

**MEJORAMIENTO DEL MODELO EMPRESAS FAMILIARMENTE
RESPONSABLES EFR A TRAVÉS DE LA INTERVENCIÓN DEL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA INFORMATION KNOWLEDGE MANAGEMENT
IKM EN LA CIUDAD DE BOGOTA**

LINA MARIA ULLOA DAZA

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTA, D.C.
2016**

**MEJORAMIENTO DEL MODELO EMPRESAS FAMILIARMENTE
RESPONSABLES EFR A TRAVÉS DE LA INTERVENCIÓN DEL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA INFORMATION KNOWLEDGE MANAGEMENT
IKM EN LA CIUDAD DE BOGOTA**

LINA MARIA ULLOA DAZA

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTA, D.C.
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. agosto 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer Narváez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Esta monografía se la quiero dedicar especialmente a Dios, por darme la oportunidad de tener vida y salud para desarrollar esto. A mis papas y a mi hermano que son la base de mi vida y que siempre me han apoyado y motivado para lograr las cosas.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por permitirme estar en este mundo y poder cursar esta especialización, sin El nada había sido posible.

Gracias a mis papas Osmel y Nury por apoyarme y motivarme en todo lo que he querido en el la vida y por ser fuente de inspiración para mí.

Gracias a hermano Julián por ser un apoyo fundamental de cariño y comprensión.

Gracias a la empresa IKM y en especial a Paola Romero, por ser un apoyo fundamental en el desarrollo de este proyecto.

Gracias a la profesora María Eugenia Villa, porque sin todos sus conocimientos y paciencia no hubiera podido alcanzar esto.

Finalmente gracias a todo el cuerpo docente de la Especialización Gerencia en Talento Humano de la Universidad de América, por sus valiosas enseñanzas, que fueron fundamentales para desarrollar este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	pag.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. ANTECEDENTES	16
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. DELIMITACIÓN	20
5. MARCO TEORICO	21
5.1. ESTRATEGIAS DE CAMBIO	21
5.1.1. ¿Para qué se hace un cambio?	21
5.1.2. Principios básicos para gestionar un cambio	22
5.1.2.2. Elementos de una organización	23
5.1.2.3. Factores externos de cambio organizacional	23
5.1.2.4. Cambios en los paradigmas organizacionales	24
5.1.2.5. Factores internos en el cambio organizacional	24
5.1.2.6. Papel del agente de cambio	25
5.1.3. Pasos para la aplicación de estrategias de cambio	25
5.1.3.1. Diagnóstico	25
5.1.3.2. Intervención	26
5.1.3.3. Evaluación	26
5.1.4. Cambio Efectivo	26
5.2. MODELO DE EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES EFR	27
5.2.1. Definición	27
5.2.2. Características	29
5.2.3. Elementos que componen el modelo Empresas Familiarmente Responsables (EFR)	33
5.2.3.1. Políticas	35
5.2.3.2. Facilitadores	38
5.2.3.3. Cultura	41
5.2.3.4. Resultados	42
6. EVALUACION DE LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES POR MEDIO DE ENCUESTAS	43
6.1. Desarrollo del estudio de la percepción de los colaboradores	43
6.2. Organización y tabulación de la información.	43
6.3. Análisis de la información de la encuesta realizada	45
7. IDENTIFICACION Y ANÁLISIS DE LAS MEDIDAS DE PERCEPCIÓN, UTILIZACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS COLBORADORES FRENTE A LAS POLITICAS EFR	60
7.1. IDENTIFICACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES FRENTE A LAS POLÍTICAS EFR	60
7.2. IDENTIFICACIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS EFR POR PARTE DE LOS COLABORADORES	61

7.3. IDENTIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES FRENTE A LAS POLÍTICAS EFR	62
8. EVALUACION DE LA ACTITUD DE LOS COLABORADORES FRENTE A LAS POLITICAS EFR	63
9. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	65
10. CONCLUSIONES	66
11. RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	70

LISTA DE GRAFICOS

Gráfica 1. Ámbitos de influencia recíproca. La familia, Empresa y Sociedad son los vértices de un triángulo imaginario en constante evolución para el ser Humano.	33
Gráfica 2. Elementos que componen el modelo de empresas familiarmente responsables	34
Gráfica 3. Elementos que componen el modelo de empresas familiarmente responsables	35
Gráfica 4. Respuestas pregunta 1.	45
Gráfica 5. Respuestas pregunta 2.	46
Gráfica 6. Respuestas pregunta 3.	46
Gráfica 7. Respuestas pregunta 4.	47
Gráfica 8. Respuestas pregunta 5.	48
Gráfica 9. Respuestas pregunta 6.	48
Gráfica 10. Respuestas pregunta 7.	49
Gráfica 11. Respuestas pregunta 8.	50
Gráfica 12. Respuestas pregunta 9.	50
Gráfica 13. Respuestas pregunta 10	51
Gráfica 14. Respuestas pregunta 11.	52
Gráfica 15. Respuestas pregunta 12.	52
Gráfica 16. Respuesta pregunta 13.	53
Gráfica 17. Respuestas pregunta 14	54
Gráfica 18. Respuestas pregunta 15.	54
Gráfica 19. Respuestas pregunta 16.	55
Gráfica 20. Respuestas pregunta 17.	56
Gráfica 21. Respuestas pregunta 19.	56
Gráfica 22. Respuestas pregunta 19.	57

GLOSARIO

CLIMA LABORAL: es el medio en el que se desarrolla un trabajo cotidiano, este influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad de la empresa.

DIAGNÓSTICO: es el resultado que se arroja luego de un estudio, evaluación o análisis para reflejar una situación presente, y se proceda a realizar una acción que ya se previa realizar.

CULTURA ORGANIZACIONAL: es un conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias valores que caracteriza a un grupo. Por lo tanto en las organizaciones se puede reflejar como las costumbres identifican un modelo establecido en cada clima organizacional.

CAMBIO ORGANIZACIONAL: es una estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio basada en la visión de la organización o en las mejoras que se quieran implementar en la empresa.

CLIENTE INTERNO: el cliente interno de una empresa es el que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso, después entregara su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta que este tenga un fin y lo adquiera un cliente externo.

EFR: el IESE define EFR “Una empresa que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia, este equilibrio, es esencial para el bienestar de sus empleados y su capacidad de compromiso con la empresa”

ESTRATEGIA DE CAMBIO: desde sus antepasados el termino estrategia, viene del arte de dirigir operaciones militares, pero hoy en día es el arte de dirigir organizaciones, modelos, etc. Según Alfred Chandler y Kenneth Andrews, lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

PERCEPCIÓN: acontecimiento cognoscitivo en el que se representa, en la actividad psicológica interna de un individuo, un estímulo o un objeto presente en su entorno inmediato, en principio de manera consiente.

RESUMEN

El modelo de empresas familiarmente responsables EFR, es un modelo creado en España el cual se creó para encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral de los colaboradores de las organizaciones, y con esto mejorar la calidad en la prestación de servicios o productividad de las mismas. Este modelo fue aplicado por primera vez en el año 2014 en la empresa IKM Información Knowledge Management de la ciudad de Bogotá Colombia.

Con la siguiente investigación, se buscan proponer estrategias de cambio con el fin de mejorar el modelo de empresas familiarmente responsables EFR en la empresa IKM, ya que este modelo busca una mejora continua y una participación activa de los trabajadores, ya que ellos son la base del modelo.

Primero se dio un diagnóstico, el cual fue llevado a cabo por medio de encuestas aplicadas a los colaboradores de la organización. Seguido se dispuso a tabular y analizar los datos arrojados por las encuestas, y con base en esto se determinaron puntos claves de la aplicación del modelo desde el año 2014 como la percepción, la utilización y la satisfacción que los colaboradores presentan frente al modelo y que no había sido medida anteriormente. Por último se llevó a cabo la evaluación de la actitud de los colaboradores frente al modelo con el fin de proponer estrategias de cambio para el sistema y así lograr un alto grado de satisfacción entre los trabajadores.

El fin de esta investigación es llegar a que más empresas en Colombia implementen el modelo de empresas familiarmente responsables como un beneficio para sus colaboradores y así lograr colaboradores felices y que realicen su trabajo dinámicamente. Y que las empresas que ya lo aplican, tengan en cuenta que como todo proceso requiere de una mejora continua, por lo tanto es indispensable aplicar estrategias de cambio para mejorar el modelo.

Palabras clave: EFR, Estrategias, Cambio, Responsabilidad, Organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiarmente responsables, se caracterizan por dar respuesta a las necesidades de conciliación entre trabajo-familia existentes en su organización, con el fin de mantener un clima laboral sano para sus colaboradores y que estos se sientan a gusto en sus trabajos y sea mejor la productividad de la empresa.

Este modelo ha sido diseñado para ser aplicado a cualquier organización, la cual quiera fomentar un clima organizacional agradable para sus trabajadores, y con esto mejorar la reputación corporativa, la marca de la empresa, atracción y retención de talento, productividad y competitividad y, atracción de inversión socialmente responsable.

La empresa IKM Information Knowledge Management es una empresa dedicada al manejo de información en el sector de hidrocarburos, por lo tanto los clientes de esta empresa son grandes petroleras las cuales necesitan que el servicio entregado sea de excelente calidad y se preste en las mejores condiciones, es por esto que IKM desde el mes de octubre de 2014, ha venido implementando las políticas del modelo EFR con el fin de mejorar el clima organizacional, el clima laboral, y el clima familiar de sus colaboradores para que estos generen los mejores resultados sean competitivos y puedan dar el mejor servicio a sus clientes.

Con este fin la empresa IKM quiere actualizar la certificación EFR, con la ayuda de sus colaboradores, para mejorar las medidas con base en las necesidades de estos, y hacer de la certificación una relación estrecha empleador-colaborador.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias de cambio para mejorar el sistema de políticas Empresas Familiarmente Responsable EFR, en la empresa IKM (Information Knowledge Managment), a través de la intervención de su talento humano.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la actitud de los colaboradores frente a las políticas del sistema EFR en la actualidad.
- Identificar y analizar la percepción, la utilización de las políticas y la satisfacción de los colaboradores de IKM frente al modelo EFR.
- Evaluar la actitud de los colaboradores de IKM frente a las políticas del modelo EFR.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el mes de Octubre del año 2014, que la empresa IKM obtuvo su certificación en la norma internacional EFR (empresas responsablemente responsables), debido a sus múltiples compromisos, y el proceso en la certificación de otras normas, no se ha preocupado por conocer cómo se sienten su colaboradores respecto a las medidas implementadas, y si estas tienen que mejorar o quedarse como están.

