

Universidad de La Salle

Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo
Sostenible - FEEDS

1-1-2008

Cómo implementar el modelo de empresa familiarmente responsable para su adaptación en una pequeña y mediana empresa colombiana

Erika Esmeralda Duarte Duarte
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Duarte Duarte, E. E. (2008). Cómo implementar el modelo de empresa familiarmente responsable para su adaptación en una pequeña y mediana empresa colombiana. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1101

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

COMO IMPLEMENTAR EL MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE
RESPONSABLE PARA SU ADAPTACION EN UNA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA COLOMBIANA

ERIKA ESMERALDA DUARTE DUARTE

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
FACULTAD DE AMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.

2008

COMO IMPLEMENTAR EL MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE
RESPONSABLE PARA SU ADAPTACION EN UNA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA COLOMBIANA

ERIKA ESMERALDA DUARTE DUARTE

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR:
PROFESOR: JAIME MARTINEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
FACULTAD DE AMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.

2008

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA DEL PRESIDENTE

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

CONTENIDO

INTRODUCCION	Pág.
1 ASPECTOS RELEVANTES	5
FORMULACION DEL PROBLEMA	5
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	8
2 MARCO METODOLOGICO	11
3. MARCO TEORICO	13
3.1 DEFINICION DE TALENTO HUMANO	17
3.1.1 Importancia del Talento Humano	18
3.2 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
3.2.1 Selección	21
3.2.2 Inducción y entrenamiento	22
3.2.3 Capacitación	23
3.2.4 Compensación	23
3.2.5 Análisis de puestos	24
3.2.6 Evaluación de desempeño	25
3.2.7 Seguridad ocupacional	25
3.2.8 Políticas de retención	26
3.2.9 Motivación	26
3.2.9.1 motivación según Abraham Maslow	27
3.2.9.2 Motivación según Frederick Herzberg	29
3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	32

3.4 POLITICAS DE BIENESTAR	34
3.5 SATISFACCION LABORAL	35
3.6 PLANES DE CARRERA	36
3.7 POLITICAS RETENCION DE EMPLEADOS	39
3.8 ENFOQUE HUMANISTA EMPRESARIAL	40
 4 MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE	 43
4.1 DEFINICION DEL MODELO	44
4.2 CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN EL MODELO EFR	45
4.3 NATURALEZA DEL MODELO	48
4.4 ELEMENTOS QUE COMPONEN EL MODEL EFR	48
4.4.1 Políticas	49
4.4.1.1 políticas de flexibilidad en tiempo y espacio	49
4.4.1.2 apoyo profesional y asesoramiento	50
4.4.1.3 servicios familiares	51
4.4.1.4 Beneficios extrasalariales	51
4.4.2 Facilitadores	52
4.4.2.1 Liderazgo	52
4.4.2.2 Comunicación	52
4.4.2.3 Responsabilidad	53
4.4.2.4 Estrategias	53
4.4.3 Cultura	53
4.4.4 Resultados	54
4.5 PASOS QUE REQUIEREN PARA APLICAR EL MODELO EFR	55
4.5.1 Diez Pasos para convertirse en EFR	55
4.6 FASES DE UNA EFR	59
4.7 NORMATIVA COLOMBIANA QUE RESPALDA EL MODELO EFR	62
4.8 PROCESO DE CERTIFICACION EN EFR	64
4.8.1 Modelo de Gestión EFR-100	64

5	CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS DONDE POTENCIALMENTE SE PUEDE APLICAR EL MODELO EFR	66
5.1	CONCEPTO DE EMPRESA	66
5.2	CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA	67
5.3	CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	67
5.3.1	Según la propiedad	67
5.3.2	Según el tamaño	68
5.3.3	según el aspecto jurídico	68
5.4	PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	70
5.5	IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA SOCIEDAD	71
5.6	FORTALEZAS DE LAS PYMES FRENTE A LAS GRANDES EMPRESAS	73
5.7	CONDICIONES QUE DEBE TENER UNA PYME PARA APLICAR EL MODELO EFR	74
5.7.1	Aspectos básicos para una adecuada implementación del Modelo	75
5.7.2	Antigüedad de la empresa	77
5.7.3	Estilo de liderazgo para el modelo EFR	78
5.7.4	Estructura administrativa	80
5.7.5	Compromiso de los directivos	81
5.7.6	Competencias de los directivos	83
5.7.7	Responsabilidad social	86
5.7.8	Presupuesto	88
6	BENEFICIOS QUE CONLLEVA APLICAR EL MODELO EFR	93
6.1	A LA PYME	93
6.2	AL TRABAJADOR	97
6.3	A LA SOCIEDAD	99

7	CONCLUSIONES	101
8	RECOMENDACIONES	104
9	BIBLIOGRAFIA	106

LISTA DE GRAFICOS Y ANEXOS

	Pág.
Grafico 1. Pirámide de las necesidades según Abraham Maslow	28
Grafico 2. Factores de higiene v/s motivadores	31
Grafico 3. Prácticas organizacionales	42
Grafico 4. Ámbitos de influencia reciproca	47
Grafico 5. Elementos de EFR	49
Grafico 6. Fases de EFR	59
Grafico 7. Principales competencia directivas	84
 Anexo 1. Estudio sobre el estado de la Conciliación trabajo y familia en las presas de las Terres de Lleida.	
 Anexo 2. Modelo de encuesta para aplicar en las PYMES (con el fin de saber si se percibe interés en la adopción del modelo EFR) Instrumento que se encuentra debidamente validado por el INALDE (Instituto de Alta Gerencia, universidad de La Sabana.	

INTRODUCCION

La cultura empresarial actual se encuentra enfocada hacia la persona, viéndola desde las perspectivas del respeto, la integridad y la igualdad. Así mismo busca en el desarrollo del trabajo un medio para encontrar su realización personal y poder construir una mejor relación entre empleados y empleadores para de esta manera impulsar el desarrollo de sus Compañías.

Debido a que las empresas direccionan su trabajo hacia la competitividad, se ha hecho necesario crear diferentes estrategias que permiten mantener y aumentar su productividad; el valor agregado en el ámbito laboral, se convierte en una de las más fuertes herramientas con las que cuentan las organizaciones para motivar el liderazgo y el compromiso por parte empleados. *El modelo de Empresa Familiarmente Responsable* es una propuesta que ha tenido gran auge en diferentes países europeos puesto que es un medio que permite integrar de manera justa dos de los aspectos más importantes de la vida, el Laboral y el Familiar.

Este modelo tiene total pertinencia en el contexto Colombiano, donde la sociedad y la cultura se encuentran atadas profundamente bajo fuertes lazos familiares convencionales y no convencionales que influyen de manera trascendental en el

desempeño laboral de los empleados, puesto que debido a la no conciliación de las políticas empresariales con las necesidades familiares se generan grandes inconvenientes respecto a la motivación, generando inestabilidad laboral, la cual se ve reflejada en los altos niveles de deserción y rotación del personal, así como en la baja productividad.

Este proyecto pretende aportar una solución desde el ámbito administrativo a ésta problemática, mostrando los beneficios y las múltiples posibilidades que el modelo de EFR puede brindar a las PYMES Colombianas, teniendo en cuenta que representan mas del 9% del grupo empresarial de Colombia, con una concentración del 50% en Bogotá, con un ascenso constante, según estadísticas aplicadas por la FUNDES¹. Estas empresas, son muy dinámicas en sus procesos, son las generadoras del mayor porcentaje de empleos formales, sus directivos se encuentran dentro de un segmento de personas que forman familias, y que así mismo desean alcanzar una excelencia empresarial, obtener una alta competitividad y rentabilidad para las organizaciones, razón por la cual están interesados en incorporar en sus sistemas de administración un plan de responsabilidad social, mediante un plan estratégico que les permita alcanzar altos índices de productividad y rentabilidad.

Estas nuevas políticas deberán estar encaminadas a garantizar, por parte de las PYMES, una mayor calidad de vida laboral y familiar a sus trabajadores y,

¹ FUNDES, Institución encargada de promover el desarrollo sostenible y coeficiente de las Pymes.

proporcionalmente, a exigir a los mismos más compromiso, lealtad y eficiencia en el trabajo realizado, todo ello, con el objetivo prioritario y fundamental de lograr mayor competitividad, rentabilidad y productividad para las mismas.

Para esto se deben fijar criterios muy claros en cuanto a los cambios que se deben atender desde el punto de vista del Recurso Humano, con el fin de adaptar a la organización a estos nuevos planes de acción y de igual forma asumir este proceso de renovación.

Entre algunos programas de desarrollo de gestión sostenible a las personas que se pueden llegar aplicar en las PYMES se encuentran: Los planes de conciliación de la vida profesional y familiar, mediante medidas en el tema de igualdad, las políticas de flexibilidad horaria y laboral, medidas de apoyo a la maternidad, implantación de nuevas formas de trabajar como el teletrabajo con aportación tecnológica, programas sociales complementarios, planes de recolocación, aportes económicos por hijos, planes de reconocimiento, canales anónimos de denuncias, programas anti estrés, manuales de buenas prácticas internas, medidas para no fijar reuniones más tarde de una hora determinada, no coincidencia de horarios laborales con escolares, planes de formación, planes de carrera, ascenso y promoción, vales para comidas, gimnasio y guarderías, y otros que no se mencionan, que pueden ser trasmitidos de una forma fácil y sencilla a

los trabajadores apoyándose en diferentes estrategias de comunicación y divulgación, las cuales pueden ser muy económicas y, si son debidamente utilizadas y ejecutadas se pueden convertir en un medio que atraiga a la comunidad externa brindando una excelente imagen y reconocimiento en el nivel humano de las personas, lo que redundara en una buena reputación y una primera opción laboral.

1. ASPECTOS RELEVANTES

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

Cuales son los aspectos que se deben tener en cuenta para implementar el modelo de “Empresa Familiarmente Responsable” en una pequeña o mediana empresa Colombiana?

1.2 OBJETIVO GENERAL

Determinar los aspectos que deben tener en cuenta las pequeñas y medianas empresas Colombianas que quieran optar por el modelo de Empresa Familiarmente Responsable.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir las características del modelo Europeo “Empresa Familiarmente Responsable”.
- Identificar las condiciones mínimas que debe tener una pequeña y mediana empresa para aplicar el modelo de Empresa Familiarmente Responsable.
- Establecer los pasos necesarios para que una empresa pueda implementar el modelo.
- Presentar los beneficios que brinda a las pequeñas y medianas empresas Colombianas la implementación del modelo EFR.

1.4 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

En el ámbito de la administración empresarial, se tienen en cuenta los aspectos organizativos y gerenciales que consolidan una empresa, potencializando su labor desde un nivel interno hacia uno externo. Es así como desde los nuevos enfoques administrativos se genera una nueva visión de producción laboral, donde hay un constante equilibrio entre el bienestar y estabilidad del trabajador con los resultados productivos de la empresa, generando una fórmula directamente proporcional del trabajador y el empleador en pro de un mismo objetivo que posibilita grandes ganancias a nivel económico y social para las dos partes.

Este enfoque genera nuevos modelos de empresas que buscan conjugar las actuales formas de producción y las dinámicas sociales con las herramientas y posibilidades que brindan las nuevas tecnologías, forjando el desarrollo activo de cada país. Un ejemplo claro de ello se hace evidente en la ejecución del modelo europeo de EFR² la cual ha facilitado satisfactoriamente en diversos países la implementación de cursos de acciones de mejora continua para el crecimiento y desarrollo de las empresas, a través de la conciliación entre el Trabajo y la Familia

² EFR: Abreviación del término “Empresa Familiarmente Responsable”, para el desarrollo del trabajo.

promoviendo políticas flexibles en espacios laborales y responsabilidades familiares que apoyen a los trabajadores.

A partir de éste hecho, se hace necesario analizar de qué manera el modelo de Empresa Familiarmente Responsable puede ser retomado en sus aspectos generales para ser aplicado en el contexto Colombiano, donde en el ámbito productivo hay una primacía de la pequeña y mediana empresa, en el que la mayor parte de la población laboral está conformada por madres cabeza de familia, así como representantes de hogares disfuncionales cuya inestabilidad laboral radica en la incertidumbre diaria por el bienestar de sus respectivas familias.

De ésta manera, con ésta propuesta se verán beneficiados directivos, empleados, clientes y demás personas interesadas. Este modelo está diseñado para ajustarse a los objetivos organizacionales, a la visión y misión de cualquiera de las pequeñas y medianas empresas colombianas, logrando un mayor aprovechamiento de los recursos físicos y humanos que se deben involucrar dentro del desarrollo del modelo EFR.

Por esta razón y debido a que en Colombia no se ha realizado ningún estudio referente a la aceptación o rechazo de este modelo por parte de las PYMES, se presentará como anexo el ultimo estudio efectuado a las empresas que se encuentran situadas en la provincia de Lleida España, realizado por la "Directora

del Centro Internacional Trabajo y Familia” del IESE, Nuria Chinchilla. El cual presenta encuestas aplicadas a 84 pequeñas y medianas empresas pertenecientes a diferentes sectores económicos del país, posteriormente comparadas con empresas que ya aplican las políticas que distinguen a una EFR.

En la propuesta que este proyecto de grado presenta al final sugiere realizar un primer estudio piloto a un grupo representativo de las PYMES Bogotanas, ya que es allí donde se concentra la mayor parte de estas, con el fin de determinar el grado de aceptación o resistencia que puede originar la adopción de dicho modelo.

2. MARCO METODOLOGICO

Este proyecto tomará como fuente investigativa la comparación deductiva a partir de los procesos iniciados por diferentes empresas que han brindado sus resultados satisfactorios al público en general.

Puesto que este trabajo busca generar los aspectos fundamentales para la implementación del modelo de EFR en el ámbito de las Pequeñas y Medianas empresas Colombianas, se procedió a recopilar información sobre todas las empresas Colombianas que han implementado en sus esquemas administrativos el modelo de EFR, logrando de esta manera la conciliación entre la vida familiar y laboral de sus empleados.

Los resultados de éste estudio sólo arrojaron resultados desde las grandes empresas nacionales y multinacionales, pero en ningún caso, sistematizado se logró algún resultado por parte de las PYMES Colombianas, impidiendo de ésta manera llevar a cabo un proceso de recolección de datos, encuestas, entrevistas y demás, así como los determinados análisis de casos correspondientes.

Este aspecto indica la urgencia de iniciar un proceso académico que le brinde a toda la comunidad interesada la información sobre los múltiples beneficios, que la

implementación del modelo EFR conlleva, así como las pautas necesarias para la adopción de este modelo en las PYMES Colombianas debido a que son ellas las que gozan de un alto nivel de creación de empleo a personas que se encuentran en la plenitud de su vida familiar con la necesidad apremiante de halla un equilibrio con su vida laboral haciendo cada vez más evidente la responsabilidad social, y familiar que deben tener cualquier PYME.

