujeres le dan el mismo nivel de importancia a ambas esferas, la personal y la laboral.

Por otro lado cabe resaltar una de las limitaciones con las que nos hemos encontrado a la hora de la elaboración de los modelos estadísticos, la falta de datos sobre el número de hijos de los trabajadores que formaban parte de la muestra, siendo imposible por tanto haber añadido dicho factor como otra variable explicativa. Ante esto, cabe preguntarnos si los resultados obtenidos hubiesen sido diferentes y en ese caso el hecho de ser mujer trabajadora y tener hijos si hubiese influenciado de una manera positiva más que proporcional a la relación entre a intención de abandonar la empresa y las políticas de conciliación. La segunda limitación a la que hemos tenido que hacer frente es al hecho de que las evidencias obtenidas son un poco débiles, ya que hemos considerado las hipótesis a un nivel de significación de sólo el 10%.

En un mundo en el que el cambio constante y la evolución están continuamente presentes, el ámbito laboral no es una excepción a dicho fenómeno. A medida que pase el tiempo tanto la fuerza laboral como las empresas tendrán que hacer frente a diversos cambios con respecto a cómo se organiza el trabajo y cuáles son los tiempos y las maneras dedicadas al

cumplimiento de las responsabilidades laborales. España es un país en el que, pese a que en varias ya han implantado medidas de conciliación de una manera exitosa, muchas otras tienen que mejorar la difusión de estas políticas entre sus empleados para de tal manera poder hacer frente a una realidad que cada día se presenta más clara, los trabajadores ya no sólo se centran en sus funciones laborales sino que le dan la misma importancia al ámbito laboral que al personal.

Para que las políticas de conciliación sean verdaderamente efectivas y beneficien a las mujeres trabajadoras, es de vital necesidad que haya un cambio estructural en cuanto a una sociedad en la que sigue existiendo una diferencia de roles entre hombres y mujeres. Si las empresas no quieren perder a sus trabajadoras más talentosas deberán de no sólo seguir impulsando medidas de conciliación, sino también ayudar a que el tradicional pensamiento, que apoya la idea que los hombres son más importantes en el trabajo y las mujeres en casa, evolucione hacia una idea en la que ambos sexos se repartan las tareas de manera equitativa para así poder compaginar tanto las tareas domésticas como las responsabilidades laborales.

5. Bibliografía

Apollis, V. P. (2010). *The relationship between the intention to quit, psychological capital and job satisfaction in the tourism industry in the western Cape*. University of Western Cape, EMS Faculty, Western Cape.

Aslam, R., Azhar, M., Sumalia, S., & Sadaqat, S. (2011). *Work-Family Conflicts: Relationship between Work-Life Conflict and Employee Retention- A Comparative Study of Public and Private Sector Employees*.

Becker, G. (1991), *A Treatise on the Family*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Bittman, M. et al. (2003), *When does gender trump money? Bargaining and time in household work*. *American Journal of Sociology*, 109: 186-214.

Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). *The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!* *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.

Chiang, M. M., & Ojeda, J. F. (2011). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desmorimiento de los trabajadores de las ferias libres*.

Comisión de Igualdad. (2017). *Perspectiva empresarial sobre la conciliación de la vida laboral y familiar*.

Crain, D. W. (2009). *Only the right people are strategic assets of the firm*. *Strategy & Leadership*, 37(6), 33–38.

Davies, B., & Davies, B. J. (2010). *Talent management in academies*. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426.

De Haro, J. M. (2010). *Gestión del talento, pero ¿de qué talento? Diez preguntas para delimitar el concepto de talento en las organizaciones [Talent management,*

but of what talent? Ten questions to delimitate the talent concept in organizations]. Capital Humano, 242, 72-78.

DeLong, T.J., & Vijayaraghavan, V. (2003). *Let's hear it for B players*. Harvard Business Review, 81(6), 96-102 .

Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). *The making of an expert*. Harvard Business Review, 85(7/8), 115–121.

Ermisch, J. (2003), *An Economic Analysis of the Family*. Princeton, Princeton University Press.

Flores, R., Abreu, J., & Baddi, M. (2008). *Factores que causan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. International Journal of Good Conscience.

Fundación mujeres. (2006). *La conciliación de la vida familiar y personal: una estrategia de cambio social*. Proyecto Confío, Cáceres.

Future for work institute. (2017). *¿Por qué se van? Future for work*.

González, N., Enrique, J., & Rodríguez, H. (2015). *El dinero no es la felicidad: Satisfacción laboral y movilidad social*.