Situación que ha dado origen al presente Trabajo de Grado, en el cual se quiere conocer cómo se sienten los colaboradores respecto a las medidas EFR, y que consideran ellos que se debe modificar para que la certificación obtenida se sostenga, y sea cada vez más agradable el clima laboral, no dejando de lado la cultura organizacional de la empresa, de tal manera que el trabajo genere satisfacción por lo que se hace y se sientan felices los trabajadores con las actividades que realizan, viéndose esto reflejado en la calidad del producto que ofrece la empresa, y en su producción.

2. ANTECEDENTES

El cliente interno en una empresa debe ser el mayor valor agregado, por lo tanto el talento humano motivado e integrado constituye una fuerza productiva valiosa, capaz de aportar estrategias en las líneas productivas.

Integrar el talento humano al proyecto empresarial, con estrategias vinculadas a la carrera profesional y coherente con la preparación y expectativas de cada empleado contribuye a que los colaboradores se sientan identificados con la organización

Según, Chinchilla¹ en su artículo “Ser una Empresa Familiarmente Responsable, ¿Lujo o necesidad?”, a lo largo del tiempo organizaciones en todo el mundo han trabajado en la busca de estrategias para lograr vincular cada vez más el talento humano con la organización y volver al cliente interno su recurso más importante. La familia se convierte en parte importante de estas estrategias debido a los tipos de estudio que las personas están viviendo que las puede llevar a un conflicto entre el trabajo y la familia. El conflicto trabajo familia se da cuando las presiones del medio ambiente laboral hacen que el trabajo y la familia no sean compatibles en algún aspecto.

Según Chinchilla² en su artículo “Ser una Empresa Familiarmente Responsable, ¿Lujo o necesidad?”, a nivel internacional se han realizado una serie de estudios que revelan los problemas que se generan cuando no existe un equilibrio entre el tiempo y los esfuerzos que los trabajadores destinan a su vida laboral y la energía que dedican a su vida familiar. Entre ellos se encuentran mayores riesgos de deterioro de la salud de los padres que trabajan, presión psicológica, ansiedad, irritación frecuente, depresión, estrés laboral y diversos problemas psicosomáticos.

Según Chinchilla³, un estudio realizado en varios países latinoamericanos y europeos frente a los principales problemas que tienen las compañías respecto a los problemas de los colaboradores con sus familias son la falta de compromiso por parte de los colaboradores, ausentismo, conflicto trabajo-familia, estrés, contratación de empleados claves, llegar tarde al trabajo y por ultimo falta de habilidades para tomar iniciativas.

¹ CHINCHILLA, Nuria. Ser una empresa familiarmente responsable, ¿Lujo o necesidad? España: Ed. Pearson Prentice Hall. 2006

² BRETT, 2007. Citado por CHINCHILLA, Nuria. Ser una empresa familiarmente responsable, ¿Lujo o necesidad? España: Ed. Pearson Prentice Hall. 2006 p.2.

³ FRONE, REUSELL y COOPER, 1997. Citado por CHINCHILLA, Nuria. Ser una empresa familiarmente responsable, ¿Lujo o necesidad? España: Ed. Pearson Prentice Hall. 2006 p.2.

Por otro lado tal como lo menciona Nuria Chinchilla docente de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra y directora del Centro Internacional Trabajo y Familia una de las principales abanderadas del modelo gerencial, dice: la Empresa Familiarmente Responsables (EFR) es un nuevo concepto que abre paso a la responsabilidad social interna de las organizaciones, asegurando la creatividad, compromiso, atracción y retención de los mejores. La familia aparece así como el nuevo stakeholder^(*) de una empresa cada vez más inmersa en un mercado global, competitivo marcado por la necesidad de innovación y una adecuada gestión del talento. La incorporación plena de la mujer al mundo laboral, el desarrollo de nuevas tecnologías, los flujos migratorios y cambios demográficos, dibujan el panorama incipiente de un mundo compartido, con nuevas formas de trabajo y en el que más que nunca la familia, trabajo y sociedad son los tres vértices de un triángulo de constante evolución.

Al evidenciarse que las organizaciones están siendo afectadas por diferentes aspectos ligados a los cambios que se presentan en la familia, se quiere desarrollar políticas de conciliación que creen un ambiente favorable y positivo en el entorno de las personas.

Según Vargas⁴, Hace aproximadamente once años en España, más exacto desde la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra y el Centro Internacional de Trabajo y Familia, se realizaron investigaciones para lograr la conciliación entre la vida familiar y laboral dando origen así al modelo de Empresas Familiarmente Responsables (EFR), este modelo tiene cada día más fuerza y ha sido muy positivo en el caso de España, donde ya son más de cien organizaciones que cuentan con la certificación. Algunas de las compañías certificadas son: American Express, Banco Santander, Grupo BBV, Coca-Cola, Sanitas; Microsoft; Heineken, etc.

En Colombia empresas como Ecopetrol, han desarrollado modelos de Responsabilidad Social Empresarial con el cliente interno para el desarrollo sostenible, con el fin de lograr posicionamiento en los mercados externos, y generar valor y riqueza para socios y accionistas. Teniendo en cuenta que las empresas deben generar confianza entre sus colaboradores, a través de la Responsabilidad Social Empresarias (RSE), y una dimensión social, ambiental y económica.

(*)Stakeholder: un nuevo grupo de interés, como los proveedores, clientes o empleados que impacta por algún motivo en la compañía.

⁴ VARGAS PATIÑO, Lady Johanna. Recopilación de experiencias empresariales con la aplicación del modelo empresa familiarmente responsable “EFR” en Colombia, durante el periodo 2005 a 2008. 2010

El modelo de Ecopetrol según Humberto Rafael Sparano Rada, está orientado en valorar y retribuir sus capacidades y contribuir a su crecimiento y calidad de vida. Para cumplir con sus empleados, familiares y jubilados, hizo esfuerzos importantes en el 2009, que se vieron reflejados en el índice de ambiente laboral, en el sentido que el 80% de los trabajadores están vinculados mediante contrato a término indefinido en veinte (20) de los treinta y dos (32) departamentos del país. Busca la satisfacción del cliente interno, mediante el desarrollo del talento humano, validó en el 2008 el programa del “líder global”, como apoyo a su estrategia corporativa. Promueve la excelencia empresarial al empleado, líder, maestro y equipo de trabajo ejemplar, por su innovación y creatividad.

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado se realiza principalmente para mejorar las políticas del modelo de Empresas Familiarmente Responsables (EFR) de la empresa IKM, y así mejorar su clima organizacional y la productividad de la empresa, esto se lograra mediante un diagnostico en el cual se evaluara la conformidad de los colaboradores de la empresa en cuanto a los indicadores de gestión, y como se sienten ellos frente a estas políticas. Luego de tener un diagnostico se procederá a escoger una herramienta de investigación en la cual los colaboradores puedan expresar sus opiniones, dar sus ideas, sus conocimientos, y sentir pertenencia con la empresa, al ser escuchados y tenidos en cuenta frente a sus necesidades.

Al aplicar la herramienta, se obtendrán resultados cualitativos y cuantitativos, en cuanto al sistema EFR y se podrán obtener conclusiones respecto a las mejoras que se van a aplicar con base en la opinión de los colaboradores.

El impacto de este proyecto, a corto plazo, será la satisfacción de los trabajadores al sentirse tenidos en cuenta en las decisiones de la empresa, y ver reflejadas sus opiniones en las políticas de EFR, esto llevara a un mejoramiento del clima organizacional, y satisfacción completa de sus trabajadores, logrando así un mejoramiento en la productividad y el rendimiento de la empresa.

4. DELIMITACIÓN

El trabajo de grado se va a desarrollar, con la población total de los trabajadores de la empresa IKM, en la ciudad de Bogotá, en un período de siete (7), de febrero a agosto de 2016, con el apoyo de la coordinadora de Talento Humano de la empresa IKM, Paola Carmona, y el de la docente investigadora María Eugenia Villa Camacho de la Universidad de América.

5. MARCO TEORICO

5.1. ESTRATEGIAS DE CAMBIO

El cambio en las empresas busca implementar nuevas políticas, procedimientos, o normas, principalmente para el beneficio de la organización y sus colaboradores. Es por esto que es importante crear estrategias inteligentes de cambio con el fin de que la organización y los colaboradores ejecuten su programa sin mayor dificultad y que entre los colaboradores no se vea un trastorno en el clima organizacional, ya que esto es fundamental para el rendimiento óptimo de la organización.

Según López⁵, los altos niveles de competencia, internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son apenas algunos factores para que las organizaciones quieran estar en constante evolución y un enfrentamiento a nuevos retos, ya que la supervivencia de las organizaciones no solo depende de su buen trabajo si no en nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener el talento humano y tecnologías cambiantes. Es por esto que las cabezas de las organizaciones deben estar preparadas para el cambio y tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

5.1.1. ¿Para qué se hace un cambio?

Los cambios principalmente se llevan a cabo tanto por fuerzas internas como fuerzas externas, según Gordon L. Lippitt, Petter Langseth y Jack Mossop⁶ en “El cambio de las organizaciones empresariales”, entre las internas a las huelgas; alto grado de descontento, absentismo y vueltas; intentos entre otras de unificación; numero inaceptable de despidos. Entre los externos cita, competencia de precios; insatisfacción de la comunidad; grupos de defensa del consumidor y quejas sobre la calidad y la entrega; y una legislación adversa.