Debido que hasta este momento no se han realizado estudios sistematizados sobre la adopción e implementación del modelo de EFR en las PYMES, este proyecto sólo tendrá en cuenta la documentación correspondiente a las empresas Colombianas que hasta el momento se han iniciado en la adopción de éste modelo con excelentes resultados tanto para la parte administrativa como para los empleados que se encuentran trabajando a gusto, generando grandes niveles de productividad

3. MARCO TEORICO

“La incorporación de la mujer al trabajo ha motivado uno de los cambios sociales más profundos de este siglo. Este hecho hace necesario configurar un sistema que contemple las nuevas relaciones sociales surgidas y un nuevo modo de cooperación y compromiso entre mujeres y hombres que permita un reparto equilibrado de responsabilidades en la vida profesional y en la privada”³ Son algunos de los motivos que expone Juan Carlos I Rey de España, en la publicación de la ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

La necesidad de conciliación del trabajo y la familia ha sido ya planteada a nivel internacional y comunitario como una condición vinculada a la nueva realidad social. Ello plantea una compleja y difícil problemática que debe abordarse, con la necesidad de promover adicionalmente servicios de atención a las personas, en un marco más amplio de política de familia según esta contemplado en la ley 39/1999 emitida por Juan Carlos I (Rey de España), esta ley introduce cambios no solo en materia legislativa si no en el ámbito laboral que beneficia a los trabajadores y empleadores para tener una mayor participación de la vida familiar,

³ Ley 39 de 1999, Universidad de Alicante. España

también se da un nuevo paso en el camino de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Trata además de guardar un equilibrio para favorecer los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones del trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres. Al mismo tiempo se facilita que los hombres puedan ser copartícipes del cuidado de sus hijos desde el mismo momento del nacimiento o de su incorporación a la familia.

Las actuales dinámicas empresariales hacen evidente que hay una contraposición de la vida laboral y la vida familiar debido a múltiples aspectos sociales como la incorporación de la mujer en el trabajo, y las consecuencias que trajo consigo la fluctuación acelerada de la tasa de natalidad, la alteración de lo que se conocía como el modelo clásico de familia entre otros, de esta manera las empresas se han visto en la necesidad de replantear su cultura organizacional así como el interés en su recurso humano con el fin de conciliar la vida familiar con la vida laboral .

De esta manera se entiende que estas dinámicas exigen redimensionar las percepciones temporales, espaciales y organizativas que consolidan el ejercicio laboral, donde la prioridad ya no es sólo incursionar en la tecnología de punta o establecer estrategias para producir más capital financiero; ahora el interrogante se orienta hacia la consolidación de la empresa en un ámbito globalizado donde

se busca una estabilidad y vigencia para ratificar la supervivencia en el entorno de la competencia, para ello es indispensable contar con gran capacidad de innovación y talento, se necesita buscar el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño cotidiano de sus actividades, la efectividad en los procesos, así como la formación de equipos estables de trabajo.

La única forma para consolidar estos procesos surge desde la satisfacción del cliente, así como del personal laboral que posibilita realizar las acciones planteadas en la misión y visión de la empresa, el capital humano debe priorizarse ante el material mecánico o industrial, pues en términos de la autora española Nuria Chinchilla “la persona es la unidad básica de cualquier empresa”, y como tal se le deben garantizar las condiciones básicas de estabilidad emocional, social y económica para que ejerza su trabajo de una manera agradable y comprometida garantizando de ésta manera grandes beneficios para cualquier empresa.

A nivel gerencial, la instancia que se encarga de la recepción, interacción y evaluación de las personas es la que se ha denominado durante mucho tiempo como el departamento de “Recursos Humanos” el cual ha basado su concepción de el trabajador no como un ser humano con dimensiones intelectuales, sociales y emocionales sino como una unidad “sustituible”, ante circunstancias infortunadas al interior de la empresa; cuando se utiliza este término se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que él o ella son el capital principal de la empresa, los cuales poseen habilidades y características

que le dan vida, movimiento y acción a todas las organizaciones, de allí que se halla hecho necesario modificar éste término por el de “Talento Humano”,

Esta nueva concepción favorece la apertura de las empresas hacia un enfoque más social y humano, donde las personas que laboran intervendrán de una manera activa y determinante desde el inicio de su proceso con la entidad; por esta razón se debe analizar y fortalecer la gestión establecida por ésta instancia administrativa, pues desde allí se puede potencializar o detener el progreso de cualquier empresa.

Toma años incorporar, capacitar y desarrollar el personal necesario para conformar equipos de trabajo competitivos, que coloquen la empresa en un alto nivel, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar el talento humano como un componente decisivo en la estabilidad de la empresa; sin embargo administrar este recurso no es tarea sencilla, cada persona esta sujeta a la influencia de dimensiones materiales, cognoscitivas y afectivas que redimensionan las diversas aptitudes y patrones de comportamiento que influyen profundamente en el desempeño esperado por la empresa. De ésta manera dado que las organizaciones se componen de personas, el interés por las mismas se constituye en un elemento fundamental para la buena marcha de los procesos al interior de las empresas.

Tomando en cuenta lo anterior y en pro de plantear una propuesta aplicable a las pequeñas y medianas empresas “PYME⁴” (en especial a las últimas) se hace necesario contextualizar el desarrollo de este proyecto en el marco de Clima Organizacional, Comportamientos del personal, Gestión del Talento Humano, Bienestar Laboral, Plan de Carrera y Políticas de Retención, temas que continuación se ampliaran.

3.1 DEFINICION DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

Para poder definir el término de Gestión del Talento Humano se hizo necesario revisar las definiciones de varios autores para llegar a definirla como el conjunto de procesos necesarios para guiar a las personas dentro de una organización, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, salud ocupacional, bienestar, entre otros, que conducen a la obtención del valor agregado para la empresa.

La gestion del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional depende de aspectos como la cultura de cada organización, su estructura organizacional, características del contexto ambiental, la cadena valor y otra infinidad de variables.

De ésta manera el esfuerzo humano resulta de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a

⁴ Pyme: Abreviación del término; Pequeña y Mediana Empresa

proporcionar su esfuerzo, bajo unas condiciones que se establezcan a partir de unos acuerdos de conciliación la organización marchará; en caso contrario, se detendrá por los múltiples desacuerdos.

3.1.1 Importancia del Talento Humano

Los objetivos del talento humano están estrechamente relacionados con la importancia de dicha área dentro de la organización, ayudarla a alcanzar sus objetivos, realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien capacitados y motivados, permitirles su autorrealización y satisfacción en el trabajo; mantener una optima calidad de vida tanto dentro como fuera de sus trabajos, establecer políticas estratégicas que consoliden la comunicación, así como los comportamientos socialmente responsables tanto de los trabajadores como de los empleadores y administrativos; son entre otros los objetivos que persigue la gestión del talento Humano.

Durante los últimos años la administración se ha sometido a muchos cambios, sobre todo en el tema del Talento Humano y relaciones laborales. El lado Humano se ha convertido en un foco de gran interés visto desde las altas gerencias. Algunas organizaciones han optado por implementar sistemas más humanos preocupándose por proporcionarle al empleado un ambiente de trabajo

más seguro y agradable; potencializando su productividad así como el logro de sus objetivos trazados.

Es por esto que McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones”⁵ en donde describe dos formas de pensamiento para gerenciar una organización, los cuales denomino Teoría X y Teoría Y. Los primeros consideran a sus subordinados como individuos de trabajo, es un componente técnico, que solo se promueve desde la amenaza y la violencia simbólica que se ejerce desde políticas verticales que no posibilitan el aporte personal de los trabajadores; mientras que el segundo se basa en un principio donde la gente necesita trabajar, y lo hace en un ambiente agradable propiciando el trabajo en equipo con formas de dirección horizontal.

La primera teoría se limita a controlar, todo a través de la autoridad que ejerce sobre los subordinados donde claramente se puede ver que los intereses particulares de la empresa están por encima al de los empleados, generando procesos segmentados, y estáticos con intereses totalmente diferentes que impiden alcanzar los logros planteados.

La segunda teoría plantea una línea totalmente diferente a la de x, puesto que allí las personas no trabajan obligadas o presionadas por condiciones intrínsecas a

⁵ McGregor, Douglas, El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana. México 1972. Pág. 52

cada institución, al contrario, las personas generan nuevos ambientes que se encuentran guiados bajo la misma dirección administrativa, de ésta manera “La teoría Y da por hecho que las personas ejercen auto-dirección y el autocontrol para el logro de los objetivos de la organización en la medida que estén comprometidos con dichos objetivos”⁶, Es un reto introducir cambios, descubrir nuevos estilos para organizar y orientar el esfuerzo humano dentro de una empresa, reconociendo que alcanzar una organización perfecta es prácticamente imposible.

No existe duda de que muchos trabajadores están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo, igualmente la productividad es uno de los problemas a los que se enfrentan; pero así mismo saben que el personal es una parte decisiva en encontrar la solución.

Todos los recursos en la organización son importantes, pero lo son mas las personas. El talento humano es el que proporciona la chispa creativa de cualquier organización, la gente se encarga de diseñar, producir, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros y establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin personas eficientes es imposible que una

⁶ Ibíd., pagina 48

organización logre sus objetivos; de ahí la gran importancia que ejerce la Administración de Gestión Humana al influir en esta relación, se hace parte fundamental en la producción y dirección empresarial

3.2 PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano implica varias actividades que están relacionadas con las funciones de la administración, y el trabajo de las personas entre las cuales podemos identificar: Reclutamiento y selección, Inducción, entrenamiento y formación, capacitación, evaluación de desempeño, compensaciones, salud ocupacional y bienestar social.

3.2.1 Selección

Se trata de un proceso en el que se reclutan candidatos calificados para ocupar un puesto, el objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias y demás) a los requisitos del puesto determinado, este tipo de reclutamiento puede ser interno o externo.

Entre las técnicas de reclutamiento externas mas conocidas se encuentran: Periódicos, revistas, agencias, Universidades, recomendados, Bases de datos; estas se utilizan como filtros para seleccionar los candidatos más adecuados que posean el perfil que busca la organización empresarial.

Para lo cual se utilizan las siguientes herramientas:

- **Entrevistas:** Utilizada en mas de un 90% para tomar decisiones en el momento de la selección, son buenas para medir el nivel de conocimiento e interés en el puesto, y habilidades interpersonales.
- **Pruebas Escritas de Conocimiento y Capacidades:** Evalúan conocimientos generales y específicos, aptitudes e intereses, algunas mas especificas miden las capacidades motoras, mecánicas que son valiosas al momento de seleccionar personas para ocupar cargos operativos.
- **Pruebas de Personalidad:** Identifican rasgos que solo pueden estar inmersas en cada una de las personas, estas pruebas se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como estabilidad, la introversión, motivación, algunas de ellas son proyectivas; pero son mas difíciles de evaluar y usar.

3.2.2 Inducción y Entrenamiento

En este proceso se proporciona al empleado las herramientas suficientes que faciliten la adaptación y conocimiento sobre la empresa; lo que encierra los conceptos de visión, misión, valores y cultura; así como las normas, reglamentos y políticas que rigen la empresa, con el fin de crear un sentido de pertenencia con la organización y contribuya con su éxito y el alcance de las metas.

3.2.3 Capacitación

En esta etapa se actualizan conocimientos, se desarrollan, complementan y perfeccionan habilidades del individuo que le servirán al empleado a desempeñar adecuadamente sus funciones. Uno de los objetivos de este proceso es fomentar la confianza, la asertividad en la toma de decisiones para la formación de líderes que se reflejara en la productividad y calidad del trabajo.

3.2.4 Compensación

La compensación se define como la retribución económica y simbólica que se realiza al trabajador por su labor, que también se encuentra representada por incentivos, prestaciones y beneficios que son resultado del esfuerzo individual y colectivo del personal.

“Los programas de compensación benefician la base del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias mas elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y productividad”⁷

También se hace necesaria una clara comprensión de lo que representa cada empleo para así estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno, en este caso se debe realizar un adecuado análisis de los puestos.

⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de los recursos humanos, 1994

3.2.5 Análisis de puestos

La descripción y análisis de cargos es una herramienta fundamental que facilita determinar la necesidades y busca definir que requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, así como sus responsabilidades, deberes y condiciones laborales para desarrollar las actividades propuestas, tales como: limpieza, codificar, cortar, pintar; el uso de herramientas de trabajo como equipos, maquinaria, horarios de trabajo entre otros.

El análisis de los cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que las tareas o funciones inherentes al cargo, imponen al ocupante, en otras palabras, “son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño del cargo”⁸

La descripción y análisis del puesto se refiere en sí a cinco áreas de requisitos a saber:

- Funciones del cargo
- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas

⁸ Ibit

- Condiciones de trabajo

3.2.6 Evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño permite medir el desempeño de cada empleado, también toma medidas a fin de que las personas mejoren su comportamiento y así para lograr el rendimiento que se desea con base en las fortalezas y experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

Esta herramienta si se utiliza adecuadamente juega un papel muy importante en el desarrollo de la Gestión humana, convirtiéndose en un medio de motivación y estímulo para el personal laboral.

3.2.7 Seguridad ocupacional

Todos los anteriores procesos van de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro, por eso existen leyes que regulan estos servicios mediante ciertas normas como: elementos de protección, implementos de seguridad, manejos de herramientas, servicios médicos; los cuales están orientados a evitar y tratar adecuadamente enfermedades laborales , así como los posibles accidentes de trabajo.

Estas normas se encuentran a disposición de todas las empresas y deben ser implementados en todas las organizaciones como uno de los requisitos para su buen funcionamiento.

3.2.8 Políticas de Retención

Las políticas de incorporación, formación y desarrollo favorecen la lealtad de los profesionales. De este modo, las empresas tienden a implantar medidas dirigidas a retener y motivar a sus empleados, especialmente a aquellos que considera con alto potencial.

Un ejemplo de estas políticas es ofrecer a los empleados ciertas retribuciones que superen lo establecido por los convenios laborales, como complementos salariales que puedan mantenerlos motivados; otra política es ofrecer a los empleados la posibilidad de promoción interna en la organización para poder desempeñar cargos con mayores responsabilidades, anteponiendo a la contratación externa con la posibilidad de encontrar un determinado perfil dentro de la propia organización, lo que se puede llevar a cabo a través de las evaluaciones de desempeño y ofrecer así planes de carrera a sus colaboradores.

3.2.9 Motivación

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus principales necesidades, Víctor Vroom desarrolló la teoría de las expectativas para

la motivación donde afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no todas las personas tienen las mismas necesidades.

3.2.9.1 La motivación según Abraham Maslow

Abraham Maslow afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

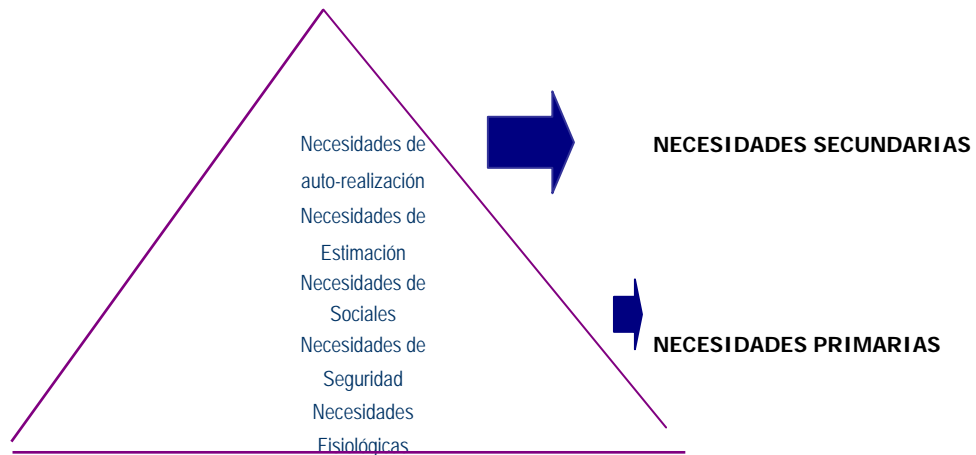
- **Las necesidades fisiológicas.** El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.
- **Las necesidades de seguridad.** Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.