Gagné, F. (2000). *Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis*. In K. A. Heller (Ed.), International handbook of giftedness and talent (2nd ed.). Oxford: Elsevier.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). *What is the meaning of "talent" in the world of work?* Human Resource Management Review, 23(4), 290–300. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

García-Cepero, M. C., Gómez-Hernández, F. A., Barrios-Martínez, M., Santamaría, A., Castro Fajardo, Laura Estefanía Sánchez Vallejo, A., & Zuluaga Ocampo, Z. P. (2016). *Itinerarios, hitos y catalizadores asociados a la emergencia del talento docente*. Revista de Psicología, 34, 85–115. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337843431005>

González, N., Enrique, J., & Rodríguez, H. (2015). *El dinero no es la felicidad: Satisfacción laboral y movilidad social*.

González, M. J. et al. (eds.) (2002), *Gender Inequalities in Southern Europe: Women, Work and Welfare in the 1990s*. London/Portland, Frank Cass.

Gracia, P., & Bellani, D. (2010). *Las políticas de conciliación en España y sus efectos: un análisis de las desigualdades de género en el trabajo del hogar y del empleo*. Fundación alternativas.

Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). *The risky business of hiring stars*. Harvard Business Review, 82(5), 92–100.

Hinrichs, J. R. (1966). *High-talent personnel: Managing a critical resource*. Vermont: American Management Association, 11.

Ho, J. A., Sambasivan, M., & Liew, E. Y. (2013). *The relationship between job insecurity, shock, and turnover intention, amongst survivors of organizational downsizing*. Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, 21, 101- 114.

Hogan R, Hogan J. Assessing leadership: *A view from the dark side*. International Journal of Selection and assessment. 2001 Mar 1; 9(1–2):40–51.

Hook, J. (2006), *Care in context: Men's unpaid work in 20 countries, 1965-2003*. American Sociological Review, 71(4): 639-660.

Jericó, P. (2001). *La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico*. Boletín de Estudios Económicos, LVI(174), 423–441.

Lee, T. H. (2012). *Gender differences in voluntary turnover: Still a paradox?* International Business Research, 5(10), 19-28. doi: 10.5539/ibr.v5n10p19

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review*. Human Resource Management Review, 16(2), 139–154.

Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2001). Are female managers quitters? The relationships of gender, promotions and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 1167-1178. doi: 10.1037/0021-9010.86.6.1167

Maertz, C.P. (Jr), & Campion, M.A. (2004). *Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory*. *Academy of Management Journal*, *47* (4), 566 – 582.

March, J., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley Press.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Ministerio de Igualdad. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Gobierno de España.

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2016). *Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad en las empresas con distintivo "Igualdad en la empresa" (Red DIE)*.

Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). *Review and conceptual analysis of the employee turnover process*. *Psychological Bulletin*, *36* (3), 493 – 521.

Moreno, S. (2009). *Las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal : ¿éxito o fracaso?* Universidad de Barcelona, Barcelona.

Nieto, J., Hernández-Maestro, R. M., & Muñoz-Gallego, A. (2011). *The influence of entrepreneurial and website type on business performance by rural tourism establishments in Spain*. *International Journal of Tourism Research*, *13*, 1 7 –31.

O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Cisco systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets*. *Human Resource Planning*, *23*(3), 38–52.

Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). *Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level. A social exchange approach*. *International Journal of Organizational Analysis*, *18* (1), 41 – 58.

Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). *High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies*. *The Journal of Management Development*, 22(8), 660–678.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.

Real Academia Española. (2019). *RAE*. Obtenido de <http://www.rae.es>

Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Papers, 2007/24/OB.

Stephenson, E., Pandit, A. (2008), *How Companies Act on Global Trends: A McKinsey Global Survey*, McKinsey, Boston

Sutherland, M., & Jordaan, W. (2004). *Factors affecting the retention of knowledge workers*. *SA Journal of Human Resource Management*, 2 (2), 55 – 64.

Tamayo, P. (2014). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación laboral*. Universidad de Granada, Granada.

Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., et al. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Tansley, C. (2011). *What do we mean by the term “talent” in talent management? Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.

Treglown, L., Zivkov, K., & Furnham, A. (2018). *Intention to quit and the role of dark personality and perceived organizational support: A moderation and mediation model*. Japan.

Ulrich, D. (2011). Integrated talent management. In K. Oakes, & P. Galagan (Eds.), *The executive guide to integrated talent management* (pp. 189-211). Alexandria, Virginia: ASTD Press.

Werther, William y Davis J. 2000. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Ed. McGraw Hill. p. 260.

Williamson, D., (2011). *Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it*. Human Resource Management International Digest, 19(6): 33-36.

Yin-Fah, B., Yeoh Sok, F., Lim, C., y Osman, S. (2010). *An exploratory study on turnover intention among private sector employees*. International Journal of Business & Management, 5, 57-64.