Después de hacer una respectiva valoración, y teniendo en cuenta aspectos como el contexto, los productos y/o servicios que prestan, la cultura de la organización, la exigencia de las tareas, la organización formal, las personas y la localización y tecnología, deciden llevar a cabo un cambio, y no necesariamente tiene que ser organizacional, muchas veces se puede presentar que sea cambio de estructura física del lugar de trabajo. Como también es factible, que se originen muchos cambios a nivel estructural y organizacional de la organización que es importante para su crecimiento y alta competitividad. Pero esto solo se puede definir a través

⁵ LOPEZ, Carlos. La gestión del cambio. 2001. [Consultado: 7, Julio, 2016] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/la-gestion-cambio/>

⁶ BEER. 1980. Citado por GORDON L. LIPPITTI, PETTER LANGSETH, JACK MOSSOP. “El cambio en las organizaciones empresariales” pag.17

de un estudio. Es por esto que se buscan estrategias efectivas de cambio para que la implementación de unas nuevas políticas de empresas familiarmente responsables no sea un paso difícil para IKM si no que se convierta en una constante evolución hacia su objetivo principal implementando el modelo que es llevar a los colaboradores a encontrar un equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral.

Según Lippitti, Langseth y Mossop⁷, uno de los factores importantes a tener en cuenta cuando una organización decide implementar un cambio es en ocuparse en cambiar los valores de los trabajadores, ya que las personas no solo se ocupan de su ambiente de trabajo si no sus objetivos personales, su satisfacción en la vida, es por esto que las organizaciones deben apuntar hacia la calidad de vida del trabajo. Otro de los factores, según los autores es la utilización efectiva de los recursos, ya que cuando la organización se preocupa por ayudar al crecimiento y desarrollo del personal y efectuar una adecuada asignación de los recursos desarrolla las aptitudes necesarias para que los recursos humanos evolucionen, ya que la vida de los empleados no termina en la puerta de la empresa.

En conclusión un cambio se efectúa principalmente para solucionar una problemática encontrada en la organización o para evolucionar respecto a cómo evoluciona su entorno y volverse competitivo. Y este cambio solo se puede llevar a cabo por la fusión de las fuerzas internas y externas, es decir con una evaluación minuciosa de todos los factores que afectan a la organización, y con base en esto trazar objetivos claros que los lleven al éxito en el cambio.

5.1.2. Principios básicos para gestionar un cambio

Para poder gestionar el cambio en una organización es importante tener en cuenta varios principios los cuales pueden llevar a fracasar o tener éxito a una gestión de cambio, y los cuales son determinantes a la hora de llevar a cabo un proceso de cambio, ya que dan herramientas para gestionar el proceso de cambio y que cuando son bien utilizadas y aplicadas llevan al éxito el proceso. A continuación se explican al detalle los principios básicos que se deben tener en cuenta antes de la implementación del cambio:

5.1.2.1. Funcionamiento de una organización

Es importante conocer en un principio el funcionamiento en cuanto a su proceso, que producto o servicio ofrecen, cuáles son sus principales entradas y salidas y como está conformada estructuralmente esto con el fin de adaptar un cambio a los factores principales de la organización.

⁷ GORDON L. LIPPITTI, PETER LANGSETH, JACK MOSSOP. "El cambio en las organizaciones empresariales"p.16

Según Emilio Roncó y Eduard Lladó⁸ en su libro “Aprender a gestionar el cambio”, es importante conocer dentro de una organización su esquema clásico de entrada, proceso de transformación y salida, teniendo en cuenta la retroalimentación ya que esta le permite a la organización recibir información sobre sus productos o servicios y así generar modificaciones, nuevos productos o servicios. Permite estar en un constante cambio.

En el proceso de IKM se puede encontrar como la entrada, los documentos y/o información que llegan del cliente, en el proceso de transformación se puede identificar el servicio que presta IKM, el cual es llevar todos los datos importantes de la información dada por el cliente a la bases de datos diseñadas con el fin de que su salida, sea la catalogación del documento con sus principales y relevantes componentes y así ser mostrado al cliente. Para IKM es importante, la calidad con que se entrega el servicio al cliente, y esta calidad depende de sus colaboradores, por esto son el principal objetivo, cuando la organización piensa en un cambio.

5.1.2.2. Elementos de una organización

Para poder gestionar un cambio en el cual no se presenten grandes dificultades es importante, conocer los principales elementos que componen una organización, y que utilizan para poder desarrollar su producto o servicio. Cuales son más relevantes, y cuales podrían pasar como poco utilizados. Esto con el fin de obtener información para ejecutar el cambio, teniendo en cuenta estos elementos, y no llegar a afectarlos.

Según Emilio Roncó y Eduard Lladó⁹ en su libro “Aprender a gestionar el cambio”, es importante saber cuáles son los elementos fundamentales de una organización ya que cuando se aplica un cambio, independientemente en el elemento que sea se verán afectados los otros elementos, por lo tanto es indispensable conocer las estrategias, la estructura, los procesos, la tecnología, las personas, y el entorno. Ya que los cambios tienen replica en toda la organización. Si algún elemento antes descrito deja de funcionar cuando se realiza el cambio, hay que prestarle un enfoque a este por lo que retrasara el proceso.

5.1.2.3. Factores externos de cambio organizacional

Para gestionar un cambio en una organización, independientemente de su índole, debemos tener en cuenta los factores externos a los que la organización está expuesta, ya que estos mueven el mercado, y mueven al mundo. Factores tales como el avance de la tecnología, las personas, el crecimiento exponencial de

⁸ RONCO, Emilio y LLADO, Eduard. “Aprender a gestionar el cambio”. 2000. p. 14.

⁹ RONCÓ, LLADÓ. Opcit.p, 18.

algunas empresas, etc. Cosas que a la hora de aplicar un cambio se deben tener en cuenta, ya que si el cambio que se va a llevar a cabo es afectado por alguno de estos factores de los cuales la empresa no tiene ningún mando, sería un fracaso y un trabajo perdido.

Según Emilio Roncó y Eduard Lladó¹⁰ en su libro “Aprender a gestionar el cambio”, propone como factores externos, la sociedad internacionalizada y abierta la cual tiene mayor abundancia de información y en menor tiempo gracias a los avances en los medios de transporte y la globalización del mercado. Otro factor propuesto por el autor es la presión ejercida por los consumidores y usuarios, ya que estos cada vez están mejor informados y dispuestos a buscar siempre la mejor relación precio beneficio que pueda ofrecer el servicio o el producto. Por último el autor nombra la creciente ola de fusiones y adquisiciones de organizaciones las cuales crean barreras a la hora de competir en el mercado.

5.1.2.4. Cambios en los paradigmas organizacionales

Romper con paradigmas en una organización, siempre será tarea difícil. Generar en los colaboradores una percepción diferente al cambio, una actitud dispuesta a colaborar para que el cambio sea un éxito y una mentalidad completamente abierta al cambio, son tareas que hoy le cuestan a las organizaciones, aún más cuando son organizaciones de muchos años de antigüedad. Es por esto que antes de empezar a aplicar cualquier estrategia de cambio, se debe diseñar una estrategia para romper paradigmas, y así volver a los colaboradores aliados del proyecto.

Según Emilio Roncó y Eduard Lladó¹¹ en su libro “Aprender a gestionar el cambio”, dice que antes la estrategia se veía como adaptativa, crecimiento, básicamente reactiva ahora es anticipada, proactiva, diferenciadores, alianzas estratégicas y creación de sectores de futuro. Antes el flujo de trabajo eran órdenes, directrices y procedimiento, ahora se puede ver como demandas de los clientes internos y externos. El mando antes se veía como la administración, supervisión y control, ahora se aplica el liderazgo, coaching y mentoring.

5.1.2.5. Factores internos en el cambio organizacional

Estos factores son básicamente los que al analizarlos y evaluarlos van a llevar a un cambio en la organización. Esto debido a que la organización al plantearse preguntas en cuanto al funcionamiento de todos los elementos de la organización,

¹⁰ RONCÓ, LLADÓ. Opcit.p, 20.

¹¹ RONCÓ, LLADÓ. Opcit.p, 21.

seguramente llegara a respuestas no satisfactorias las cuales la llevaran a tomar decisiones y emprender un proceso de cambio.

Según Emilio Roncó y Eduard Lladó¹² en su libro “Aprender a gestionar el cambio”, propone los mismos factores externos en los factores internos pero esta vez en cuanto a la organización como tal, es decir al planteamiento de preguntas internas en cómo están trabajando cada factor, y que les falta internamente para lograr lo que quieren.

5.1.2.6. Papel del agente de cambio

Por último el papel del agente de cambio es una ficha fundamental cuando se va a llevar a cabo un cambio, ya que es indispensable que esta persona entienda, comprenda y comunique adecuadamente el proceso que se va a llevar a cabo.

5.1.3. Pasos para la aplicación de estrategias de cambio

Los pasos para la aplicación de estrategias de cambio son tomados por la organización por conveniencia, es decir, a lo largo de la historia del cambio organizacional varios autores como Stephen Robbins autor del libro Comportamiento Organizacional, o Darío Rodríguez Mancilla autor del libro Gestión Organizacional, han propuesto diferentes pasos para la aplicación de estrategias de cambio, pero estas pueden ser tomadas todas, o incluir unas en otras, o basarse en ellas para aplicar sus propios pasos. A continuación se van a describir 3 pasos, los cuales son los generales y los que abarcan el proceso completo, estos fueron propuestos por Darío Rodríguez Mancilla:

5.1.3.1. Diagnóstico

En el diagnóstico, se pueden aplicar todos los principios antes mencionados, con el fin de saber cómo se encuentra la organización, antes de implementar un cambio, y que elementos debemos tener en cuenta a la hora de proponer las estrategias de cambio.

Se ponen en práctica diversas herramientas para conocer el estado actual de la organización, o de lo que se va a cambiar. En esta se utilizan herramientas como conversaciones, entrevistas, encuestas, observación, registros anteriores, etc. Elementos con los cuales se pueda llegar a un diagnóstico claro para poder proponer medidas de intervención y así llegar al cambio.

¹² RONCÓ, LLADÓ. Opcit.p, 23.

Para esta investigación el diagnóstico se llevara a cabo mediante encuestas a los colaboradores de IKM, para tener una idea de los cambios que serán propuestos y las estrategias de cambio.