- **Las necesidades sociales.** Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.
- **Las necesidades de estima.** A continuación en la jerarquía están las necesidades de estima, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera:

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de estima y las fisiológicas, de seguridad y sociales es que las primeras; pocas veces quedan satisfechas. Por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como las otras necesidades, las de estima solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

- **Necesidades de autorrealización.** Finalmente, existe una última necesidad, que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser

Figura 1. Pirámide de las necesidades según Abraham Maslow



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos Pág.61

3.2.9.2 La motivación según Frederick Herzberg

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (estima, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores lo que se convertiría en un proceso interminable.

Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

- **Higiénicos y motivadores.** Con base en sus estudios, Herzberg cree que los factores (a los que llama factores de higiene) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como motivadores) que pueden satisfacer las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de estos factores de higiene al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona.

Por otra parte, de acuerdo con Herzberg, el contenido del puesto o factores motivadores (como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleos con más retos) pueden motivar a los empleados. Eso se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el

logro y la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito.

Otros autores como Elton Mayo encontraron que “el aburrimiento y el repetimiento de muchas actividades en realidad reducían la motivación, mientras que los contactos sociales ayudaban a crear o sustentar la motivación. La conclusión es obvia donde: los administradores deben motivar a sus empleados mediante el reconocimiento de sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes”⁹

En general podemos decir que obtener un mejoramiento en la productividad y una administración mas eficaz; se logra a través de grupos de trabajo mas comprometidos creando en ellos un “sentido de pertenencia” con la motivación, y comunicación.

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce a un clima organizacional, ya que los seres humanos se deben adaptar continuamente a una serie de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener así el equilibrio.

⁹ STONER, James. Administración, Editorial Prentice Hall. 1994 Pág. 472

Grafico 2. Factores de higiene v/s motivadores, Según Herzberg



3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Uno de los papeles más importantes dentro de la Administración de la Gestión Humana, es mantener un ambiente de trabajo que permita a los empelados tener un alto grado de satisfacción. Es decir que la organización sostenga un ambiente óptimo en donde los empleados se sientan motivados lo cual llevará al cumplimiento de las metas y objetivos planteados a través del trabajo bien hecho.

Idalberto Chiavenato dice: “El clima organizacional, es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados”¹⁰

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 2000 Pág. 85

Cuando se tiene una gran motivación, el clima motivacional establece relaciones satisfactorias, animadas, llenas de interés y de colaboración. Pero cuando ésta no esta presente el clima organizacional se torna con estados de depresión, desinterés y descontento por parte de los miembros de la organización.

Stephen Robbins, considera que “El concepto de clima organizacional se asimila al de la Cultura organizacional. El termino mas usado para descubrir la personalidad organizacional es el Clima”¹¹

El Dr. Carlos Eduardo Méndez Álvarez dice que “El clima organizacional es producido por el individuo según las condiciones que encuentra en la estructura de la organización en el marco de las variables que orientan su comportamiento”¹²

Las anteriores definiciones permiten entender que existen elementos que identifican a la organización y que se relacionan directamente con el individuo y su participación dentro de las mismas, determinando su comportamiento como miembros activos en situaciones que forman las actitudes, valores y expresan factores de motivación en el empleado.

¹¹ ROBBINS, stephen. Fundamentos de comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall. Pág. 68

¹² MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. El hombre en la organización, Ensayo Editorial Universidad del Rosario. Pág. 108, 1998

3.4 POLITICAS DE BIENESTAR

El término Bienestar Laboral o Social hace referencia al estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo cual repercute en un bienestar familiar y social.

Las políticas sobre bienestar deben reflejar los valores y principios de cada organización, por lo que debe existir coherencia entre los beneficios que se logran tanto para los clientes como para los empleados, de tal forma que el trabajador sienta que es tan importante para la compañía como sus mismos clientes.

En estos programas que proporcionan bienestar al empleado se debe partir de las necesidades reales de los trabajadores y no de lo que crean conveniente determinado número de personas, y para ello es necesario hacer un diagnóstico, esto no quiere decir que todo lo deseado sea procurado, la empresa decide como y cuando de acuerdo a los recursos tanto económicos, de infraestructura y humanos, la divulgación de estos programas a todos los niveles de la empresa, es fundamental para su real aprovechamiento y lograr un verdadero bienestar, satisfacción y compromiso en el trabajo.

Aunque no siempre las políticas que representen un pago extra en el pago del salario son las que mas aprecien los empleados, existen otros beneficios que no son en dinero y que pueden tener mayor reconocimiento, tampoco deben ser

iguales para todos los trabajadores, los incentivos que se tengan establecidos por parte de la compañía deben ser consecuentes con el plan de beneficios general.

La estructuración de estas políticas es de gran importancia; deben estar correctamente orientadas a satisfacer las necesidades del personal y generar un valor agregado a la compañía, ya sea por la responsabilidad social que esto implica, o por los rendimientos financieros que genera.

3.5 SATISFACCION LABORAL

La mayoría de las investigaciones hechas en materia de clima organizacional se han interesado básicamente en tres actitudes: “compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Compromiso con el trabajo: se puede definir como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Satisfacción laboral: Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.

Compromiso organizacional: El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”¹³

Según Robbins, el compromiso organizacional es el mejor pronosticador de la satisfacción en el trabajo, por lo que se definirá Satisfacción laboral como: La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la cual está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Robbins dice que: “Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: Reto del trabajo, Sistema de recompensas justas, Condiciones favorables.

La administración del Talento Humano cuenta con Sistemas de recompensas tales como: (Sistemas de salarios justos y políticas de ascensos) los cuales deben ser percibidos por los empleados como compensaciones a cambio de su labor, y garantizan la satisfacción de los empleados a fin de mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Diferentes estudios han demostrado que la mala retribución y compensación son una de las causas que desmotivan y producen mayor insatisfacción en los empleados.

3.6 PLANES DE CARRERA

"El plan de carrera es un concepto antiguo que pretendía decir al trabajador qué iba a hacer en unos años y que levantaba falsas expectativas. Sin embargo, tiene

¹³ ROBBINS, SP, Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall octava edición 1998

que ser un proceso que permita conocer los perfiles de que dispone la organización, formarlos y desarrollarlos para adelantarse a las necesidades que puedan surgir en el futuro", dice José Ángel Fernández, director de La Universidad Corporativa de Unión FENOSA, en artículo de prensa publicado el 1 de mayo de 2004.

Tener descritos los perfiles de los puestos de la organización y gestionar el desempeño de los empleados son las herramientas de base necesarias para poder diseñar la carrera de un profesional. Después de fijar los objetivos, y de hacer un seguimiento y corrección a lo largo del año, llega el momento de la evaluación y de la entrevista de desempeño con el superior inmediato, la cual debe ser dinámica y flexible, o como bien lo dice Blanca Gómez, la directora de Recursos Humanos de Coca Cola: *"Como un proceso continuo y vivo que evoluciona en función de los cambios que experimenta el trabajador y el negocio para poder casar la oferta con la demanda".* Con los planes de carrera, las empresas siempre tienen profesionales preparados, que se desarrollan y son más competitivos.

"Esta medición nos permite conocer muy bien al trabajador y, en función de los resultados, fijar un plan de desarrollo y de formación en las áreas o habilidades que necesita mejorar", resalta Itziar Galdós, una de las directoras de Recursos Humanos mas exitosas, quien también afirma lo importante que es hacer caer en

cuenta a los profesionales de sus capacidades y de lo rápido que pueden ascender según sus esfuerzos, aunque nunca se garantiza nada, su futuro es consecuencia de su desarrollo integral.

A pesar de que algunas empresas sólo diseñan las carreras para los profesionales con más potencial, ella piensa que *"se debería hacer lo mismo con el resto de los profesionales. Todos no pueden llegar a ser jefes, pero la empresa tiene la obligación de ofrecerles un desarrollo para que sean mejores en su trabajo"*, en la actualidad existen más organizaciones que ofrecen a sus empleados la posibilidad de moverse horizontalmente en la compañía, lo que permite que conozcan mejor las diferentes líneas de negocio dentro de la organización; hay personas que no quieren promocionar y tener más responsabilidad, pero sí quieren trabajar en proyectos diferentes. Los planes de carrera, además de motivar, pueden ayudar a retener, por lo que la compañía tiene que anticiparse al empleado y evitar que se aburra y pierda interés

Ninguna persona es indispensable, por eso uno de los principales objetivos de gestionar los planes de carrera de los empleados es estar preparado ante cualquier cambio. Por ese motivo, algunas empresas preparan la sucesión de sus directivos para que *"nadie en la compañía sea insustituible"*, dice: Itziar Galdós. Los departamentos de recursos humanos identifican los perfiles con más potencial, les forman y desarrollan para que estén preparados cuando un mando

deje su cargo para promocionar, jubilarse o abandonar la organización.

3.7 POLITICAS RETENCION DE EMPLEADOS

Aunque la retención de los talentos depende de una cantidad de factores combinados (remuneración y clima laboral, entre ellos), los gerentes de las empresas ponen en conocimiento la lista las posibilidades de desarrollo y los desafíos que la organización puede brindar a sus empleados más potenciales.

"Es clave que la gente con potencial pueda desarrollarse internamente y crecer en la organización", dice Juan Martín de la Serna, gerente general de Mercado Libre.com en Argentina, también incluye como variable "la relación entre vida laboral y personal: estamos empezando con un programa para que la gente disfrute de su tiempo, lo que incluye realizar tareas a distancia"

"Tenemos un proceso interno de evaluación de desempeño donde se identifican talentos", comenta Heriovaldo Silva gerente de la actual empresa de cosméticos Natura ubicada en Buenos Aires, también deja notar la importancia del ambiente laboral y las posibilidades de crecimiento como herramientas de retención, para lo cual llevan a cabo un programa específico de capacitación y diseño de plan de carrera, los cuales favorecen en la búsqueda del equilibrio entre la vida laboral y la vida personal como un valor agregado que invita a estos empleados ejemplares a quedarse.

Detectar los talentos también es el primer paso para retenerlos, según Rolando Meninato, gerente estadounidense, de gran importancia a nivel empresarial. "Una

persona que tiene un gran potencial y es joven necesita desafíos", dice el directivo. "Además de recompensarlos en términos económicos, buscamos que tengan nuevas oportunidades, que estudien nuevos mercados, que su trabajo no se transforme en una cosa rutinaria"

Meninato también comenta sobre algunas políticas que muchas de las mujeres desarrollaron en su organización en cuanto a que se les posibilite "la oportunidad de tener hijos y trabajar al mismo tiempo, como el trabajo remoto y el trabajo flexible", para lo que la empresa ofreció Guardería demostrando el apoyo a este planteamiento por parte de las mujeres empleadas, así se demuestra como esta flexibilización aporta en un alto porcentaje a la retención del personal, otra empresa que se une a este desarrollo es McDonald's, donde también se ofrece la posibilidad de manejar horarios flexibles para los jóvenes brindando así la posibilidad de realizar otras actividades como personales, de estudio o deportes.

3.8 ENFOQUE HUMANISTA EMPRESARIAL

Este enfoque empresarial privilegia las personas y el trabajo en equipo, pues se parte desde la base que el trabajo lo hace la gente y gracias a ello la empresa logra su visión. A partir de ésta concepción el potencial de cada persona emerge, puesto que existe un conjunto de valores compartidos; clima de confianza, delegación de responsabilidades que generalizan la participación privilegiando el liderazgo en cada una de las personas que prestan sus servicios; se establecen

procesos de comunicación activos, así como también se garantizan las oportunidades de aprendizaje y desarrollo individual posibilitando la coherencia entre la vida laboral con la personal bajo diversas dinámicas de conciliación entre el empleador y el empleado.

De ésta manera las personas que trabajan en empresas que poseen éste enfoque tienen la capacidad y la disposición autónoma de intervenir activamente en cada uno de los procesos establecidos, dan ideas, solucionan problemas y se responsabilizan de todos los sucesos que surgen a diario, siempre y cuando se les proporcionen los métodos y los medios adecuados a partir de una organización y flexibilización de la empresa.

Este enfoque se opone al diseño clásico de administración empresarial donde todos los esquemas de dirección se fundamentan a partir de jerarquías rígidas, donde se establece un sistema cerrado, de centralización de la autoridad, generando un ambiente negativo de trabajo. A continuación se presenta un esquema del autor Idalberto Chiavenato que representa las dos formas de prácticas organizacionales más frecuentes.

Grafico 3. Practicas organizacionales

DISEÑO CLASICO	DISEÑO HUMANISTICO
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sistema cerrado</i> • <i>Especialización en los cargos</i> • <i>Centralización</i> • <i>Autoridad</i> • <i>Jerarquía rígida</i> • <i>Comando</i> • <i>Comunicación vertical</i> • <i>Ambiente negativo</i> • <i>Necesidad de mantenimiento</i> • <i>Control severo</i> • <i>Enfoque burocrático</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sistema abierto</i> • <i>Ampliación de los cargos</i> • <i>Descentralización</i> • <i>Consenso</i> • <i>Proyecto organizacional débil</i> • <i>Énfasis humano</i> • <i>Procedimientos flexibles</i> • <i>Consultoría</i> • <i>Comunicación multidireccional</i> • <i>Ambiente positivo</i> • <i>Gerencia por objetivos</i> • <i>Enfoque democrático</i>

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto Administración de los Recursos Humanos. Pág. 37

4. MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

Existen diversos modelos empresariales que en la actualidad han servido para el crecimiento de los diferentes emporios, algunos brindan beneficios económicos otros crecimiento profesional pero hasta ahora ninguno que pudiera brindar algún tipo de bienestar que se viera reflejado en la vida familiar de los trabajadores, es por esta razón que al implementar en otros países este tipo de modelo y al verse los múltiples beneficios se hizo interesante plantearlo no solo para las grandes empresas sino también en aquellas que tienen un tamaño menor pero que en oposición a este hecho representan el mayor porcentaje de ofertas laborales a personas profesionales y no profesionales en el país, distribuido el 59% pequeñas empresas y el 29% medianas del total grupo empresarial actual¹⁴.

Este tema ha tomado mucha fuerza y ha causado gran impacto en una buena parte de Europa, para Colombia es algo novedoso y hasta ahora se ha empezado a conocer a través de su aplicación en universidades, empresas de gran tamaño y multinacionales, lo cual no significa que no pueda ser aplicado por las PYMES, objetivo principal que persigue el presente trabajo.

¹⁴ Fuente: www.dane.gov.co

En este capítulo se pretende definir los conceptos del modelo EFR, sus antecedentes, alcances y características mas relevantes las cuales mas adelante serán de gran utilidad para dar mayor entendimiento a la propuesta.

4.1 DEFINICIÓN

El modelo de EFR nació en España con la ley 39/1999, emitida por Juan Carlos I, y sus primeras investigaciones estuvieron a cargo del IESE¹⁵; entidad que define La EFR como: "Una empresa que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia", promueve y permite que sus empleados puedan conciliar de manera satisfactoria y equilibrada dicha relación.

Pero por otro lado instituciones tales como La "Fundación +familia", La Secretaria de Trabajo y Previsión Social de México, consideran que dicho concepto va mas allá. De esta manera la "Fundación + Familia en su portal informativo la concibe como: "un movimiento internacional que forma parte de la Responsabilidad Social Empresarial, que se ocupa de dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, al apoyo en la igualdad de oportunidades y a la inclusión de los más desfavorecidos"¹⁶

¹⁵ IESE, Escuela de Negocios de La Universidad de Navarra

¹⁶ www.masfamilia.org/efr.htm

Este equilibrio hace que los directivos de las empresas sean aun mas concientes de la repercusión que esto tiene en cuanto a la productividad y rendimiento laboral de su personal, a partir de lo cual se debe entrar a considerar temas como los horarios flexibles, el trabajo desde la casa, guarderías en los lugares de trabajo, y demás políticas que distinguen a este tipo de organizaciones que ya adoptaron el modelo.

Considerando el papel que juega hoy en día la mujer y su incursión en los ambientes laborales, se hace necesario flexibilizar el mercado laboral; tanto el hombre como la mujer se están formando como profesionales y aportan de igual forma al sostenimiento de sus hogares, por ello muchas compañías ofrecen a sus trabajadores oportunidades de crecimiento laboral acompañado de mecanismos para poder combinarlas con sus vidas personales y familiares, logrando que el salario quede en un tercer lugar, lo cual para nuestra sociedad es algo bastante sorpresivo.

4.2 CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN EL MODELO EFR

Según estudios realizados por la profesora del IESE Nuria Chinchilla¹⁷, el trabajar por resultados y no por horas de presencia en la oficina se convierte así en un principio de las empresas familiarmente responsables, en algunas compañías es "bien visto" que un empleado permanezca en la oficina hasta altas horas de la

¹⁷ .CHINCHILLA, Nuria, Ser Una Empresa Familiarmente Responsable ¿lujo o necesidad? Person Prentice Hall S.A. Año 2007.

noche, lo que, por supuesto no es sinónimo de productividad, sin embargo, aplicar estos conceptos a una compañía no es sólo cuestión de flexibilizar los horarios, se mide también si las empresas otorgan licencias de maternidad o paternidad mayores a las que exige la ley o permisos para que un empleado pueda cuidar durante algunos meses a un hijo que padezca de una enfermedad crónica.

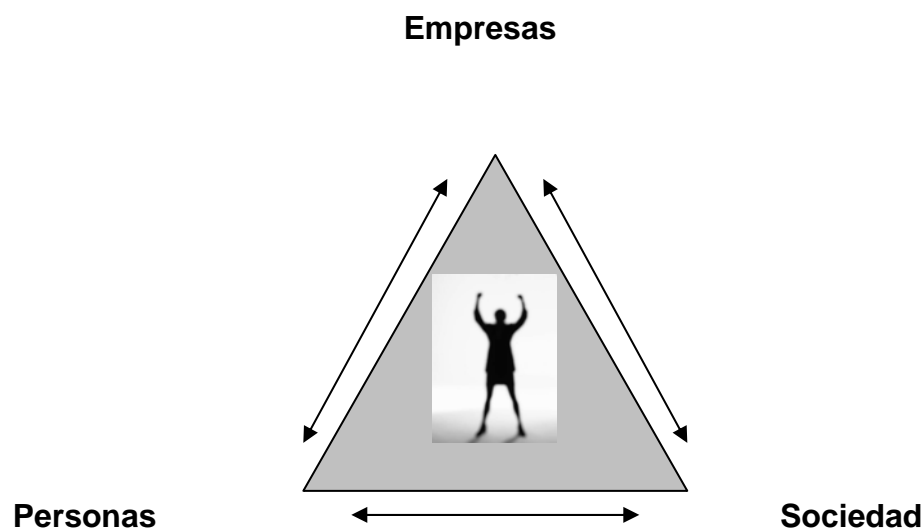
Otra característica de las empresas familiarmente responsables es la capacitación. Ofrecen cursos a sus empleados en temas que van desde la administración del tiempo hasta el manejo del estrés. Preparan a través de seminarios a quienes van a salir de la compañía por recortes de personal para ayudarles a conseguir trabajo nuevamente.

Esto ha generado un gran impacto dentro de la sociedad, al punto que el 85% de personas encuestadas en una gran compañía de España, consideran que lo mas importante de sus vidas, son sus seres queridos y su vida familiar, así que ese viejo paradigma de que las mujeres eran consideradas como un costo y no una inversión ha quedado atrás.

Los estudios realizados por el IESE, han concluido que aplicar estas políticas que promueven dicha flexibilidad ha generado un nivel de compromiso en los empleados superior a aquellos que inclusive son obligados a marcar tarjeta o trabajar más de 8 horas diarias.

Existen tres áreas que influyen en la vida de una persona y que son influidas por ella misma: La familia, empresa y sociedad, los tres vértices de un triángulo que esta en constante evolución sobre la vida y el desarrollo de las personas.

Grafico 4. Ámbitos de influencia reciproca



Fuente: CHINCHILLA, Nuria, "Ser empresa familiarmente responsable". pág. 7

Todos sabemos que la familia es el núcleo de cualquier sociedad puesto que allí es donde las personas aprenden a desarrollar competencias, y donde se desarrolla su verdadero capital humano y social. Esta es la razón por la cual influye profundamente en el desempeño laboral de cualquier persona convirtiéndose en un aspecto esencial para las empresas.

La familia y el trabajo son dos ámbitos de desarrollo humano y profesional, sin embargo es importante recalcar que el trabajo es un instrumento que posibilita el crecimiento de las personas, convirtiéndolas en el aspecto más importante en todo el esquema empresarial. De ésta manera, para contar con una sociedad dotada de una riqueza humana, social y económica, se necesitan familias y empresas familiarmente responsables que aporten y fortalezcan las entidades.

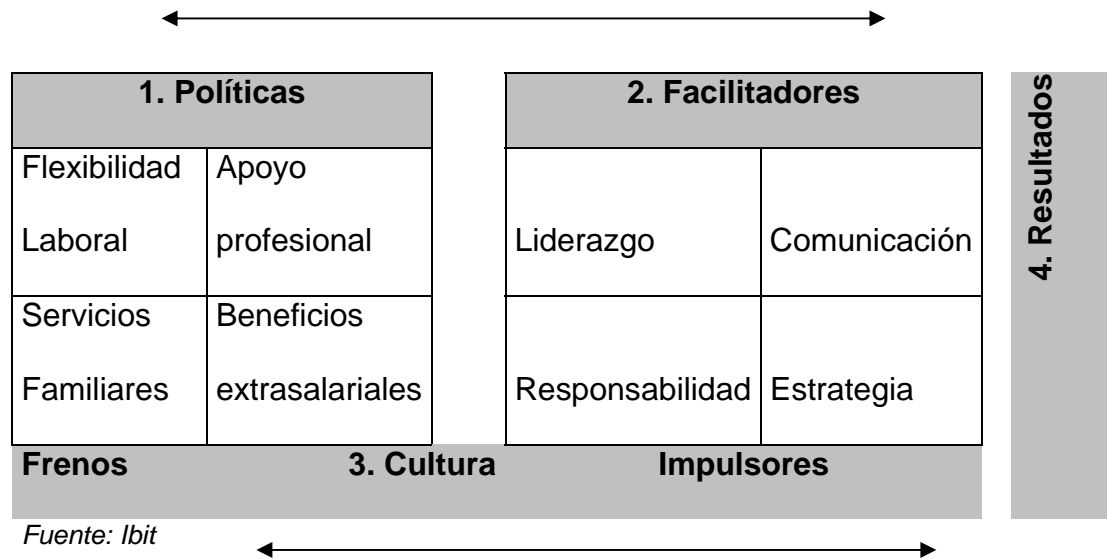
4.3 NATURALEZA DEL MODELO

Este modelo constituye un instrumento de diagnostico de la realidad laboral, en la medida que fija con claridad el deber ser de las practicas laborales de empresas que se distinguen por ser EFR y sobre dicha base identificar las brechas existentes, las oportunidades de mejora y los beneficios y costos que implica las diferentes acciones que se tomen para el buen desarrollo del recurso humano.

4.4 ELEMENTOS QUE COMPONEN UNA EFR

Los elementos del modelo que representan los resultados de la organización, son los que reflejan verdaderamente la existencia de una cultura flexible y responsable, que no se alcanzan únicamente a través de la implantación de políticas preestablecidas. Cada uno de estos elementos, como nos muestra la figura, aporta de manera fundamental a la evaluación y diagnostico de la situación real en cualquier organización en un momento determinado.

GRAFICO 5. Elementos de EFR



A continuación se detallará en cada uno de los elementos que compone el modelo de EFR, según como lo plantea la autora Nuria Chinchilla, en su libro “Ser Empresa Familiarmente Responsable”¹⁸

4.4.1 Políticas

El objetivo de estas es poder determinar de una forma flexible ciertas políticas empresariales, las cuales se dividen a su vez en cuatro grupos:

4.4.1.1 políticas de Flexibilidad en tiempo y espacio.

Básicamente en esta categoría el empleado puede gozar de un horario flexible, en atención a sus necesidades familiares, los cuales pueden estar compuestos por:

¹⁸ Ibit. Pág. 10

- Horario laboral flexible dentro de su jornada pudiendo decidir los horarios de entrada y salida.
- Trabajo de media jornada
- Trabajar más horas al día con el fin de obtener un día de descanso en la semana.
- Trabajar menos horas al día por un sueldo mas bajo.

Estas políticas dan opción al trabajador de realizar sus diferentes actividades desde su casa, evitando así los desplazamientos al lugar de trabajo todo gracias a los avances tecnológicos, lo que han simplificado mas la vida de las personas, como lo son el teledespacho o la videoconferencia.

4.4.1.2 Apoyo profesional y asesoramiento

Este consiste en poder brindar al trabajador consejos y capacitación que le permitan al empleado poder adaptar el trabajo en términos de las necesidades de sus familiares y en formación específica, como por ejemplo: trayectoria profesional, personal y familiar, psicológico / familiar, legal, financiera, cursos prenatales y de nutrición, papel que juega como padres y esposos, conflictos entre trabajo y familia, manejo del estrés entre otros.

4.4.1.3 Servicios Familiares

Este servicio pretende reducir la carga extralaboral del trabajador, lo que corresponde a una política que se encuentre acorde a la política de pago salarial.

En cuanto al cuidado de sus familias, se habla de información sobre: guarderías, información de colegios cercanos, centros para cuidado de ancianos o discapacitados, apoyo en el pago de guarderías en casos de trabajo en horas extras, o también en beneficios como facilitando al empleado el medio de transporte para la llegada o salida del trabajo, parqueadero para los empleados que tengan carro, servicio de restaurante o casino dentro de las instalaciones, centros de deportes, cajeros automáticos y muchos otros que no se mencionan.

4.4.1.4 Beneficios extrasalariales

En esta categoría se ofrecen distintos beneficios que otros lugares han sido llamados también como “Beneficios Sociales”, los cuales ofrecen:

- Seguros de vida
- Seguros médicos para trabajadores y familiares
- Planes de jubilación
- Vales para almuerzos o subsidio alimentario

4.4.2 Facilitadores

Los facilitadores son tomados como condiciones básicas que ponen en práctica las organizaciones para fomentar los valores de una cultura flexible y responsable como lo son:

4.4.2.1 El liderazgo

Por lo general este tipo de organizaciones responsables cuentan con líderes en sus grupos de trabajo, quienes pueden expresar de forma clara y consistente instrucciones precisas a todo su personal; estos grupos se unen con el fin de motivar a los demás y de servir como ejemplo reconociendo abiertamente la importancia que tiene la conciliación entre familia-trabajo construyendo un clima organizacional basado en trabajo y apoyo.

4.4.2.2 La Comunicación

Es una necesidad poder comunicar a toda la comunidad los programas de conciliación, políticas, metas y objetivos para que las personas entiendan que esto es una herramienta muy importante con la cuenta la organización, de tal manera que promover efectivamente esta comunicación ayuda al éxito de las mismas.

4.4.2.3 La Responsabilidad

Para todas las organizaciones es de gran importancia que las personas se hagan responsables no solo de la implementación de estas políticas si no también de su respectiva utilización, para ello elementos como la confianza, la profesionalidad de los mandos medios juega un papel muy importante, ya que a través de ellos se gestionan los programas de conciliación.

4.4.2.4 Estrategias

En este punto el compromiso por parte de las organizaciones debe ser del 100%, ya que para fomentar este tipo de cultura se deben diseñar estrategias y poner en marcha cursos de acción para incorporar el respeto a la familia y que esto se vea reflejado tanto en la misión, visión, valores de la empresa como señales importantes de cambio.

4.4.3 Cultura

La cultura esta llamada a reconocer las practicas más comunes para llegar a una cultura flexible y responsable.

4.4.4 Resultados

Aquí el objetivo se trata de medir el impacto que tienen los tres elementos ya menciones anteriormente a fin de establecer mejoras continuas que permitan avanzar hacia un desarrollo superior.

Este tipo de culturas no son fáciles de crear “no se crea de la noche a la mañana, las empresas tienen que evolucionar a lo largo de diferentes niveles de modo progresivo”, según afirma Chinchilla y León.¹⁹

En estudios realizados en más de 100 empresas Españolas sugirió que no hay una única solución que pueda alcanzar o mejorar una cultura responsable, la que debe ser apropiada según la institución. Cada diseño varía de acuerdo al tamaño de la empresa, su ubicación y otros factores que influyen notablemente.

Estos esfuerzos económicos incurridos por la organización no deben ser tomados como gastos si no como inversiones que en corto tiempo se verán reflejados en las utilidades de la empresa.

¹⁹ Chinchilla y León, C. (2004). La ambición Femenina. Como reconciliar trabajo y familia. Ed. Aguilar, España.

4.5 PASOS QUE SE REQUIEREN PARA APLICAR EL MODELO DE EFR

En este capítulo se describirá uno a uno los pasos que a criterio de la autora Española Nuria Chinchilla conllevan a que una empresa adopte el modelo de EFR, el cual se basa en tres aspectos fundamentales que posibilitan el cambio empresarial a partir del sistema formal, el cual diagnóstica las necesidades particulares de cada empresa, los estilos de dirección, así como los valores personales y familiares.

4.5.1. Diez pasos para convertirse en una EFR

A continuación se resumirá en diez pasos los aspectos más relevantes para llevar a una empresa a convertir una empresa en EFR:

- 1. Compromiso de La Gerencia*
- 2. Organizar un Comité de EFR*
- 3. Elaborar un Diagnostico del estado de la Empresa.*
- 4. Recopilar información sobre las necesidades de los empleados*
- 5. Elaborar un plan de Conciliación*
- 6. Elaborar un Manual que contenga las políticas de EFR*
- 7. Formación de líderes en la alta gerencia*
- 8. Incluir valores familiares en la misión de la empresa*

9. Divulgación de las políticas y acciones

10. Evaluación de la utilización y adaptación de las políticas establecidas en el modelo.

Lo primero que se debe hacer es realizar un diagnostico para saber como esta la empresa y en cual de las fases ya mencionadas se encuentra, para saber con que políticas se identifica la organización y en cuales se debe concentrar.

Se requiere de un alto compromiso por parte de los directivos y de la gerencia no solo en querer desarrollar el modelo, si no también en el presupuesto que se debe tener previsto para poder trabajar en este tema; se debe organizar un comité que este conformado en primera estancia por un coordinador que actuará como un conciliador y que pueda alternar sus actividades, siendo esta función complementaria. Teniendo en cuenta que el modelo será propuesto para una pequeña o mediana empresa solo se contará con un coordinador quien podrá coordinar su gestión desde el área de Gestión Humana, no obstante, empresas Colombianas mas grandes cuentan hasta con tres coordinadores de la gestión humana con una dedicación total en pro de la compañía.