5.1.3.2. Intervención

Después de evaluar minuciosamente cada uno de los diagnósticos encontrados en la organización, se procede a llevar a cabo un plan de intervención en el cual se presentara propuestas de mejora para los aspectos que necesiten un cambio para su evolución, es decir, las cosas encontradas que no favorecen a la organización y que no la dejan crecer. Puede ser su talento humano, sus procesos, sus directivos, etc.

En el plan de intervención, se deben tener en cuenta los correctivos que se van a aplicar según las necesidades, acá entran en juego los agentes de cambio, y la explicación de cómo se hará extensiva a los diferentes niveles de la organización, también como se llevara un monitoreo y como se llevara a cabo la retroalimentación.

5.1.3.3. Evaluación

La evaluación básicamente es la comparación de cómo se estaba desarrollando determinado proceso en la organización y como está ahora. Como se han sentido los colaboradores y que ajustes o mejoras se deben implementar para que logre la efectividad de un cien por ciento (100%).

El proceso debe ser continuo, ya que se debe convertir en una mejora continua. Es importante tener definido un plan de evaluación, para que en determinado tiempo, se lleven a cabo evaluaciones que permitan medir como va evolucionando el proceso y que correctivos se deben tomar.

5.1.4. Cambio Efectivo

El cambio efectivo es el que da el éxito a las estrategias escogidas e implementadas para el proceso de cambio. Al tener un cambio efectivo se debe tener en cuenta que este debe estarse renovando y mejorando continuamente.

Los autores Gordon L. Lippitt, Petter Langseth y Jack Mossop¹³, en su libro “El cambio de las organizaciones empresariales”, sugieren que el cambio efectivo se debe dar respecto a enseñanzas y aplicación de las mismas. Es decir al considerar que el proceso de cambio tuvo un proceso, y que se debieron presentar

¹³ GORDON L. LIPPITTI, PETTER LANGSETH, JACK MOSSOP. “El cambio en las organizaciones empresariales”p.105.

problemas, los cuales fueron resueltos, estos problemas tuvieron unas enseñanzas las cuales es efectivo aplicarlas con el fin de no cometer los mismos errores y llevar el proceso a un cambio totalmente efectivo.

5.2. MODELO DE EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES EFR

Se busca principalmente definir el concepto de EFR, así como antecedentes, importancia, características, políticas y aspectos relevantes. Esto es de suma importancia ya que conocer que es y de donde viene el concepto principal del trabajo da una conceptualización a lo desarrollado para su eficaz entendimiento.

5.2.1. Definición

Según Chinchilla¹⁴, el modelo Empresas Familiarmente Responsables EFR tiene sus orígenes desde 1999 donde la Universidad de Navarra en Madrid España (IESE), y más concretamente desde el International Center of Work and Family (ICWF), impulsó una línea de investigación específica sobre temas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, lo cual es la base del modelo Empresa Familiarmente Responsables EFR.

Según Vargas¹⁵, este modelo fue apoyado con la ley 39/1999, emitida por el Rey Juan Carlos I de España, el 5 de noviembre, fue instaurada para promover la conciliación entre la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, la cual no era tomada en cuenta ya que para las empresas solo era importante que la persona cumpliera su labor, y no se preocupaban por su bienestar familiar ni personal.

Dentro de las definiciones de modelo de Empresas Familiarmente <responsables se encuentran:

La IESE¹⁶ define el modelo de Empresas Familiarmente Responsable como: “Una empresa que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia, este equilibrio, es esencial para el bienestar de sus empleados y su capacidad de compromiso con la empresa”.

¹⁴ CHINCHILLA, Nuria, LEON, Consuelo, MAYA, Anais. Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. 2006. IESE- Universidad de Navarra, p1.

¹⁵ VARGAS PATIÑO, Lady Johanna. Recopilación de experiencias empresariales con la aplicación del modelo empresa familiarmente responsable “EFR” en Colombia, durante el periodo 2005 a 2008. 2010.

¹⁶ IESE. Escuela de negocios de la Universidad de Navarra y Centro Internacional trabajo y familia. Sf.[Consultado: 12, Febrero, 2016] Disponible en: www.iese.edu/icwf

La fundación MàsFamilia¹⁷, define el modelo de Empresas Familiarmente Responsables como “movimiento internacional que, formando parte de las RSE, se ocupa de avanzar y 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, tomando como base la legislación vigente y vinculante y la negociación colectiva, de forma que las empresas EFR realizan una autorregulación voluntaria en la materia”

Por último según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México¹⁸, el modelo de Empresas Familiarmente Responsables “es aquella empresa que dados los estándares de medición previstos en el presente Modelo de Reconocimiento a Empresas Familiarmente Responsables, acredita ser promotora de buenas prácticas laborales en las materias de equidad de género, prevención y combate a la violencia laboral y al hostigamiento sexual, así como de acciones y políticas para favorecer que trabajadores y trabajadoras atiendan sus responsabilidades familiares”.

Existen muchas definiciones del modelo de Empresas Familiarmente Responsables, pero todas se basan en el principio de que el colaborador encuentre un equilibrio entre su vida familiar y laboral. El objetivo principal de este modelo es lograr que a través de políticas, programas y prácticas el colaborador encuentre la conciliación y se sienta en equilibrio para manejar aspectos familiares y laborales sin que uno u el otro afecte su calidad de vida y su desarrollo personal, esto se puede ver reflejado en cosas como flexibilidad en el horario laboral, concesión de permisos para temas familiares, apoyo psicológico para colaboradores y familiares, etc.

Cada vez es más importante para las compañías que los colaboradores estén a gusto con sus funciones, ya que esto les va a generar mayor rentabilidad a las compañías, debido a que serán mucho más productivos y desarrollarán mejor sus ideas en trabajo en equipo, si los colaboradores se están desarrollando personal y profesionalmente en las mejores condiciones. Las compañías deben crear una palabra clave y es flexibilidad, es permitirle al colaborador tener puntos flexibles para desarrollar una vida familiar, personal y laboral en su totalidad.

Las compañías deben reconocer que los colaboradores tienen una vida familiar y personal, por encima de lo que hacen, y que ellos necesitan lograr un equilibrio

¹⁷ FUNDACION MASFAMILIA. Presentación de la iniciativa empresa familiarmente responsable. España. [Consultado: 14, Junio, 2016] Disponible en: <http://www.masfamilia.org/iniciativa-efr/que-es>

¹⁸ SECRETARIA DE TRABAJO Y PROVISION SOCIAL DE MEXICO Modelo de reconocimiento, “Empresa Familiarmente Responsable, Manual para su aplicación”2006. México. [Consultado: 14, Junio, 2016] Disponible en: [http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002%20%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20\(PDF\).pdf](http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002%20%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20(PDF).pdf)

entre estos factores, no es posible exigir al colaborador que cumpla con innumerables funciones y tareas, sin tener en cuenta las horas que demanda esto, o que el colaborador esté disponible en todo momento o lugar que quiera la compañía.

Según la profesora de la IESE Nuria Chinchilla¹⁹, en un discurso dictado en Zaragoza (España), resaltó que “La empresa está pensada por hombres y para hombres del siglo pasado. Hay que repensar el trabajo si queremos no llegar tarde a algunos problemas como la baja natalidad, los fracasos escolares. Todo tiene que ver con que no se está en casa y no se convive. Además cada vez llegan a la empresa personas más egocéntricas, incapaces de hacer equipo. Hay un triángulo entre familia, empresa y sociedad. El que no vive en familia no puede llevar esta experiencia a la empresa, ni a los ciudadanos. Además, desde la perspectiva empresarial caminamos hacia la escasez de talento y algunos sectores no encuentran personal capacitado. Por lo tanto, lo de la conciliación no es lujo, es una necesidad”

5.2.2. Características

Las características del modelo de Empresas Familiarmente responsables, se basan en el principio del modelo que es buscar el equilibrio y la conciliación del trabajador entre lo familiar y lo laboral. Este modelo también busca suplir las falencias que tienen las compañías como la manera en la que combinan trabajo y familia y la falta de apoyo para parte del superior y los compañeros, es por esto que se determinaron ciertas características del modelo.

Según el artículo de Nuria Chinchilla y Consuelo León Llorente²⁰, “Ser Empresa familiarmente responsable, ventaja competitiva” nombran 6 principales factores que determinan la participación activa en el trabajo, los cuales se convierten en las 6 principales razones por las cuales los colaboradores encuentran el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.

- La disponibilidad y el atractivo del trabajo; es decir, que no se trabaje por horas de presencia en la oficina si no por resultados, que la disponibilidad sea variante, y que sea solo en horas laborales, pero no solo estando presente, que se pueda manejar vía telefónica, Skype o por cualquier otro medio tecnológico si el colaborador así lo necesita. También que la calidad de trabajo sea atractiva, es decir que se manejen beneficios, según lo que el colaborador

¹⁹CHINCHILLA, Nuria. Conferencia: Conciliar trabajo y familia. 2006. [Consultado: 26, Julio, 2016]. Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/profesora-nuria-chinchilla-habla-de-conciliar-trabajo-y-familia>, Zaragoza, España.

²⁰ CHINCHILLA, Nuria, LEON, Consuelo, MAYA, Análisis. Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. 2006. IESE- Universidad de Navarra, p5.

r este dando a la empresa, que se manejen bonificaciones de algún tipo, esto para volver el trabajo atractivo y que no sea una obligación si no un gusto trabajar para la empresa.