Es claro que se debe recopilar información sobre las necesidades de los empleados y la de sus familias, conocer su perfil, el estado civil, número de hijos, etc., tarea que para una organización pequeña o mediana no es nada difícil. Después de haber recogido toda esta información se elaborará el *“Plan de*

Conciliación”, a partir del cual se establecen todos los acuerdos y procesos a seguir.

El liderazgo es una pieza clave para el modelo de EFR y como tal debe ser tomado como un valor necesario en los directivos ya que ellos actúan como ejemplo de acción para todo el personal, estos lideres se deben convertir en verdaderos agentes de cambio ya que en sus manos esta que la empresa sea o no flexible, para poder configurarse de esta manera como una organización gestora de grandes cambios sociales y económicos; en muchas organizaciones las políticas existen pero no son aplicadas o en la mayoría de los casos son malinterpretadas.

Por ésta razón, el hecho de incluir desde la misión y la visión los valores familiares ocupa un lugar privilegiado entre los pasos del modelo, ya que la familia esta considerada como el centro de la sociedad y así mismo se debe respetar. La visión tiene dos frentes, el interno y externo y como todo empieza por casa, primero se debe trabajar el interior (formando y motivando a los empleados) sin desconocer que cada uno de ellos son seres humanos que cuentan con una familia, que tienen hijos, esposos, hermanos etc. Cada persona es conciente de su papel y de la importancia de la consecución de sus objetivos en su labor personal y colectiva, los cuales desarrollan su misión dentro de la empresa.

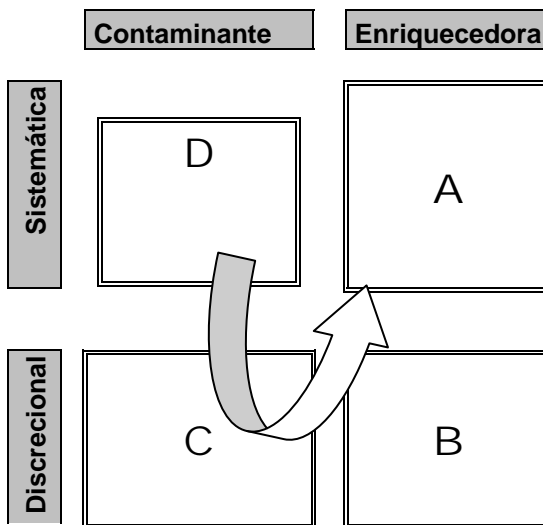
No importa si la empresa es grande o pequeña, para debatir el tema entre todos sobre la conciliación del trabajo-familia, habrá que anunciar a través de diferentes medios como folletos, videos, intranet, grupos de trabajo, comité; las políticas son acciones que harán conocer más sobre los cambios que la empresa quiere implementar.

Por ultimo la evaluación en cuanto al avance de estas medidas, es tarea que se delega en el comité de EF, para que a través de reuniones periódicas es decir trimestrales o semestrales se realice una retroalimentación las políticas que se han implementado, cuales han servido o cuales se deben desechar y que obstáculos se han presentado en el desarrollo de la implementación.

4.6 FASES DE UNA EFR

Las fases de una EFR se pueden clasificar en cuatro que se verán con más claridad en la siguiente grafica donde se clasifican de acuerdo al mayor o menor desarrollo de organización flexible.

Grafico 6. Fases de EFR



Fuente: CHINCHILLA, "Nuria. Empresa Familiarmente Responsable"

- D:** Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (carece de políticas EFR)
- A:** Sistemáticamente enriquecedora del entorno empresarial y social (Su cultura ya es FR)
- C:** Discrecionalmente enriquecedora del entorno empresarial (con algunas políticas y casi no aplicadas)

B: Discrecionalmente enriquecedora del entorno empresarial y social (con políticas y prácticas FR)

En la columna D, se puede observar las empresas que no tienen ninguna política FR, ni tampoco asume ninguna responsabilidad de Responsabilidad social, sin entrar en consideración el error que cometen con su personal viéndose reflejado en sus familias, en la comunidad y en el entorno empresarial, lo que las conduce a ser *sistemáticamente Contaminantes*.

De esta manera el primer paso es que las empresas sean concientes del perjuicio causado, al no concientizar la necesidad de hallar una conciliación entre la familiar y el trabajo. En la siguiente fase, ubicándose en el cuadrante C las organizaciones empiezan a tener en cuenta ciertas pautas que les permiten asumir parte de la responsabilidad a través de algunas políticas, aunque no muchas sobre la conciliación por lo que se les puede llamar *Discrecionalmente Contaminantes*.

Pasando al siguiente cuadrante donde se ubican las organizaciones tipo B, no solamente son concientes del rol que juegan sus colaboradores en el nivel profesional, si no también en su vida personal y familiar, pero además participan de forma activa en actividades que permitan alcanzar tan anhelado equilibrio en estos dos aspectos.

Sus políticas se destacan por ser constructivas y el mayor deseo es que su personal ponga en marcha los cursos de acción que a su vez enriquecen tanto el entorno personal como el familiar por esta razón recibe el nombre de *Discrecionalmente enriquecedoras*.

La última de las fases, son la que se encuentran el cuadrante A del modelo EFR, el cual esta representando por un total apoyo y protección al trabajador y su familia, hace parte fundamental de la cultura empresarial y de su diario vivir.

Todos los que hacen parte de la organización están plenamente sensibilizados e identificados con el modelo y lo adoptan como un criterio mas para la toma de decisiones por lo que la empresa llega a ser *Sistemáticamente enriquecedora del entorno interno y externo*.

Todo es tomado como un proceso; así que seria imposible tratar de pasar de la Fase D a la A, en este periodo de transición las organizaciones probablemente podrían desistir de su entusiasmo en implementar el modelo, pero si se cuenta con una fuerte convicción y fuertes políticas al respecto; llegar a construir una cultura responsable será solo cuestión de poco tiempo.

4.7 NORMATIVA COLOMBIANA QUE RESPALDA EL MODELO DE EFR.

Desde el ámbito del derecho laboral y con el respaldo de la constitución política de Colombia del año 1991 se ha estipulado que la persona trabajadora, inscrita bajo los términos legales de cualquier empresa debe gozar de diversos beneficios que reconocen su condición humana y que garantizan desde una forma legítima las necesidades familiares básicas, indispensables para el desarrollo personal de todo ser humano.

Estas políticas se encuentran estipuladas en los reglamentos internos de todas las empresas Colombianas y representan el primer paso para la adopción definitiva de una política seria que haga de la familia una pieza clave en todo su esquema productivo.

Los siguientes aspectos hacen parte de la normatividad Colombiana que sustenta el modelo de EFR para ser aplicado en cualquier tipo de empresa Colombiana pero que un momento dado pueda ser susceptible de modificación para aquellas organizaciones que cumplan con los requisitos que distinguen una EFR:

- Licencia de maternidad de doce semanas remuneradas (Ley 50 de 1990), seis de ellas posteriores al parto. En caso de que el patrono no cumpla con la obligación, la trabajadora tiene derecho, como indemnización, al doble de la remuneración de los descansos no concedidos.

- Descanso por lactancia de una hora diaria dividida en dos partes en los seis primeros meses del bebé (Ley 50 de 1990)
- Licencia de paternidad: si ambos padres cotizan a la seguridad social, son ocho días hábiles, y si no, son cuatro días (Ley 755 de 2002). Este permiso solo opera para los hijos nacidos de la cónyuge o compañera permanente, en este ultimo caso se requerirán dos años de convivencia. Necesidad de que el padre haya cotizado durante las cien semanas previas al reconocimiento de la licencia remunerada de paternidad.
- Licencia remunerada por aborto o parto prematuro de entre 2 y 4 semanas, con certificado médico (Ley 50 de 1990). En caso de que el patrono no cumpla con la obligación, la trabajadora tiene derecho como indemnización, al doble de la remuneración.
- Subsidio alimentario a la mujer gestante y madre del menor de un año dentro del plan obligatorio de salud (Ley 100 de 1993).
- Empresas con más de 50 trabajadores y donde la jornada sea de 48 horas semanales, tienen derecho a dos horas para actividades recreativas, culturales o deportivas (Ley 50 de 1990).

- El artículo 89 del código sustantivo del Trabajo define un contrato de trabajo en el que el trabajador presta habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio. El empleador necesita obtener previamente autorización del inspector de trabajo.
- El artículo 51 de la ley 789 de 2002, aficionado al artículo 161 del Código sustantivo del trabajo: El empleador y el empleado podrán acordar que la jornada semanal de 48 horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas como máximo seis días a la semana, con un día de descanso obligatorio.
- Los trabajadores pueden trabajar un número de horas inferior a la jornada máxima legal, que es de 8 horas diarias, y 48 a la semana. Existe una flexibilidad de jornada máxima diaria de dos horas más (es decir, diez) con el fin de hacer flexible la jornada o dar como descanso dos días en lugar de uno.

4.8 PROCESO DE CERTIFICACION EN EFR

El proceso de obtención para la certificación en EFR, nació como algo experimental en el año 2005, y en la actualidad son más de 100 entidades certificadas; entre otras:



El modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables (EFR) se encuentra recopilado y elaborado en una serie de documentos normativos que componen la familia “EFR 1000”, en la actualidad son 9 documentos normativos que se han desarrollado, con el propósito de continuar mejorando tanto los documentos como los requisitos que se encuentran en ellos; a continuación se describe las certificaciones que existen y como se pueden obtener de acuerdo al tamaño de la empresa:

	REQUISITOS DE CERTIFICACION	
	Cualitativos	Cuantitativos
GRANDES	EFR 1000-1	EFR 1000-3
PEQUEÑAS	EFR 1000-2	EFR 1000-4

PROCESOS GENERALES		PROCESOS DE SOPORTE
	EFR 1000-0	EFR 1000-7
	EFR 1000-5	EFR 1000-8
	EFR 1000-6	
APLICA PARA GRANDES Y PEQUEÑAS		

La Fundación + Familia actualmente es la propietaria de la certificación EFR y del modelo de Gestión EFR-1000.

4.8.1 Modelo de Gestión EFR-1000

Este modelo establece una serie de requisitos a los que una empresa debe dar respuesta para ser considerada familiarmente responsable, es decir que pueda demostrar su capacidad para conciliar.

- **EFR 1000-1** para medianas y grandes empresas (+ 100 empleados)

Fase 1: Se realiza una auditoria inicial para la verificación del grado de preparación que tiene la organización para obtener la certificación.

Fase 2: Se audita a fin de buscar evidencias en el cumplimiento de los requisitos aplicables a la conciliación, así como entrevistas esporádicas a funcionarios para verificar el grado de conocimiento y satisfacción en las medidas implantadas por parte de la organización.

- **EFR 1000-2** para empresas pequeñas (- de 50 empleados)

Fase 2: Auditoria en la certificación con el fin de buscar evidencias del cumplimiento en los requisitos necesarios del modelo y entrevistas a empleados elegidos al azar para verificar el grado de conocimiento y percepción de las medidas en el tema de conciliación por parte de la organización.

En ambos casos se evalúa cuantitativamente una vez finalizada la auditoria para asignar la puntuación y de este resultado se clasifican las empresas en 4 niveles:

1. ESCEPTICA
2. COMPROMETIDA
3. EXCELENTE
4. PROACTIVA

El Certificado EFR reconoce a aquellas organizaciones que han incorporado un sistema integral de gestión en Responsabilidad Social Interna, especialmente en el ámbito de la conciliación de la vida familiar y laboral, así como la igualdad en oportunidades brindadas a los empleados.

5. CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS DONDE POTENCIALMENTE SE PUEDE APLICAR EL MODELO

El siguiente capítulo presenta un breve repaso sobre los conceptos básicos de “empresa”, su clasificación y sus características generales; centrándose en la conformación de las PYMES, destacando la necesidad de aplicación del modelo EFR en su sistema administrativo teniendo en cuenta los elementos constitutivos del modelo de EFR, ya mencionados en capítulos anteriores; se fijará un conjunto de características que a juicio de la investigadora deben cumplir las Pequeñas y Medianas Empresas de nuestro medio para que sea posible la aplicación del modelo.

5.1 CONCEPTO DE EMPRESA.

Para Idaberto Chiavenato, autor del libro iniciación a la organización y técnica comercial, la empresa es “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”, de la misma manera “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un

negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser lucro o la atención de una necesidad social”²⁰

De esta manera, la empresa es todo un organismo dinámico que “se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo, que combina el ejercicio profesional de una actividad económica de mercado, con la finalidad o el objetivo de obtener beneficios”²¹.

5.2 CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA:

- *Fin económico:* Busca crear bienes y servicios para la sociedad.
- *Objetivo:* Busca maximizar las ganancias.
- *Fin Mercantil:* Busca producir para el mercado.
- Tiene cierta responsabilidad con la sociedad el cual está motivado por las utilidades.
- *Asume riesgos:* Sujeta a los factores de comportamiento y estado de la empresa.

5.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

A continuación se presenta las siguientes características de las empresas según el autor Rafael Elio Zuani, en su libro Introducción a la Administración de las Organizaciones²²

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la organización y técnica comercial. Santafé de Bogotá, D’Vinni editorial, 1994

²¹ www.mipyme.gov.co

²² ZUANI, Rafael Elio. Introducción a la Administración de las Organizaciones, editorial macktub. 2003, Pág. 82 -86

5.3.1 Según la propiedad:

- ❖ **Empresa privada:** Organizada y controlada por propietarios particulares cuya finalidad es lucrativa y mercantil.
- ❖ **Empresa pública:** Controlada por el Estado u otra corporación de derecho público cuya finalidad es el bien público.
- ❖ **Empresa mixta:** Intervienen el Estado y particulares.
- ❖ **Empresas de propiedad social:** Cuyos propietarios son los trabajadores de las mismas el fondo de éstas van al fondo nacional de propiedad social, reciben apoyo de la corporación financiera de desarrollo.
- ❖ **Cooperativas:** Formada por aportaciones de los socios cooperativistas, su función es similar al de las Sociedades Anónimas.

5.3.2 Según el tamaño de la Empresa:

- ❖ **Microempresa:** si posee menos de 10 trabajadores.
- ❖ **Pequeña empresa:** si tiene menos de 50 trabajadores.
- ❖ **Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- ❖ **Gran empresa:** si posee más de 250 trabajadores

5.3.3 Según el aspecto jurídico:

- ❖ **Empresa Individual:** Pertenecen a una persona y ésta la organiza (droguerías, panaderías, ferreterías) legalmente toman el nombre de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.
- ❖ **Sociedades mercantiles:** Conjuntos de personas jurídicas que aceptan poner en común sus valores, bienes o servicios con fin lucrativo.
- ❖ **Sociedad colectiva:** Sus propietarios son socios colectivos teniendo responsabilidad limitada y solidaria, el nombre de la empresa se integra con

el nombre de todos los socios agregándose la expresión Sociedad Colectivas o las siglas "S.C.", ningún socio puede transmitir su participación en la sociedad sin el consentimiento de los demás.

❖ **Sociedad en comandita:** Dos tipos de socios:

Socio Colectivo: Aportan capital y trabajo, tienen responsabilidad ilimitada y solidaria, se llaman también industriales. Son los que administran la sociedad.

Socio Comanditarios: Aportan capital, tienen responsabilidad limitada, se llaman también capitalistas; el nombre de la empresa se integra con el nombre de todos los socios colectivos o de alguno de ellos agregándose la expresión Sociedad en Comandita o "S. en C."

❖ **Sociedad Comercial de responsabilidad limitada:** Los socios aportan el capital por igual, deciden y reciben utilidades de acuerdo al porcentaje del capital que poseen; el número de socios pueden ser de 2 hasta 20. Tienen responsabilidad limitada; el nombre de la empresa va acompañado de la sigla Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada.

❖ **Sociedades Civiles:** Se constituye para un fin común de carácter económico mediante el ejercicio personal de una profesión u oficio, pericia, práctica, etc. Los socios no exceden de 30, el nombre se integra con el nombre de uno o más socios y con la indicación sociedad civil.

❖ **Sociedad Anónima:** Está representada por acciones (títulos valores que representan una parte alícuota), los socios pueden ser dos, no existe un número máximo de acciones ni de socios por lo cual puede alcanzar grandes dimensiones en su capital.

1. Sociedad Anónima cerrada

2. Sociedad Anónima abierta.

Esta breve explicación de los tipos de sociedades y sus divisiones tienen como fin documentar sobre las empresas, aunque para esta investigación la investigadora se concentrará en lo referente a las empresas según su tamaño y mas exactamente en la pequeña y mediana empresa, objeto del presente trabajo.

Aunque no hay unanimidad a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir su tamaño, se tendrán en cuenta algunos indicadores como: las ventas, el capital con que fue constituida y con el cuenta, el número de trabajadores, los beneficios que ofrece, etc.²³

5.4 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

El Significado de la Sigla PYME es "Pequeña y Mediana Empresa", concepto muy conocido en todo el mundo que encierra significados muy diferentes en cada país, sin embargo en un ámbito general se define como: "Un tipo de empresa con un

²³ www.mipyme.gov.co

número reducido de trabajadores (generalmente entre 50 y 120 empleados), y cuya facturación es moderada”.²⁴

5.5 IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA SOCIEDAD

Las Pymes son en gran medida generadoras del mayor porcentaje de empleos formales, de allí radica su importancia en países en vías de desarrollo que buscan tener una estabilidad a partir de las nuevas formas de economía emergente; las PYMES superan el 80% del empleo del país; algunos indicadores económicos señalan que en América Latina las PYMES generan unos ingresos mayores a los cinco millones de dólares , son consideradas una fuente de autoempleo, que debido a los avances tecnológicos y a las nuevas ideas en gestión se van convirtiendo en modelos a seguir.

Hoy es más fácil acceder a herramientas como Internet, tecnología de punta, programas de Gestión Humana, programas de administración y gestión entre otras; que antes solo estaban disponibles para las grandes empresas y que se han convertido en armas que tienen las s para crecer, una de las grandes ventajas de los grandes es que son grandes, la de los pequeños, es que se mueven más rápido, de forma casi invisible y pueden aprovechar las armas de los grandes a su favor.

²⁴ www.unionpyme.org

Si nos soportamos en la historia de las empresas que actualmente existen, se puede decir que en su origen la gran mayoría fueron PYMES, ya sea por el número de trabajadores o por el capital con el que fue iniciada la organización, sus dueños conocían a profundidad el proceso productivo de su negocio y la importancia que las personas tenían dentro de las mismas, en la medida que se mantuvieron en el mercado desarrollaron habilidades para convertirse en emprendedores exitosos al articular su capacidad de identificar las necesidades del mercado, ventajas que han sido muy bien aprovechadas y enriquecidas para su crecimiento.

Algunas de las experiencias a nivel internacional en sus primera fase muestran el crecimiento económico las Micros y Pequeñas Empresas y como cumplen un rol fundamental; constituyen un eslabón determinante en el renacimiento de la actividad económica y la generación de nuevas fuentes de empleo.

Según estudios realizados por la Superintendencia de Sociedades en Colombia al finalizar el año 2006 existían 2.643 medianas empresas y 1956 pequeñas; de las cuales 99 pasaron de mipymes a grandes empresas, lo cual evidencia el crecimiento de estas y la importancia que están tomando en nuestra sociedad.

Las pymes han ido demostrando una evolución marginal positiva durante los últimos cinco años, así que presentan todo el potencial para ser punto de partida en la aplicación o implementación del modelo EFR.

5.6 FORTALEZAS DE LAS PYMES FRENTE A LAS GRANDES EMPRESAS

Atendiendo al criterio de tamaño de la empresa, entre el 90 y el 99% del sector empresarial español y latinoamericano está constituido por pequeñas y medianas empresas. Además, son las PYMES las empresas con mayor capacidad de creación de empleo, sobre todo durante los últimos años, una vez superada la crisis que tuvo lugar a principios de la década de 1990.

Por otra parte, hay que señalar que las PYMES son mucho más vulnerables a las condiciones del mercado que las grandes empresas, pues no tienen la capacidad de resistencia que tienen estas últimas imponiendo precios o cantidades, como ocurre en los mercados oligárquicos dominados por unas pocas grandes compañías. Pero esto, que a primera vista puede parecer una desventaja competitiva de las PYMES frente a las grandes empresas, es al mismo tiempo uno de sus puntos fuertes, porque las obliga a ser más dinámicas y flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Esto les permite tener una estructura menos rígida que la de las grandes empresas, y un margen de maniobra y una capacidad de reacción mayores.

Por último, es necesario referirse al comportamiento exterior de las PYMES. Al tener un tamaño más o menos reducido, tienen mayor dificultad para expandirse y poder llegar a mercados alejados de su punto de residencia. Por ello, la mayoría de las PYMES se concentran en mercados locales, regionales o, como mucho,

nacionales. Sin embargo, en los últimos años existe una clara tendencia a la internacionalización de la actividad económica de las pequeñas y medianas empresas que, mediante acuerdos con otras PYMES alejadas de sus mercados de origen, consiguen ampliar su alcance y su actividad a territorios y mercados exteriores a los que, de otra forma, no podrían acceder.

Desde principios de la década pasada se hizo patente que las grandes corporaciones multinacionales tenían cada vez mayores problemas para innovar y adaptarse a una economía en cambio continuo, mientras que las pequeñas y medianas empresas se adaptan con gran rapidez, por lo que han crecido en importancia tanto por volumen de negocios como por personal laboral contratado. Este fenómeno ha ido acompañado de un aumento del autoempleo en los países capitalistas occidentales

5.7 CONDICIONES QUE DEBE TENER UNA PYME PARA APLICAR EL MODELO DE EFR.

Toda empresa que quiera emprender este modelo para aplicarlo en su forma de producción, debe tener en primera instancia un espíritu de cambio y de conciliación entre sus políticas administrativas internas con su forma de organización laboral, puesto que esta actitud es indispensable para adoptar nuevas estructuras organizacionales bajo términos de responsabilidad social, sostenible, ética humanista y solidaria con sus empleados.

5.7.1 Aspectos básicos para una adecuada implementación del modelo

La PYME deberá considerar aspectos como el mercado y el valor agregado, así como la manera en la que implemente su gestión, para poder tener éxito. Es importante que tenga en cuenta las herramientas que utilizará, como hará para medir cada uno de los aspectos y cuales serán los incentivos o beneficios que esta dispuesto a proporcionar a sus empleados, estableciendo claramente las condiciones de tiempo, lugar y modo que informará adecuadamente.

También debe tener bien establecido el departamento de talento humano o de bienestar empresarial, puesto que desde allí, es de donde se dirigen todas las acciones que favorecen el desarrollo del modelo de EFR; a la par se debe tener preestablecido un presupuesto que respaldará los diferentes beneficios que se brindaran de manera transversal con el ejercicio laboral.

Esto bajo una política de Responsabilidad Social, en donde hay una relación conciente de la labor de las empresas con los diferentes estamentos sociales que afectan y determinan todas las acciones de las personas que brindan un servicio a la entidad; la familia, al ser la base de cualquier sociedad debe estar vinculada estrechamente con todos los procesos empresariales, puesto que si se genera un ambiente de choque familiar a partir de la presión de la empresa, esto tendrá una gran repercusión en el desempeño laboral de cualquier empleado, se presenta el

efecto contrario cuando la empresa se adapta a las exigencias familiares de sus colaboradores.

Las pymes que deseen alcanzar la excelencia empresarial, deben incorporar en su planificación corporativa criterios que favorezcan la gestión de los recursos humanos para poder adaptarlos a las nuevas tendencias tanto sociales como laborales, se trata de asumir un proceso de renovación que afecta a las personas y por supuesto al objeto de preparar a la empresa para atender las necesidades de una nueva generación que aporta otra concepción de entender el trabajo. Es por esto que en este proceso de cambio dentro de las Pymes se debe estar enfocado y ver dicho cambio desde una dimensión bilateral, impregnada de un espíritu de aportación mutua entre la empresa y las personas que pertenecen a ella.

Estas políticas deberán estar encaminadas a garantizar por parte de las PYMES una mayor calidad de vida laboral y familiar de sus trabajadores para que de una forma proporcional pueda exigir a los mismos más compromiso, lealtad y eficiencia en el trabajo realizado, todo ello con el objetivo prioritario y fundamental de lograr una mayor competitividad y productividad en su labor.

5.7.2 Antigüedad de la Empresa

Esta es una de las principales características que se deben tener en cuenta para aplicar el modelo de EFR en una PYME, debido a que cada etapa por la que la empresa cruza le genera una estabilidad determinada que posibilita o dificulta la implementación de dicho modelo, ya que el ciclo de vida de las organizaciones es vital y opera de la misma forma que el crecimiento y desarrollo de los seres humanos (nacimiento, pubertad, adolescencia, adultez, madurez, senectud y fallecimiento).

Las empresas en su primer etapa de crecimiento se caracterizan porque el éxito personal se toma a partir de algunos riesgos, puesto que hasta ahora se está consolidando la empresa sin generar pérdidas mayores, desde esta etapa, los problemas se ven como oportunidades pues la organización no cuenta con un gran flujo de efectivo.

Por eso es necesario esperar a que la empresa se encuentra más sólida en todos los aspectos, la etapa ideal para implementar el modelo será la etapa de madurez en donde la organización está pasando por su mejor momento, y cuenta con todo el respaldo tanto económico como administrativo, y ya ha pasado por la etapa inicial en donde se ha fortalecido y ha estructurado sus procesos.

Por esta razón es aconsejable implementar las diferentes políticas que plantea el modelo en esta etapa para que no sean rechazadas desde un comienzo ya que al

estar en un buen momento de “equilibrio”, sea considerada la posibilidad de plantear un nuevo sistema administrativo que favorezca tanto a los empleados como a la empresa.

5.7.3 Estilo de Liderazgo que se requiere para el modelo de EFR.

El liderazgo es fundamental para el desarrollo de una propuesta como ésta debido a que el modelo de EFR tiene una estructura donde los trabajadores acceden a nuevas formas de organización y de liderazgo donde no tienen un nivel estático en la empresa, sino que por el contrario son dinámicos y propositivos desde su labor, de ésta manera el liderazgo se define como “El arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar si no también el deseo de hacerlo con celo y confianza”²⁵

En otras palabras es la capacidad que tienen los directivos y organismos de administración para direccionar y motivar las acciones de la organización hacia el logro de las metas comunes propuestas, de manera eficiente y oportuna. El liderazgo en un directivo es lo que lo impulsa a preocuparse no solo porque se hagan las cosas que convengan a la organización para que sea eficaz, busca sobre todo, que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen la

²⁵ Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global. Ed. MacGrawHill, décima edición, 1998

misión de la organización. El líder siempre trata de mantener y hacer crecer la unión entre las personas y para ello se preocupa por el desarrollo del sentido de la responsabilidad en la gente, es decir busca que sean capaces de moverse por el sentido del deber y otros similares. Intenta en definitiva, enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto estas afectan a otras personas. Para ello, ese producto vendible y producible tiene que ser también útil, de modo tal que satisfaga necesidades reales de los clientes.

Los líderes preveen el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan cursos de acción en las mismas. Uno de los componentes mas fuertes del liderazgo es el poder; y como tal existen diferentes tipos de poder que establecen los lazos de relación laboral a saber: *El líder Autocrático*, el cual confunde su poder en la empresa e impone su pensamiento sobre el de sus empleados, exigiéndoles obediencia, coartando de manera directa cualquier impulso de del empleado para establecer procesos de colaboración conjunta en pro del objetivo general de la empresa; a diferencia de este, se encuentra el *Líder democrático o participativo*, quien tiene en cuenta las opiniones de las personas que tiene bajo su responsabilidad, consulta las decisiones fomentando la participación colectiva.

Para el modelo de EFR es apropiado adoptar el estilo del líder democrático o participativo, puesto que la estructura de este modelo empresarial se fundamenta en un enfoque humanista y de conciliación que genera una apertura hacia el desarrollo económico, social e intelectual, de esta manera se ha demostrado que

en oposición a lo que se pensaba anteriormente, más horas laborales no equivalen a mayor compromiso, pues muchas veces las mujeres que han tenido hijos demuestran que en menos horas hacen mas trabajo. De allí que para dar ese paso sea necesario en la práctica directiva cambiar la dirección por control de presencia a la dirección por objetivos.

Por esta razón las largas jornadas implican mayores costos para la empresa, pues se generan faltas de motivación, menor compromiso, menor creatividad y mayor presión para los directivos.

5.7.4 Estructura Administrativa en el modelo EFR

Una estructura organizacional y administrativa se define como el conjunto de elementos que determinan de una manera formal las funciones de cada una de las áreas que compone la empresa, su fin es lograr que mediante grupos se trabajo se alcancen las metas propuestas de una forma óptima.

La departamentalización hace parte de la estructura de una empresa formalizada bajo los conceptos legales, donde se concentran todas las funciones normales que se desarrollan a diario para agruparlas según su especialización y función al interior de la empresa como por ejemplo, los departamentos de Producción, Mercadeo, Servicio al Cliente, Finanzas, Gestión Humana, entre otros.

Esta estructura administrativa a partir de la departamentalización tiene varias ventajas; La ventaja mas importante de la departamentalizacion funcional es que constituye un método lógico para la organización y así mismo para la potencialización del trabajo al interior de la empresa, a su vez también se garantiza que los mas altos administradores defiendan de forma personalizada el prestigio de las actividades básicas de la empresa. Otra ventaja es que es funcional y sigue el principio de la especialización ocupacional y por consiguiente facilita la eficiencia en la utilización del personal, simplifica la capacitación y proporciona un medio para ejercer un control desde la dirección.

No existe una forma ideal de departamentalizacion aplicable a todas las organizaciones y a todas las situaciones. Los administradores deben determinar cual es la mejor, así como los trabajos a realizar y la forma de cómo se deben hacer, quienes participan y su personalidad. Esto también depende de factores internos y externos, sin embargo si se conocen estos parámetros, las ventajas y las desventajas de cada uno.