- La calidad del empleo; es decir que el colaborador vea una relación costo-beneficio entre su empleo y su vida familiar, que si el da a la empresa su tiempo, su conocimiento y gracias a esto la empresa se vuelve más productiva, el colaborador espera recibir una calidad de empleo que se convierta en beneficio para él, en cuanto a que sea remunerado proporcionalmente, que tenga benéficos extra, que tenga un buen ambiente laboral, ser reconocido en cuanto a la calidad de su trabajo, y todas las oportunidades que se le puedan presentar para mejorar su calidad de empleo. Esto va a provocar en los colaboradores un incentivo a querer trabajar lo mejor que lo puedan hacer para la empresa, devolviendo con esto todas las oportunidades recibidas y esto provocara en la empresa un aumento de calidad y productividad.
- Horarios más o menos flexibles; esto quiere decir que si es indispensable que el colaborador este las horas reglamentarias en su puesto de trabajo, esto le permita que ante cualquier necesidad o calamidad doméstica o personal, este pueda retirarse sin que sea afectado su salario según el evento. Por ejemplo, si un familiar se enferma gravemente o tiene un accidente que el colaborador pueda estar pendiente de este evento sin que afecte su salario. Si el colaborador no puede salir ante cualquier evento urgente que se le presente, provocara en él angustia, ansiedad, tristeza, y no podrá laborar e igual forma y en este caso la afectada también sería la empresa ya que es muy posible que el colaborar cometa errores, y baje la productividad, por esto la empresa al brindar un horario flexible está evitando exponerse a bajar su calidad y productividad y le está dando la oportunidad al colaborador de estar con su familia en momentos difíciles, promoviendo así que el colaborador trabaje tranquilo y no se perturbe su estabilidad emocional.
- Formación del colaborador; en cuanto a administración de tiempo, liderazgo, manejo del estrés, y asesoría en cuanto a temas familiares, legales y otros. Esto proporcionara en el colaborador herramientas para manejar su vida laboral y familiar, para mantener un estabilidad emocional, y tener una mejorar calidad de trabajo, ya que con formación de calidad no es solo temas técnicos sino también en temas que lo ayuden a manejar sus emociones, a manejar su tiempo, a manejar subalternos, a manejar temas laborales, el colaborador tendrá herramientas para controlar diferentes situaciones presentadas y las maneje de la mejor manera para que se vuelva un ganar-ganar entre el trabajador y la empresa.

- Incentivos salariales; con beneficios tales como seguro médico para la familia y seguro de vida en caso de accidentes o muertes. Además como beneficios extras al sueldo normal, ya sea por cumplir con trabajos extras, o como reconocimientos al buen desempeño. Esto provocara en el colaborador un incentivo a realizar mejor su trabajo, ya que verá los beneficios que al realizar este adecuadamente y con excelentes resultados entrega la empresa. Por otro lado, al contar con seguro médico para su familia, y seguro de vida, sentirá seguro y confiado en que ante cualquier evento catastrófico o calamidad tendrá un respaldo económico gracias a su empresa.
- Entorno de trabajo; este debe ser adecuado para cualquier colaborador, es decir que el entorno le brinde las comodidades tanto físicas como emocionales, para que el colaborador trabaje adecuadamente y cumpla con todas sus metas en forma adecuada y con calidad. Pero esto solo se logra cuando el colaborador se siente a gusto, con las personas con las que trabaja, si su líder se convierte en alguien al que el colaborador quiera seguir y no del cual solo reciba ordenes, si en la empresa en donde trabaja valoran su trabajo y lo reconocen adecuadamente, y si tiene las condiciones óptimas para realizar su labor adecuadamente.

Para que estas características sean promovidas, tienen que haber agentes de cambio es decir, los líderes de los procesos, y alta dirección, tiene que dar el ejemplo adecuado y empezar a aplicar esto. Porque si en una empresa los lideres salen a las 9 o 10 de la noche, lo cual es común y se tiene el erróneo pensamiento que si esto sucede el colaborador va a ser promovido prontamente u obtendrá beneficios extras, los subalternos también lo harán y se sentirán en la obligación de apoyar a su líder hasta la hora que este lo requiera. Es por esto que se empiezan a debilitar las vidas personales y relaciones familiares de los trabajadores, y nunca se encuentra un equilibrio racional para manejar temas personales, familiares y laborales.

Según Diego Ruiz Becerril²¹, de la Universidad de Granada en España, “Cuando el trabajo separa: Los matrimonios de fin de semana”, cada vez son más las parejas que solo comparten y viven algunos fines de semana, cabe anotar que no están separados, ni divorciados, a estas parejas solo las separa el trabajo. La residencia en común es la base de toda familia, por lo tanto cuando no se presenta una residencia y un compartir en pareja, se vuelve más lejano el hecho de crear familia. Basados en esto podemos concluir que el trabajo y las empresas están absorbiendo a las personas al punto de que cada vez es más difícil crear una familia, que se está volviendo algo cotidiano que una persona tenga que escoger entre trabajar y crear una familia. Es por esto que el Modelo de Empresas

²¹ RUIZ BECERRIL, Diego. Cuando el trabajo separa: Los matrimonios de fin de semana. 2003. [Consultado: 3, Agosto, 2016]. Disponible en <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/149/b13844398.pdf>.

Familiarmente Responsables basándose en sus características busca lograr un equilibrio para que las personas creen familia, convivan con esta, y la empresa también aporte beneficios a sus familiares.

Según Duarte²², las características de los modelos de Empresas Familiarmente Responsables, ha traído un sinnúmero de beneficios a las empresas que los aplican, ya que priorizan al colaborador y a su familia por encima del trabajo que realizan. Un estudio realizado en España concluyó que las características del modelo Empresas Familiarmente Responsables, ha causado un alto impacto a las empresas que lo desarrollan ya que gracias a una encuesta realizada en una gran empresa Española, el 85% de las personas encuestadas consideran que lo más importante de sus vidas son sus familias.

Según Chinchilla y Moragas²³, en su artículo “La conciliación ¿Moda Pasajera?” sostienen: “La familia, empresa y sociedad son los vértices de un triángulo imaginario y en constante evolución, en donde la persona es el centro, la responsable de cómo se configura su vida y esta va cambiando a través de las decisiones que tome. Así como la familia, la empresa y la sociedad influyen en todo lo que los rodea, las personas pueden decidir qué tan positivo y negativo son sus acciones. La conciliación, ayuda a la persona a estructurarse, equilibrarse e integrarse en todos los ámbitos que vive”

En el siguiente gráfico se puede observar la relación entre los tres vértices, tal como lo expone Chinchilla.

²² DUARTE DUARTE, Erika Esmeralda. Como implementar el modelo de empresa familiarmente responsable para su adaptación en una media y pequeña empresa Colombiana. 2008. Trabajo de grado Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, p.48.

²³ CHINCHILLA, Nuria y MORAGAS, Maruja. La conciliación ¿Moda pasajera? 2009. Universidad de Navarra. [Consultado: 3, Agosto, 2016]. Disponible en <http://www.unav.es/noticias/opinion/op050209.html>.

Gráfica 1. Ámbitos de influencia recíproca. La familia, Empresa y Sociedad son los vértices de un triángulo imaginario en constante evolución para el ser Humano.



Fuente. Chinchilla, N (2006). Ser una empresa familiarmente responsable p7.

Cuando el ser humano alcanza el equilibrio entre la familia, la empresa y la sociedad, se puede decir que ha alcanzado el equilibrio que necesita para afrontar situaciones de crisis, y cimentar las bases de familia. Por esto es importante que las empresas sean un pilar fundamental para el desarrollo del ser humano, y en lugar de retrasar este crecimiento natural, lo apoyen e incentiven para que esto sea alcanzado.

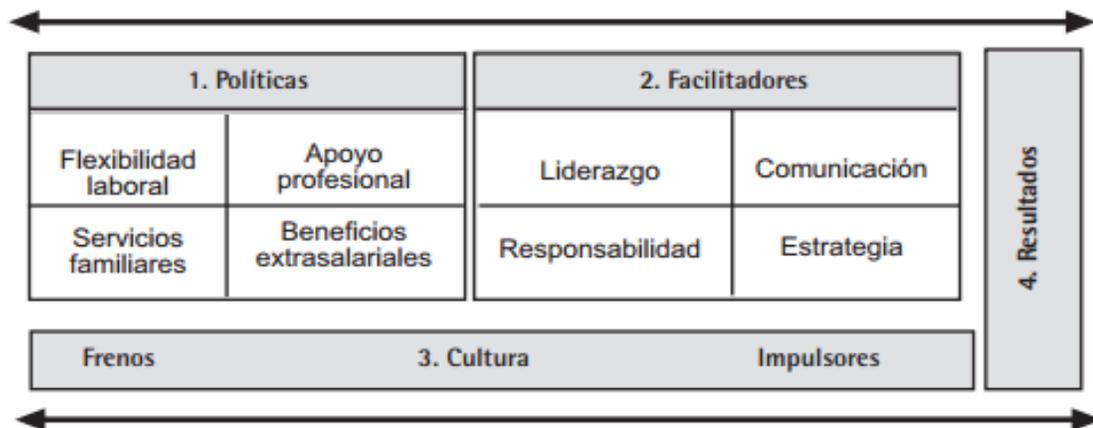
En el desarrollo natural del ser humano, esta crear familia, y así construir sociedad. Por esto es de vital importancia que una empresa no retrase este desarrollo y por lo tanto sociedad, la cual es una de los pilares fundamentales para la misma construcción de la empresa. Es decir todo actúa como un ciclo, si el ser humano no crea familia, no crea sociedad, por lo tanto no se va a crear o mantener empresa. Así es, como las empresas deberían pensar al mantener a un colaborador más del horario normal, incluso hasta días no hábiles trabajando, solo para que produzca y olvidándose que este colaborador tiene una familia, por la cual también velar y que lo necesita.

5.2.3. Elementos que componen el modelo Empresas Familiarmente Responsables (EFR)

Los elementos que componen el modelo de empresas familiarmente responsables, son la base para la implementación de este en cualquier organización, ya que dan flexibilidad a las empresas, palabra base para construir una organización pensada en los colaboradores la cual le brinde un equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar.

Según Chinchilla, León, y Hendriks²⁴, en su estudio No 36 de la Universidad de Navarra, “Estado de las políticas de conciliación Hispanoamérica” los elementos que componen el modelo de empresas familiarmente responsables son 4: Políticas, facilitadores, cultura y resultados, los cuales permiten a las organizaciones implementar el modelo, aunque hay que tener en cuenta que se debe generar un cambio de cultura, ya que no es fácil implementar un cambio y romper paradigmas entre los colaboradores de la organización, aun así sea para su propio beneficio.

Gráfica 2. Elementos que componen el modelo de empresas familiarmente responsables



Fuente: CHINCHILLA, N., LEON, C., MAYA, A. (2006). Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. IESE- Universidad de Navarra, p3.