5.7.5 Compromiso de los Directivos

Teniendo en cuenta que la aplicación de éste modelo implica toda una transversalidad en los procesos desarrollados desde los diferentes departamentos y estamentos empresariales, se hace indispensable crear un enlace general donde todos los empleados se encuentren trabajando para lograr un mismo objetivo; de

ésta manera la parte directiva debe asumir la implementación del modelo de EFR, comprometiéndose profundamente a establecer unos parámetros claros que hagan válido el modelo, adaptando todo el reglamento interno a las conciliaciones establecidas desde la alta gerencia con los empleados que a partir de su trabajo posibilitan el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

Sólo de ésta manera se podrá hacer concreta la propuesta, pues se deben hacer prácticas algunas recomendaciones a partir de diferentes procesos flexibles donde los empleados puedan acceder a las siguientes disposiciones en el momento de necesitarlo: Poder tener medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana, tener el acuerdo de una jornada laboral reducida a cambio de una reducción salarial, las madres que por ley tienen su licencia de maternidad pueden tener un permiso superior de tres meses al establecido por la ley para poder cuidar más de sus bebés en el momento en el que más lo necesitan los dos, en el caso de los padres tendrán a su vez un permiso por paternidad superior al que establece la ley. Respecto al calendario de vacaciones, se optará por un tiempo conciliado que favorezca las necesidades de los trabajadores; Se podrá dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar, reponiendo el tiempo posteriormente, para lo cual la empresa brindará una sustitución del personal que está de permiso, así mismo los administrativos establecerán un esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo. Finalmente la empresa

podrá aprovechar al máximo la ayuda de la tecnología para adoptar la posibilidad de trabajar desde la casa en la medida de lo posible.

Los directivos verán que todos estos acuerdos laborales en lugar de crear pérdidas económicas, posibilitaran la potencialización de la producción debido a que los empleados valorarán aún más sus trabajos, hecho que se hará evidente en el desempeño de sus actividades, pues se mejorará de una forma ostensible el bienestar psicológico y social de los empleados, desde lo cual la empresa trasciende de un plano puramente productivo a uno social.

5.7.6 Competencias de los directivos

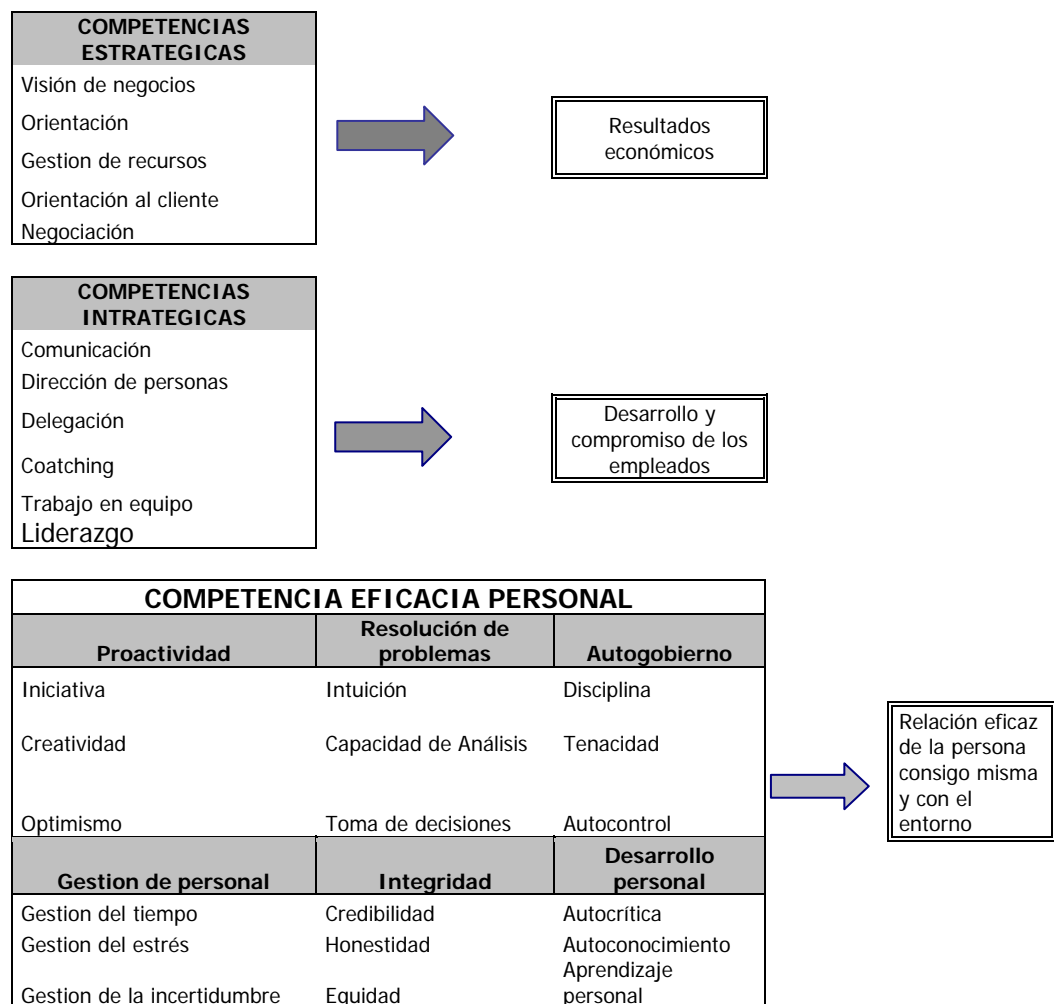
Estas competencias se refieren al conjunto de comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de un líder directivo en el desarrollo de su función.

La función directiva desde un ámbito general consiste en diseñar la estrategias que aumenten los ingresos económicos de las empresas, las cuales persiguen y se miden por la eficacia en los objetivos, así como en el hecho de fomentar el desarrollo de las capacidades de sus empleados para conectarlas a la misión y la visión de la organización.

De ésta manera, la función directiva se constituye a partir de dos dimensiones: la estratégica, necesaria para el logro de los resultados económicos y la que la autora Nuria Chinchilla ha denominado como *dimensión intratécnica*, la cual persigue y mide la unidad, a partir del grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa. Estas dos dimensiones se conciben a su vez como competencias directivas.

Una tercera competencia es la de *eficacia personal*, la cual se refiere a aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno²⁶. Esta competencia mide la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas, el grafico 6 tomado del libro de la profesora Chinchilla, “Ser empresa familiarmente responsable”

Grafico 7. Principales competencias directivas



*Fuente: Ser Empresa
Familiarmente
Responsable*

²⁶ COVEY, S.E (1993), “los siete hábitos de la gente eficaz”, Pai2 Empresa, Barcelona

Cuando se vive la maternidad y la paternidad se desarrollan competencias directivas, ya que estas labores son una fuente constante de desarrollo, al igual que el cuidado de los niños, el rol de esposos, fortalecen la comunicación, la empatía, la negociación, el trabajo en equipo etc. Para las empresas una de las competencias mas valorada es la *Orientación al cliente* es necesario estar conectado con las personas y sus necesidades para poder satisfacerlas. Una segunda es el *liderazgo* del que ya hemos hablado anteriormente, y de su importancia que tiene en cuanto la importancia que hay poseer esa capacidad de relacionarse y de liderar grupos. Pero entre todas estas competencias es quizás la *integridad* la mas valorada por todos porque no solamente la honestidad y la honradez son lo que hacen íntegros a una persona debe existir una coherencia y unidad de vida, es decir pensar y actuar de una misma manera. Esto es lo que en las empresas genera confianza y predictibilidad.

5.7.7 Responsabilidad Social

La empresa tiene poder y todo poder implica responsabilidades. La responsabilidad son inherentes a la razón de ser de la empresa sean no “asumidas como parte de su identidad”²⁷

Este concepto data del siglo XX, En Colombia el tema de Responsabilidad Social empresarial tuvo sus comienzos en los años 60, y desde ese momento las

²⁷ Departamento de Ética Empresarial del IESE, Universidad de Navarra Comentarios del libro de las comisión de las Comunidades Europeas, capítulo Responsabilidad Social.

empresas toman la iniciativa para empezar a medir su gestión en cuanto a los diferentes proyectos que pudiesen aportar y el compromiso que la organización asume frente a las expectativas generadas en este tema. En la actualidad no se cuenta con indicadores suficientes que puedan evaluar dicha gestión en las empresas y particularmente en las PYMES.

Hoy en día muchas empresas participan en acciones sociales, decisión que obedece a las expectativas, sensibilidad y tendencia al cambio que tengan los directivos de las organizaciones para lograr mayor participación en la Sociedad.

Por esta razón, y al proponer un la implementación de un modelo que busca el “equilibrio entre la familia y el trabajador” es necesario atender con mayor atención las responsabilidades tanto familiares como empresariales, en el ambiente laboral evitar las discriminaciones, favorecer la igualdad de oportunidades son mecanismos que están en relación con la labor social de las organizaciones.

En estos años, el movimiento en cuanto a la RS ha logrado muchas adhesiones y las empresas a través de sus directivos, proclaman que además de su responsabilidad económica hacia los accionistas, tienen otras de carácter social hacía sus empleados y otros grupos sociales, actualmente, un mayor número de empresas reconocen abiertamente su RS y la consideran parte de su identidad, la

cual se debe expresar frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa.

Los principios que están detrás de los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se han transformado en un nuevo modelo de gestión para las empresas, y cada vez más, avanzan hacia una forma de operar en mercados globalizados que permitan la competitividad responsable. Esta tendencia mundial busca fundamentalmente mejorar la competitividad de las compañías, hacerlas sostenibles y rentables en el tiempo para contribuir con modelos de desarrollo. De ahí que señalemos claramente, que la RSE no es tan sólo una mirada ética de los negocios sino un modelo de gestión que permite alcanzar el desarrollo y mejorar la productividad de las empresas.

En el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tema que nos interesa en este proyecto de grado, La RSE representa entonces un desafío y una inversión a futuro que permitirá aumentar su competitividad, asegurar su sostenibilidad, entrar con paso firme a nuevos mercados y competir localmente con firmas extranjeras que ya están incorporando en su gestión este modelo. Sin embargo, para que ello tenga éxito, es indispensable que el mercado reconozca estas buenas prácticas entregando mayores incentivos para que, cada día, más y más PYMES se incorporen a esta tendencia mundial.

5.7.8 Presupuesto

El argumento central que algunas empresas suelen utilizar para no aplicar este tipo de políticas que optan por un nuevo enfoque, como lo es el modelo de EFR es ante todo su costo. Sin embargo, en contradicción a este pensamiento, hay diferentes estudios que han sido realizados por la Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, Nuria Chinchilla, que confirman la existencia de una fuerte conexión entre la presencia de una cultura familiarmente responsable con el buen desempeño de los empleados, que a la vez esta directamente relacionado con la calidad de los productos; la capacidad de atraer y mantener a los clientes; la satisfacción de los clientes; y la innovación; esta es la razón por la cual la parte productiva y la presupuestal de las empresas en éste tipo de modelo administrativo puede llegar a encontrar un equilibrio constante donde la inversión realizada para la consolidación del modelo se verá reflejada en la rentabilidad de una producción estable y de calidad, en cuanto a la retribución monetaria de el salario emocional se asocia con un concepto personalizado de retribución no económica, es decir, con un modelo retributivo diseñado de forma individualizada y a medida de las necesidades específicas de cada profesional, denominado “salario a la carta”.

En cada paquete retributivo global ofertado, enmarcado en un puesto de trabajo definido y una vez determinado el concepto de tipo económico, ajustado al mercado, sector, tipo de empresa, experiencia y cualificación profesional

específica, etc, es preciso valorar las necesidades profesionales y extralaborales, de ámbito familiar y personal, en definitiva, relativas a la calidad de vida y bienestar que demande cada trabajador en particular y, en la medida de las posibilidades de cada pyme, diseñar de manera individualizada el citado salario emocional que englobará las mencionadas necesidades.

Se trata, entre otros fines, de involucrar al empleado en la gestión de la pyme al idear un contrato a medida, denominado “contrato psicológico o emocional”, que integre a cada trabajador en el proyecto, estrategia, metas y objetivos de la empresa.

Las ventajas para la pyme que introduzca la retribución emocional en su política retributiva serán importantes, una plantilla que trabaja satisfecha obtiene unos índices de rotación menos elevados, con la consiguiente reducción en gastos relativos a selección, formación y administración, igualmente, presentará un nivel de absentismo, ansiedad, estrés, burnout, depresión y acoso laboral menor, como consecuencia de ello, los empleados contentos con su vida laboral y personal dotarán a la pyme de un plus en productividad, competitividad y rentabilidad.

La retribución emocional actúa como “factor motivador” de los empleados y mejora la opinión que los mismos tienen de la empresa para la que trabajan, no se trata

de percibir más salario sino de recibir prestaciones que el trabajador entienda como beneficios más valiosos que un incremento salarial.

No obstante lo anterior, es importante hacer valer la máxima relativa a la no motivación de la retribución por si misma, pero añadir que si puede producir desmotivación cuando no es gestionada correctamente, la retribución de tipo emocional puede contribuir a la no desmotivación de los profesionales, puesto que, realmente, es un medio para satisfacer las diferentes necesidades de los individuos.

Indudablemente, el salario emocional es una de las herramientas más poderosas de alineación del capital humano con el proyecto empresarial de la pyme, asimismo, se convierte en una fórmula de compromiso vital y profesional para el empleado.

Se impone, por lo tanto, la retribución en especie, con mayor fuerza en la pyme, cada vez mas empresas optan por los pagos en especie como forma de retribución a los empleados que además de no suponer un aumento notable en los costos de las mismas, representan grandes ventajas fiscales para éstos.

El principal motivo que argumenta un profesional cualificado al abandonar una empresa y su puesto de trabajo en ella es la ausencia de salario emocional o la poca adaptación o adecuación del mismo a sus necesidades, por delante de otros

factores, es decir, el profesional cualificado exige contraprestaciones emocionales a la empresa para permanecer en ella.

La pyme adaptará los incentivos no dinerarios a las diversas necesidades, específicas y particulares, de cada empleado, personalizando de esta manera la retribución emocional, entre los diferentes incentivos no estrictamente económicos del salario emocional que una pyme puede ofrecer a sus empleados, podemos citar los siguientes: Planes de conciliación profesional y familiar, planes de medidas de igualdad de oportunidades, planes de carrera y desarrollo profesional, oportunidades de ascenso, programas de formación on line, técnica, de gestión, o presencial, procesos de coaching, formación en idiomas, horarios laborales coincidentes con horarios escolares y adaptables en hora de entrada y salida, programas de apoyo a la maternidad, ayudas para hijos, guarderías, teletrabajo, planes de pensiones, medidas de recolocación, manuales internos y códigos éticos, sistemas de sugerencias para empleados, canal anónimo de denuncias y malas prácticas, programas para el manejo del estrés, planes de acogida a nuevos empleados, vales de transporte, descuentos en gimnasios y otros establecimientos deportivos, vales de comida, ayudas para encontrar colegios y vivienda, bonos o días de descanso adicionales por matrimonio o nacimiento de hijos, medidas de apoyo para mejorar el clima laboral entre otros.

6. BENEFICIOS QUE CONLLEVA LA ADOPCION DEL MODELO EFR EN LAS PYMES.

El modelo beneficia de manera directa a los trabajadores, no obstante la experiencia de estas buenas practicas redundan en el aumento de la productividad, a partir del mejoramiento del clima laboral y de una mayor identificación con el personal, la misión, visión, los objetivos y metas de las organizaciones, a continuación se detalla claramente los múltiples beneficios que trae la adopción del modelo EFR, en la PYME, los trabajadores y la sociedad.