Según Chinchilla, León y Maya²⁵, se pueden plantear objetivos para cada uno de los elementos, los cuales nos ayudara a comprender más fácilmente cual es el rol de cada uno para la implementación del sistema en las organizaciones y en que nos colaboran para la búsqueda del equilibrio. Estos objetivos serán explicados en el siguiente cuadro propuesto por los autores.

²⁴ CHINCHILLA, Nuria, LEON, Consuelo, MAYA, Analisis. Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. 2006. IESE- Universidad de Navarra, p3.

²⁵ CHINCHILLA, Nuria, LEON, Consuelo, MAYA, Anais. Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. 2006. IESE- Universidad de Navarra, p3.

Gráfica 3. Elementos que componen el modelo de empresas familiarmente responsables

Elemento	Objetivo
1. Políticas	Determinar la disponibilidad y formalización de distintas políticas empresariales, clasificadas en cuatro grandes categorías.
2. Facilitadores	Identificar cómo la empresa pone en práctica los cuatro pilares del adecuado desarrollo e implantación de políticas flexibles y responsables.
3. Cultura (frenos e impulsores)	Reconocer la existencia o ausencia de las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable.
4. Resultados	Medir el impacto de los tres elementos anteriores, para establecer áreas de mejora continua que permitan seguir avanzado.

Fuente: CHINCHILLA, N., LEON, C., MAYA, A. (2006). Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. IESE- Universidad de Navarra, p3.

5.2.3.1. Políticas

Las políticas según Chinchilla, León y Maya²⁶, son las que imponen las reglas formales que se aplican a la organización, estas se dividen en 4 grupos:

- Políticas de flexibilidad de horario y espacio, esta política lo que genera en los colaboradores es generarles un espacio de flexibilidad en sus horarios laborales es decir, que si lo necesitan se puedan ausentar de sus puestos de trabajo de media hora, hasta un año, acordando con la organización recuperación de tiempo, o descuento de salario.
- ✓ Algunas organizaciones han optado por negociar con el colaborador, para que por más horas trabajadas al día, se otorgue un día o media día de descanso, también acuerda que si el colaborador prefiere no trabajar las horas legales, se adapte a un nuevo horario, pero con menor sueldo. En muchas organizaciones ahora solo se trabaja por los resultados del trabajador para los cuales ha sido asignado, por lo tanto ya no se rigen a horarios estrictos si no cambian estos por flexibles, permitiéndole así al colaborador tener más tiempo para su vida personal y su familia, y no ser asediado por horarios, o porque tenga que trabajar hasta altas horas de la noche.
- ✓ También, aplica para algunas modalidades de permiso, que muchas veces por norma se tiene que dar pero que con las políticas EFR se modifica, dando

²⁶ CHINCHILLA, Nuria, LEON, Consuelo, MAYA, Anais. Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. 2006. IESE- Universidad de Navarra, p3.

beneficios al colaborador. Permisos como el de maternidad o paternidad se extiende más allá de lo estipulado con la ley según acuerdo con la empresa. También aplica para permisos y vacaciones cortas, en estas se puede llegar a un acuerdo con el colaborador y la empresa brinda una flexibilidad en el tiempo. Si llega a ocurrir una emergencia familiar, y el colaborador necesita abandonar su puesto de trabajo de forma inmediata lo puede hacer, y la empresa le da flexibilidad para esto. Por último la empresa apoya al colaborador en el tiempo libre para la formación, es decir si el colaborador se encuentra estudiando, la empresa debe dar un horario flexible para que este cumpla con sus dos obligaciones sin afectar el rendimiento en ninguna.

- ✓ También aplica a las personas que tienen que viajar frecuentemente, ya que gracias a la tecnología, se puede coordinar para que si no es necesario, puedan viajar a través de esta y no tener que apartarse de sus familias. Las organizaciones toman estas políticas a conveniencia, sin apartarse de sus objetivos claros.
- Servicios familiares, la idea de estos es que la organización busque que el trabajador no tenga problemas ni cargas extra laborales, es decir que no se preocupe por tareas las cuales la organización lo puede apoyar y así lograr que el colaborador mantenga su cabeza centrada en el trabajo cuando tiene que estarlo.
- ✓ Información sobre guarderías, colegios, centros para el cuidado de ancianos, discapacitados. Ya que por lo general los colaboradores tardan horas buscando esta información y preocupándose por donde dejan a su familiar mientras trabajan. La idea es que la organización tenga un plan definido para esto y le brinde al colaborador el apoyo en esta búsqueda y en algunos casos en los pagos cuando son jornadas extra laborales.
- ✓ Servicios de transporte para los empleados para facilitar su llegada a los sitios de trabajo, ya que la movilidad en ciudades como Bogotá, se convierte en una causa de estrés para las personas.

Según Sánchez²⁷, un estudio realizado por la sede de posgrados de la Universidad Manuela Beltrán, realizado en Junio del 2011 y publicado en el periódico el Tiempo, revela que para más del 50% de los Bogotanos los tiempos entre su residencia y el lugar de sus trabajos es una causa de estrés.

²⁷ SANCHEZ ALVARADO, Lina. Desplazarse es lo que más le produce estrés a los Bogotanos. 2011. El tiempo. [Consultado: 4, Agosto,2016] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9725685>

Según el artículo de Joaquín Marbán²⁸, “El estrés afecta al rendimiento laboral”, publicado en el 2009, el estrés no solo causa problemas físicos y psicológicos a las personas, también a las organizaciones ya que puede deteriorar la salud de la organización, el clima organizacional y la productividad. El autor recomienda que las empresas inviertan en programas, modelos y capacitaciones a sus colaboradores con el fin de mejorar la productividad de la empresa.

- ✓ Centros de deporte para los colaboradores, con el fin de ayudarles a mantener una vida saludable, reducir niveles de estrés, y lograr un mejor estado de energía para sus trabajos.

En el artículo “La práctica deportiva nos hará rendir mejor en el trabajo”, publicado en la página de internet Vitonica²⁹, sugiere que practicar algún deporte ayudara al colaborador a eliminar tensiones y acabar con el estrés producidos en los entornos laborales, lo que ayudara a mejorar la productividad de las empresas.

- Apoyo profesional y asesoramiento, consiste en dar apoyo al colaborador para que pueda equilibrar la vida trabajo-familia, adaptando el trabajo a las necesidades de la familia o capacitando a los colaboradores en formaciones específicas.

Según Juan Guerrero, en su artículo “Los roles no laborales, y el estrés en el trabajo”, afirma que existen diferentes aspectos que convergen y se potencian, en cuanto a temas trabajo-familia, y que dan lugar a diferentes perfiles de vida laboral y extra laboral, a diferentes perfiles de salud y productividad, los cuales afectan a las empresas.

Según Guerrero³⁰, “El concepto que orienta todo el análisis, es el de “spillover”, trabajo-familia, que corresponde a la permanente e inevitable contaminación psicológica, de las circunstancias del trabajo sobre la vida familiar y viceversa. Se trata de un proceso connatural a la existencia de hombre y mujeres de la sociedad industrial y que invariablemente está presente para enriquecer o empobrecer el desempeño humano dentro y fuera del trabajo”

²⁸ MARBAN, Joaquín. El estrés afecta el rendimiento laboral. 2009. Expansión en alianza con CNN. [Consultado: 4, Agosto, 2016] Disponible en: <http://expansion.mx/mi-carrera/2009/09/01/el-estres-y-el-rendimiento-laboral>

²⁹ VITONICA. 2011. [Consultado: 4, Agosto, 2016] Disponible: <http://www.vitonica.com/wellness/la-practica-deportiva-nos-hara-rendir-mas-en-el-trabajo>

³⁰ GUERRERO, Juan. Revista Colombiana de Psicología, ISSN-e 0121-5469, Vol.12, N.1, 2003, pág. 73-84, , “Los roles no laborales y el estrés en el trabajo” <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3246719>

- ✓ Asesoramiento, en temas psicológicos, financieros, legales, ya que muchas veces los colaboradores tienen problemas que no desearían llevar a la organización, pero que no los deja rendir de igual manera. Si ellos encuentran un apoyo en la organización, podrían descargar todos estos problemas y rendir normalmente, dándole así productividad a la empresa.
- ✓ En cuanto a la formación y desarrollo que la organización brinda a sus colaboradores se encuentran temas como cursos prenatales, o asesoramiento a padre o entre parejas, esto con el fin de que problemas en casa no sean traídos al trabajo y los colaboradores no bajen su productividad en el trabajo.
- ✓ También se brinda asesoramiento para manejar conflictos trabajo-familia, con el fin de que los colaboradores encuentren un apoyo para resolver conflictos de tiempo, o estrés por no saber manejar este tipo de conflictos. Las organizaciones tienen que garantizar que los colaboradores estén equilibrio con todos los aspectos de su vida por lo tanto es de vital importancia prestar estas asesorías.
- Beneficios extra salariales o sociales, estos beneficios consisten en darle apoyo a los colaboradores y sus familias, monetariamente o en seguros, con el fin de que estén tranquilos si algún evento inesperado llega a ocurrir como los son accidentes, muertes o despido del colaborador. El fin de las organizaciones con este tipo de beneficios es liberar la mente de los colaboradores, y llegar al mismo punto de las anteriores: brindarle al colaborador un equilibrio entre vida familiar y trabajo. Entre estos beneficios podemos encontrar:
 - ✓ Seguros como: de vida para los colaboradores, médico para sus familiares, médico para accidentes fuera de la empresa. Y programas y planes de jubilación, así como bonos de descuento para ropas o compras con el fin de darle calidad de vida a los colaboradores.
 - ✓ Otros de los beneficios se pueden ver reflejados en temas de alimentación, como lo son restaurantes dentro de las instalaciones, bonos de descuento en supermercados, tickets para restaurantes, etc.

5.2.3.2. Facilitadores

Las facilitadores son valores, que se implementan en la organización con el fin de que sea mucho más fácil el cambio a una nueva cultura, ya que no es fácil que los colaboradores se adapten a cambios tan drásticos, por más que todos sean para su beneficio. Por lo tanto se crearon diferentes valores para que se fomente una

cultura organizativa flexible y responsable. Los valores que proponen Chinchilla, León y Maya³¹, son:

- Liderazgo: Para cualquier cambio que se vaya a implementar en una organización se necesitan personas con gran capacidad de liderazgo, con el fin de que promuevan el cambio e incentiven a los otros líderes a hacerlo. Esto tiene que sobresalir en una empresa Familiarmente Responsable, ya que se necesitan líderes para que junto con la organización se llegue a la conciliación trabajo-familia.

Según Ofelia Brown³², en el artículo “Liderazgo y cambio organizacional”, propone que el nuevo tipo de liderazgo sea “transformacional”, es decir que un líder esté preparado para elevar el nivel de motivación y desempeño de sus colaboradores a niveles muy altos. El artículo propone que los líderes también tienen que ser carismáticos-transformacionales, con el fin de despertar sentimientos de compromiso, unión, potencia y alto cambio en los colaboradores.

La autora propone que un líder transformacional tiene 4 componentes:

- ✓ Ejercen una influencia idealizada: Son admirados, respetados e inspiran confianza. El líder antepone las necesidades de los demás a las propias, y su conducta está regida por la ética, los principios y los valores.
- ✓ Motivan en forma inspiradora: Sacan el lado positivo, humano, entusiasta y optimista de las personas con las que trabajan logrando así que lo sigan y crea futuro deseable para todos con el fin de llevarlos a alcanzar metas y objetivos en equipo, dando ejemplo.
- ✓ Estimulan el intelecto de su gente: Enseñan a sus colaboradores el valor de la responsabilidad en su propia labor, estimulando el esfuerzo, la innovación y la creatividad y nunca los critican ni ridiculizan en público, al contrario les enseñan de sus propias técnicas, le enseñan a resolver problemas y tomar decisiones.
- ✓ Muestran consideración individual, prestan atención especial a cada persona que trabaja con el fin de potencializar sus aptitudes y trabajar en sus falencias,

³¹ CHINCHILLA, Nuria, LEON, Consuelo, MAYA, Anais. Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. 2006. IESE- Universidad de Navarra, p12.

³² BASS y AVOLIO. Citados por BROWN, Ofelia. Liderazgo y Cambio Organizacional. 2012. Conexión Esan. [Consultado: 4, Agosto, 2016]. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>

con el fin de que cada persona tenga un crecimiento personal. Ofrecen consejos, coaching, y mentoring³³, generan oportunidades de crecimiento.

- Comunicación: La comunicación se hace importante al momento de transmitir la correcta y efectiva información acerca del programa de conciliación a los colaboradores, ya que esta debe ser clara y precisa, como también debe transmitir todos los puntos que se van a tratar tanto objetivos, metas, políticas, instrucciones, tanto interna como externamente.

Según Ofelia Brown³⁴, en su artículo “Importancia de la comunicación en la gestión del cambio organizacional”, la comunicación es la mejor estrategia para salir airoso de situaciones de cambio para organizaciones, ya que es importante que los colaboradores entiendan y sean parte del cambio. La autora propone 7 pasos para lograr una comunicación exitosa ante cualquier cambio:

- ✓ Averiguar: Informarse de lo que se trata el cambio en su totalidad, el por qué lo hacen, cuales son los objetivos finales, a quienes beneficia principalmente. Esto hace que el comunicador se vea interesado en el cambio, y pueda divulgarlo correctamente.
- ✓ Coordinar: Después de obtener la información, lo más importante es planificar por donde se va a transmitir esta información y como. Por lo tanto es importante reunirse con los equipos de trabajo, para diseñar una estrategia de comunicación efectiva y que todos los colaboradores se enteren de la manera más eficiente y eficaz.
- ✓ Hacer listas: Diseñar e implementar listas de tareas entre líderes y colaboradores, es una buena medida para empezar a invitar a todos los colaboradores al cambio. Se debe revisar periódicamente, evaluar, hacer ajustes y conocer demoras e identificar problemas en la comunicación.
- ✓ Informar: Mantener a los colaboradores informados de los avances del cambio, de los logros obtenidos y metas alcanzadas. También de los problemas obtenidos, así los demás podrán tomar acciones correctivas frente a diferentes problemáticas presentadas.

³³ Mentoring: Metodología de aprendizaje interpersonal en donde se asigna un persona con experiencia y conocimiento, que apoya a un colaborador a comprender su desarrollo profesional. <http://www.expansion.com/2011/06/01/empleo/desarrollo-de-carrera/1306952910.html>

³⁴ BROWN, Ofelia. Importancia de la comunicación en la gestión del cambio organizacional. 2014. Conexión Esan. [Consultado: 5, Agosto 2016] Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/10/17/importancia-comunicacion-gestion-cambio-organizacional/>

- ✓ **Compartir:** Compartir con todos los colaboradores, es fundamental. Comunicar las cosas buenas que pasan en el cambio como las cosas malas es importante, ya que es importante que toda la organización conozca que está fallando. Se debe buscar el tono y el espacio adecuado para dar este tipo de comunicaciones.
- ✓ **Explicar:** Los líderes que manejan la comunicación tienen que siempre estar dispuestos a explicar todo lo que sea respecto al tema, ya que en ocasiones los colaboradores no van a entender lo que para los líderes del programa puede ser obvio.
- ✓ **Avisar:** Si no es posible que los líderes comunicadores, puedan estar al tanto de todo, tienen que avisar y delegar funciones, ya que no se puede quedar nada por hacer y es importante mantener informes con datos concretos, cifras detalladas, cronogramas y evidencias que demuestren los resultados.

5.2.3.3. Cultura

La cultura se refiere al uso práctico de estas políticas, ya que para adquirirlas se necesita cierta cultura, en donde la organización se vaya adaptando poco a poco a los cambios, que vaya adquiriendo la cultura de adaptarlos a su proceso y se convierta en un hábito.

La cultura puede frenar o impulsar el proceso, es decir, si la organización está promoviendo el cambio, pero un líder programa una reunión en horas no laborales, esta cultura no va a avanzar y se convertirá en un freno. Pero si en cambio todos los colaboradores y los líderes están motivados y comprometidos, la cultura se va a convertir en un impulso al proceso.

Según Lady Vargas³⁵ en su trabajo de grado “Recopilación de experiencias empresariales con la aplicación del modelo empresa familiarmente responsable EFR en Colombia durante el periodo 2005 a 2008” los frenos son elementos que impiden la generación de una nueva cultura mientras que los impulsores apoyan, animan y fomentan el uso de las políticas disponibles por parte de los colaboradores.

³⁵ PATIÑO VARGAS, Lady Johana. Recopilación de experiencias empresariales con la aplicación del modelo de empresa familiarmente responsable EFR en Colombia durante el periodo 2005 a 2008”. 2008.

6.2.3.4. Resultados

Los resultados son la evaluación de los pasos anteriores. En conclusión son el resultado de toda la aplicación del modelo EFR. Es lo que permite establecer procesos de cambio y mejora para el modelo, es básicamente lo que se está desarrollando en la presente investigación. Estas mejoras y estrategias de cambio a realizar llevan a la organización a otro nivel, es decir vuelven a la organización flexible y responsable.

Chinchilla, León y Maya³⁶ en su estudio “Estado de las políticas de conciliación”, sugieren que las organizaciones deben evolucionar a lo largo de diferentes niveles, a modo progresivo.

Lady Vargas en su trabajo de grado “Recopilación de experiencias empresariales con la aplicación del modelo empresa familiarmente responsable EFR en Colombia durante el periodo 2005 a 2008”, dice es necesario controlar tres parámetros en las medidas de empresas familiarmente responsables los cuales son:

- Medidas de percepción: Conocimiento de los colaboradores frente a las políticas implementadas por la organización.
- Medidas de utilización: Porcentaje en el que le dan uso a las medidas los colaboradores, con esta se puede deducir que tanto aprovechan las medidas los colaboradores.
- Medidas de satisfacción: Esta mide el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a las medidas implementadas por la organización, y como se desarrolla su vida familiar y laboral.

³⁶ CHINCHILLA, Nuria, LEON, Consuelo, MAYA, Anais. Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. 2006. IESE- Universidad de Navarra, p7.

6. EVALUACION DE LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES POR MEDIO DE ENCUESTAS

Para conocer la percepción de los colaboradores frente a las medidas del modelo de empresas familiarmente responsable, se llevara a cabo la realización de encuestas aplicadas a los colaboradores, las cuales nos llevaran al diagnóstico que se requiere obtener para la propuesta de las estrategias de cambio.

6.1. Desarrollo del estudio de la percepción de los colaboradores

La empresa IKM diseño una encuesta en la que los colaboradores podían responder las preguntas según como se sintieran con cada política implementada. Para esta encuesta participaron 29 colaboradores de la empresa IKM, de diferentes edades.

La encuesta fue diseñada, con base a las medidas que ya se venían implementando en la empresa y las cuales era importante evaluar. Se diseñaron preguntas según las políticas que sugiere el modelo, explicadas anteriormente.

El estudio se realizará a partir de la aplicación de una (1) encuesta, que tiene como nombre la “Encuesta Medidas EFR”. La encuesta consta de veinte (20) preguntas de escogencia múltiple y una (1) de respuesta abierta.

La encuesta se puede ver en el ANEXO 1.