6.1 A LA PYME

Las empresas que decidan entrar en el proceso de implementación y ejecución del modelo EFR, posicionaran su marca en relación a determinados valores que marcarán su identidad y cultura corporativa proyectando un modelo de gestion en el recurso humano moderno y sostenible; sus empleados la percibirán como un buen empleador y a su vez la organización tendrá la garantía de poseer el mejor Talento Humano.

De igual forma la PYME contará con un grupo de profesionales comprometidos y fieles con el proyecto y la misión de la empresa.

El Doctor Thomas Melendo, profesor del IESE, afirma que “las organizaciones son las que mas ganan en este proceso” ya que al trabajar mas contentos , los empleados sienten un alto grado de compromiso con la organización y cuidan los bienes de las empresas, sus horas de trabajo son muy bien aprovechadas por lo cual no hay necesidad que los jefes estén controlando su tiempo ni las actividades porque se trabaja a conciencia; lo cual representa un ahorro en tiempo y dinero para los empleadores ya que no tendrán que utilizar recursos económicos ni humanos para ejercer este tipo de controles.

Algunas empresas en Colombia están empezando a abordar estrategias, mediante el desarrollo de políticas de EFR para reducir los conflictos entre trabajo-familia. Dichas políticas dejan ver de forma clara las exigencias de los puestos y las profesiones, la importancia que tiene la flexibilidad en el tiempo y los servicios de apoyo como: (programas de cuidado de niños y ancianos). Gas natural S.A Colombia, es una de las empresas que están siendo reconocidas por sus buenas prácticas, brindar diferentes programas de integración como: Los hijos al puesto de trabajo, Morral de viaje, Caminatas familiares entre otras, todas estas actividades están patrocinadas directamente por la organización y hace que se creen lazos y se fortalezca la relación entre empleador y trabajador.

Las diferentes investigaciones señalan que las políticas que adopten las empresas para ayudar a los empleados a dirigir y gestionar estos conflictos, aumentan el

rendimiento laboral, reducen los costos relacionados con los permisos por discapacidad y disminuyen la rotación y el ausentismo.

Por esto entre otros, los beneficios encontrados son los siguientes:

- *Mejora en la capacidad de contratación*
- *Reducción del Ausentismo*
- *Aumento del rendimiento laboral*
- *Reducción de la Rotación*
- *Mejora en las actitudes de los trabajadores hacia sus compañeros y directivos.*
- *Mejor disposición en la realización de las actividades.*
- *Mayor captación de personal mas calificado*
- *Mejora la comunicación entre el trabajador y el empleador*
- *Disminución de costos salariales*
- *Aumento de retribución en especie*
- *Mayor competitividad*

Así mismo, las políticas empresariales que tienen en cuenta la realidad familiar de los empleados, permiten una mayor salud mental de los mismos y en consecuencia una mayor integración, que favorece la buena convivencia en la empresa y una mejor competitividad. “El conjunto de políticas que las empresas incorporan para adecuar el puesto de trabajo a los derechos de la familia, contribuirá no solo a

favorecer un desarrollo humano integral a sus miembros, sino también, a que las organizaciones aumenten su Productividad”²⁸

Es por ésta razón que muchos empresarios que han adoptado este modelo en sus compañías han llegado a la conclusión que “La mejor inversión y la más rentable es la que se hace en las personas” así lo manifiesta el señor Montes, director del departamento de Recursos Humanos de “*Vodafone*”, una empresa española, que ha tenido mucho éxito en su empeño de favorecer estas políticas, muchas de ellas se implementaron aun cuando la compañía no estaba propiciando fuertes beneficios económicos; no obstante en éste momento el rendimiento es totalmente diferente y ahora, la incursión de políticas flexibles hacen parte fundamental de su cultura administrativa, postulando a su empresa en los primeros lugares de producción y rentabilidad.

Con el anterior ejemplo se puede ver que para implementar políticas que favorezcan el desarrollo de las empresas no es necesario ser una de las más grandes, solo se requiere de un poco de empeño y compromiso para la consecución de los objetivos y metas propuestas en cualquier organización. Lo que a su vez se ve reflejado no solo en la productividad y en la reducción de algunos costos para la empresa favoreciendo el crecimiento de la misma. No

²⁸ MELE, Doménech, R, José, “Empresa y vida familiar de los directivos del IESE”, Universidad de Navarra.

obstante, en ningún momento se obliga a quienes no quieren participar de esta cultura, es una elección y por lo tanto no se impone.

En Colombia algunas de las Empresas que se caracterizan por tener ya el modelo de EFR, son: ECOPETROL. S.A., Futuro Plus S.A., Granitos y Mármoles S.A., Oracle Colombia Ltda., Seminarium Colombia, Suramericana de Seguros, Nicolukas S.A., Telefónica Móviles Colombia S.A., y algunas otras como la Universidad de La Sabana, se encuentran tras la implantación de este modelo, con grandes beneficios para la organización y sus equipos de trabajo.

6.2 AL TRABAJADOR

De la misma manera que la empresa adquiere grandes beneficios con la adopción del modelo de EFR, las personas que aportan la mayor parte de su tiempo, disposición, conocimientos y experiencias también encuentran en el modelo inmensas garantías, pues a partir de las políticas de conciliación entre las disposiciones laborales con la vida familiar se hace posible un bienestar psicológico, social y profesional que se hace evidente en cada día de trabajo

Uno de los aspectos más relevantes para que éste modelo se haga realidad surge desde la evolución y el progreso, donde el trabajo deja de ser una fuente de fabricación estática que reprime el desempeño personal de los empleados para convertirse en una fuente de desarrollo que potencializa cada una de las

habilidades en el desempeño de sus actividades.

De ésta forma, los avances en la tecnología (email, ebusiness, tele conferencias, celular, agendas electrónicas, etc.) Crean herramientas que facilitan la realización de las tareas de forma Más económica y eficaz, llegando a la conclusión que el futuro de una organización, no esta en manos de las mejores tareas, ni de las máquinas, de los mejores procesos de informática, de la publicidad, ni del talento, sino de las mejores personas, las únicas que con su trabajo van apropiando la realidad y la van traduciendo en negocio, concepto que comparte el modelo EFR. Con ésta nueva mirada, los trabajadores pueden acceder a nuevas posibilidades en su desempeño, generándole grandes satisfacciones personales.

El hoy es copiable, pero la creación del mañana no. Si es verdad que las personas son el bien maspreciado de las empresas y su principal responsabilidad social, entonces la dirección de las empresas no es mas que la dirección de personas (no de sometidos, de robots, de animales, ni de talentos). De esta forma, los trabajadores ascienden con el tiempo a empleos que exigen desempeños más sofisticados.

A partir del modelo de EFR, el empleado mejora satisfactoriamente todas las condiciones laborales, desde las políticas de contratación donde se le genera una seguridad emocional, para poder realizar su trabajo de una forma agradable posibilitando un ambiente de trabajo satisfactorio que fortalece las relaciones

humanas internas y externas a la organización debido a que las preocupaciones por el bienestar de sus familiares cercanos se encuentran respaldado.

Puesto que éste modelo garantiza el buen desempeño de los empleados, las capacitaciones son fundamentales en cada uno de los procesos, pues a partir de allí se crean los líderes que direccionan de forma autónoma el logro de los objetivos planteados para verse reflejados posteriormente en la retribución anímica y económica obtenida a cambio de su labor .

6.3 A LA SOCIEDAD

Todas las empresas tienen grandes responsabilidades sociales y comunitarias, debido a que con la colaboración de un grupo de personas utilizan y transforman los recursos físicos del país, para producir diferentes soluciones a demandas de un público específico, dejando de ser un instrumento aislado para adquirir beneficios individuales.

El impacto de la gestión organizacional se extiende a las partes interesadas tanto a nivel externo, con los clientes (usuarios o consumidores), con los proveedores, con otras organizaciones, con el Estado y con la sociedad; Así como a nivel interno con los colaboradores, trabajadores, directivos y con los asociados, entre otros.

Es así como la sociedad se convierte en la institución que le brinda a las empresas el personal idóneo para cubrir sus demandas laborales y como tal las empresas

deben retribuir éste hecho a partir del bienestar de sus empleados generando una estabilidad intrafamiliar, la cual hace parte del primer eslabón de la cadena social que terminará de nuevo su ciclo en el ingreso a la vida laboral originando de ésta manera un adecuado equilibrio social.

Las sociedades contemporáneas exigen su intervención en la economía global, así como en las decisiones a tomar sobre la inversión, producción y comercialización de los productos. Desde allí la responsabilidad social tiene su total correspondencia con el progreso de cada país.

La aplicación del modelo de EFR es una necesidad social indispensable para el desarrollo humano, social y económico que se encuentra en una relación directa con el compromiso que la organización asume frente a las expectativas legítimas de sus interrelaciones más relevantes

7. CONCLUSIONES

- Dada la conformación de las pequeñas y medianas empresas Colombianas, se concluye que para que puedan alcanzar un adecuado nivel de competitividad deben enfocar su trabajo hacia las nuevas formas de administración, donde el personal es el factor mas importante de las empresas.
- La debida estructuración del área de Gestión del Talento Humano al interior de la organización, es indispensable para el buen desempeño de la empresa, puesto que se encarga del diseño y ejecución de las políticas de bienestar laboral.
- A partir del buen manejo de los procesos directivos se garantizan las mejores condiciones de trabajo para los empleados y se genera un adecuado Clima organizacional que brinda un ambiente sano de trabajo con altos niveles de producción.
- La implantación de políticas que concilian las exigencias profesionales con las necesidades personales y familiares proporcionan estados de Satisfacción laboral, donde las personas crean lazos de autonomía y fidelidad con la empresa erradicando los problemas de rotación innecesaria del personal.

- El enfoque humanista se opone radicalmente al diseño clásico de administración empresarial, allí las personas tienen la capacidad y la disposición autónoma de intervenir activamente en cada uno de los procesos establecidos, dando ideas y solucionando problemas, con el fin de cumplir los objetivos acordados con la empresa.

- A partir del estudio realizado del Modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) éste se define como aquel que busca la conciliación de la vida familiar con la vida laboral, generando un equilibrio social.

- Se establece que las características para la adopción del modelo de EFR se fundamentan en los acuerdos que se logren con los trabajadores con el fin de respetar y potencializar los espacios familiares que enriquecen el desempeño personal de cada empleado.

- Debido a que las PYMES representan un alto porcentaje de la producción Colombiana, que son las generadoras del mayor porcentaje de empleos formales, y no formales y que por lo tanto generan impacto en una gran cantidad de familias Colombianas, se hace necesario que adopten en sus compañías el modelo de EFR.

- Los principales pasos para aplicar el modelo de EFR parten desde el compromiso real por parte de los directivos para generar un plan integral de

conciliación y evaluación laboral a partir del diseño de políticas de apoyo familiar desde la misión y la visión de cada organización.

- La implementación de las diferentes políticas de bienestar implantadas en la organización plantean diversos beneficios para la empresa desde el punto de vista de rendimiento laboral, disminución en la deserción y aumento de la productividad.
- Muchas de las ventajas que posee el modelo van dirigidas hacia los trabajadores, quienes se ven beneficiados por todas las bondades en cuanto a las garantías y la mejoría de las condiciones laborales lo que notablemente genera seguridad emocional y buena disposición para realizar su trabajo.

8. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFR EN LAS PYMES COLOMBIANAS.

- Una de las recomendaciones va dirigida hacia que las pymes fortalezcan su área de Gestión del Talento Humano, contando con un presupuesto adicional para dar alcance al desarrollo de las políticas que se generan a partir de la implementación del modelo dentro de las organizaciones.
- Hacer un diagnostico sobre la situación actual de la empresa, con el fin de establecer en que fase de las planteadas en el modelo EFR se encuentra la organización; y a partir de allí recopilar la mayor información posible a través de cuestionarios o entrevistas para definir la adopción del nuevas políticas de bienestar.
- Generar procesos de conciliación con los trabajadores para poder llegar a una flexibilidad laboral que favorezca las dos partes.
- Se haga una encuesta al personal directivo y operativo de las organizaciones a fin de establecer las diferentes necesidades según el caso, para posteriormente abrir espacios en donde se planteen las políticas de bienestar mas acordes a las necesidades como por ejemplo: guarderías, servicios de transporte, seguros de vida, flexibilidad en los horarios, facilidad de los permisos, entre otros.

- Que haya un proceso de seguimiento constante por parte de un coordinador designado que pueda destinar algunas horas de su tiempo para evaluar renovar o actualizar las políticas ya existentes.
- Hacer una retroalimentación del proceso donde las mismas personas sean las que retroalimenten constantemente las políticas de bienestar.
- Realizar un primer estudio a un grupo representativo de PYMES Bogotanas, que pueda determinar el grado de aceptación o rechazo sobre la implementación del modelo EFR, mostrando los diferentes beneficios que conllevaría la adopción de dicho modelo.
- Crear estrategias que ayuden a interesar y vencer la resistencia que puede ocasionar un cambio de dicha magnitud, sobre todo teniendo en cuenta la actual mentalidad y condiciones sociales.
- Ajustar la legislación laboral actual Colombiana de manera adecuada en cuanto a los aspectos que tienen que ver directamente con los temas familiares para así legitimar, propender y expandir el modelo EFR en las PYMES con apoyos gubernamentales que lo fortalezcan desde el contexto Colombiano.

9. BIBLIOGRAFIA

BARRANCO, William B, Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera edición. Editorial MC GRAW HILL, México 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá. Mc Graw Hill, 2000.

CHINCHILLA, Nuria. Ser una empresa familiarmente responsable, Lujo o necesidad?, Editorial Prentice Hall, Madrid 2006.

DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial MC GRAW HILL, Bogotá 1994.

KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global. Novena Edición, Editorial MC GRAW HILL, México 1991.

ROBBINS, Stephen, Administración y Comportamiento Organizacional, Prentice Hall S.A. 1987

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO COLOMBIANO. Actualizado, Legis editores S.A., Bogotá 2006.

ICONTEC. Normas técnicas colombianas. Edición actualizada, Compendio de tesis y otros trabajos de grado, Bogotá D.C., 2008-2009

MENDEZ, Carlos. Metodología: Diseño y desarrollo de proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá, Mc Graw Hill. 2003 pág. 3-185

VASQUEZ RODRIGUEZ, Fernando. 500 conectores para que la causa encaje con el efecto, las consecuencias correspondan a los antecedentes y para que los diversos párrafos de un escrito se articulen de una manera variada y armoniosa. Bogotá. 1993

FLORES, Patricia. Equilibrio vida profesional y personal: una responsabilidad de la Administración, la empresa y la sociedad, en Capital Humano edición 187, Madrid 2005.

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La comunicación interna. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1998

ARRIBAS URRUTIA, Amaia. Teletrabajo y comunicación interna, ¿incompatibilidad?. Universidad da Beira Interior. Portugal. Marzo, 2000

www.gestiopolis.com; POLITICA RETIBUTIVA FLEXIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

WWW.mipymes.gov.co

www.stps.gob.mx MODELO DE RECONOCIMIENTO “EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE”, Manual para su aplicación, (Documento elaborado por la Secretaria de Trabajo y previsión social de México, 2006

www.colombia.blogresponsable.com , “Empresas familiarmente responsables”, elaborado por Carlos Javier Delgado, corresponsal colombiano, mayo de 2008.

www.planeación.risaralda.gov.co , Las PYMES en Colombia: Evolución, Desarrollo y Fomento 1999-2005

www.microsoft.com.es ¿Es posible conciliar la vida personal y laboral?,