6.2. Organización y tabulación de la información.

Tabla 1. Tabulación de la encuesta “medidas EFR” por la empresa IKM

PREGUNTA	1	2	3	4	5	NS/NC
1. Considero que la empresa se preocupa por mis necesidades en materia de beneficios y equilibrio de la vida personal, familiar y laboral.	0	0	7	13	7	2
2. Considero que hay suficiente accesibilidad en la empresa para tratar temas relacionados con beneficios y equilibrio de la vida personal, familiar y laboral.	0	2	7	13	7	0
3. La comunicación que existe en temas de beneficios personales es eficaz y suficiente para mantenerme informado/a al respecto.	0	1	6	21	1	0

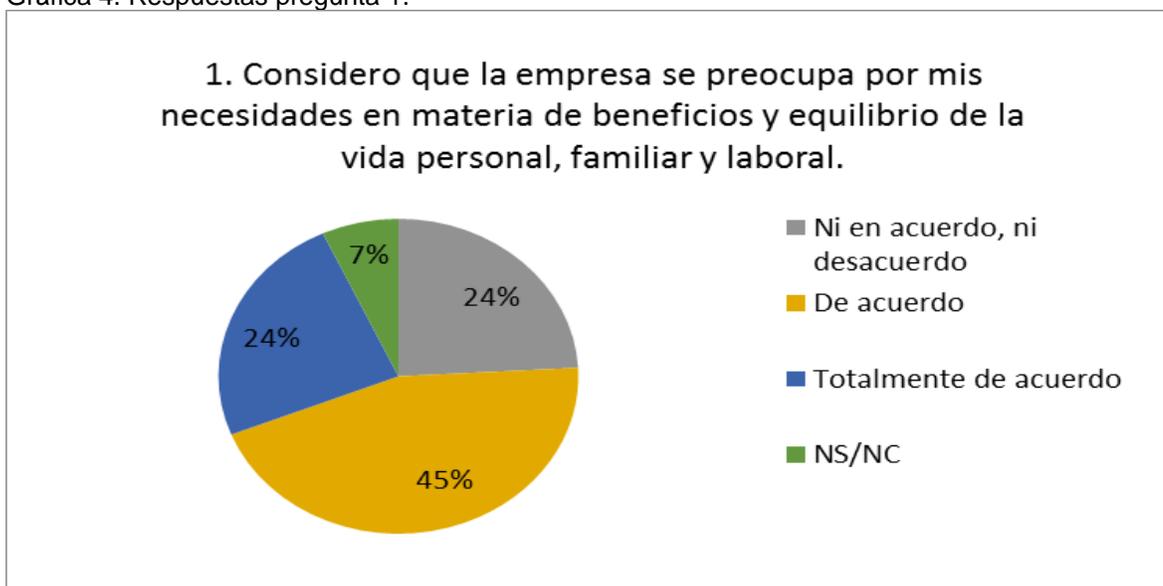
PREGUNTA	1	2	3	4	5	NS/NC
4. Es fácil establecer comunicación con cualquier miembro de la organización (jefe inmediato, bienestar social) para tratar estos temas.	0	0	3	11	15	0
5. Conozco los beneficios existentes en la empresa sobre calidad en el empleo (actividades de bienestar, integración, celebraciones, flexibilidad horaria, por enfermedad propia o de familiar, licencias, etc.)	0	0	2	15	12	0
6. Hago uso de estos beneficios cuando requiero o deseo participar.	1	2	5	13	8	0
7. Valoró positivamente estos beneficios de calidad en el empleo.	0	0	2	15	12	0
8. Conozco los beneficios existentes de flexibilidad temporal (días libres en festividades, libre elección del periodo vacacional, entre otras)	1	2	1	11	14	0
9. Disfruto de estos beneficios cuando me son de aplicación.	1	0	4	13	11	0
10. Valoró positivamente estos beneficios de la empresa.	0	1	1	13	14	0
11. Conozco las medidas existentes sobre apoyo a la familia que tiene la empresa (eventos con acompañante, entrevista de acercamiento personal y familiar, permisos escolares, etc)	0	1	7	9	12	0
12. Disfruto de estos beneficios cuando me son de aplicación.	1	0	10	8	10	0
13. Estoy satisfecho/a con las medidas de apoyo a las familias.	0	0	9	13	5	2
14. Conozco los beneficios existentes sobre desarrollo profesional (capacitaciones, talleres vivenciales, entre otras)	0	3	9	13	4	0
15. Participa habitualmente en la formación de talleres a los que me da acceso la empresa.	1	0	9	10	9	0
16. Estoy satisfecho/a con la información recibida en contenidos y planificación.	1	1	10	15	2	0
17. Disfruto de estos beneficios para el desarrollo personal y profesional cuando me son de aplicación (talleres).	1	2	8	13	5	0
18. Valoró positivamente estos beneficios.	0	0	9	9	10	1
19. Las reuniones se convocan cuando son	0	0	4	21	3	1

PREGUNTA	1	2	3	4	5	NS/NC
necesarias y su duración se ajusta al contenido de las mismas.						
20. Considero que las medidas implantadas en la empresa cubren la mayor parte de mis necesidades.	0	1	9	14	4	1

6.3. Análisis de la información de la encuesta realizada

Pregunta 1. Considero que la empresa se preocupa por mis necesidades en materia de beneficios y equilibrio de la vida personal, familiar y laboral.

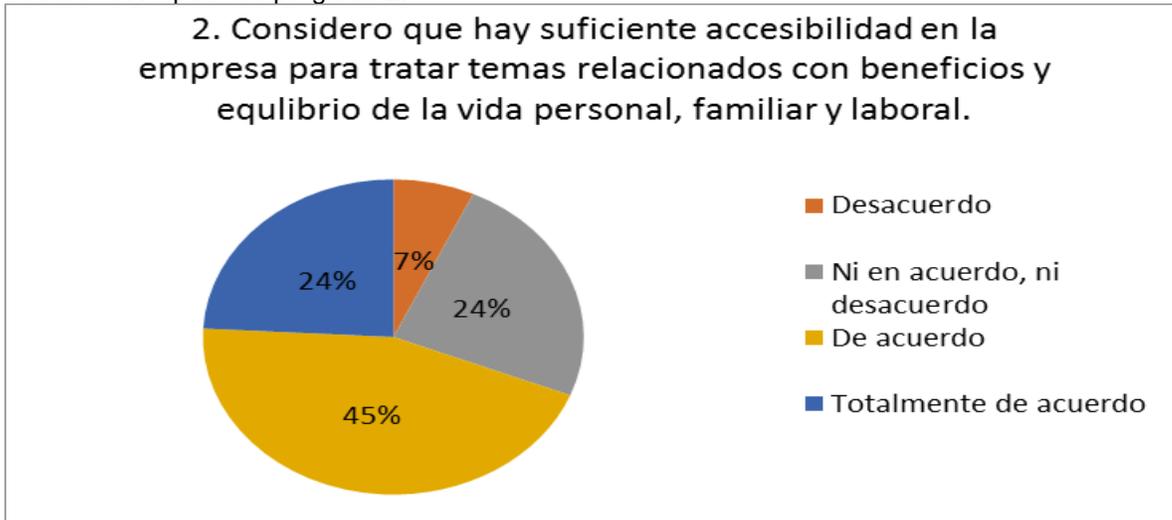
Gráfica 4. Respuestas pregunta 1.



Se observa que un 45% de los colaboradores de IKM está de acuerdo, y un 24% está totalmente de acuerdo, siendo el 79% de los colaboradores que están satisfechos con que la empresa se preocupa por el bienestar familiar, personal y laboral de sus colaboradores, lo que nos indica que esta actividad se está llevando en buenas condiciones pero no se puede dejar de lado que el 24% de los colaboradores que no están de acuerdo, ni en desacuerdo, y un 7% no sabe o no responde a esta pregunta, lo que lleva a pensar que no conocen acerca de los beneficios ofrecidos en la empresa para su equilibrio entre su vida y el trabajo.

Pregunta 2. Considero que hay suficiente accesibilidad en la empresa para tratar temas relacionados con beneficios y equilibrio de la vida personal, familiar y laboral.

Gráfica 5. Respuestas pregunta 2.



De acuerdo a la accesibilidad que tiene la empresa para tratar temas relacionados entre el equilibrio personal, familiar y laboral el 45% de los colaboradores está de acuerdo, y un 24% está totalmente de acuerdo, por lo tanto un 79% de los colaboradores piensa que los accesos a beneficios EFR son favorables para sus vidas, mientras que un 24% no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 7% está en desacuerdo, lo que concluye que una vez más los trabajadores no están informados acerca de los beneficios ofrecidos o no están de acuerdo con lo que ofrecen.

Pregunta 3. La comunicación que existe en temas de beneficios personales es eficaz y suficiente para mantenerme informado/a al respecto.

Gráfica 6. Respuestas pregunta 3.

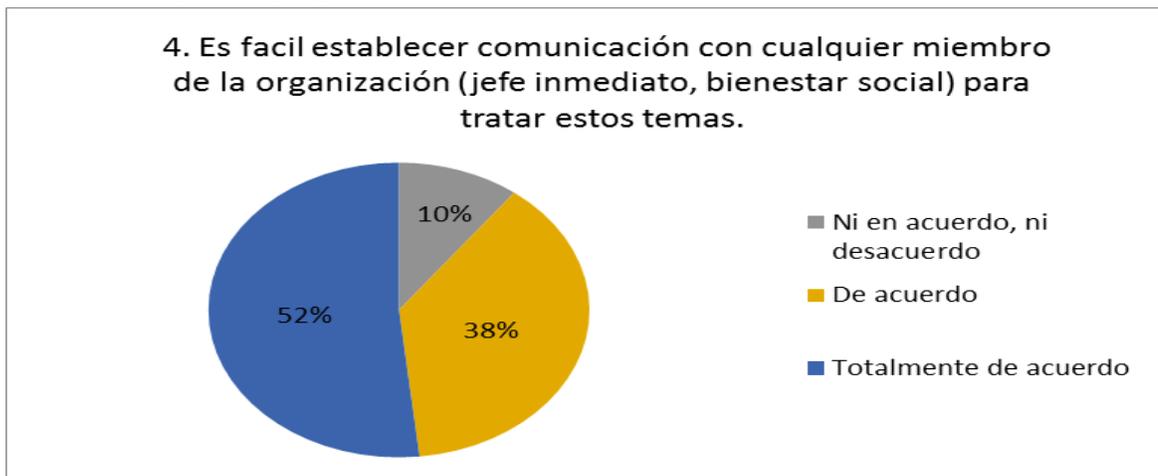


El 72% de los colaboradores de IKM, está de acuerdo con que la comunicación en temas de beneficios personales es eficaz y suficiente, sumado a un 3% que está

totalmente de acuerdo lo que concluye que la comunicación en tema de beneficios EFR es clara y concreta para el 75% de los colaboradores, mientras que para un 21% que no está en acuerdo ni en desacuerdo, sumado a un 4% que está en desacuerdo, reitera en el tema que a un porcentaje de los colaboradores la comunicación no ha sido clara ni efectiva ya que no tiene conocimiento de estas medidas o no están de acuerdo con ellas.

Pregunta 4. Es fácil establecer comunicación con cualquier miembro de la organización (jefe inmediato, bienestar social) para tratar estos temas.

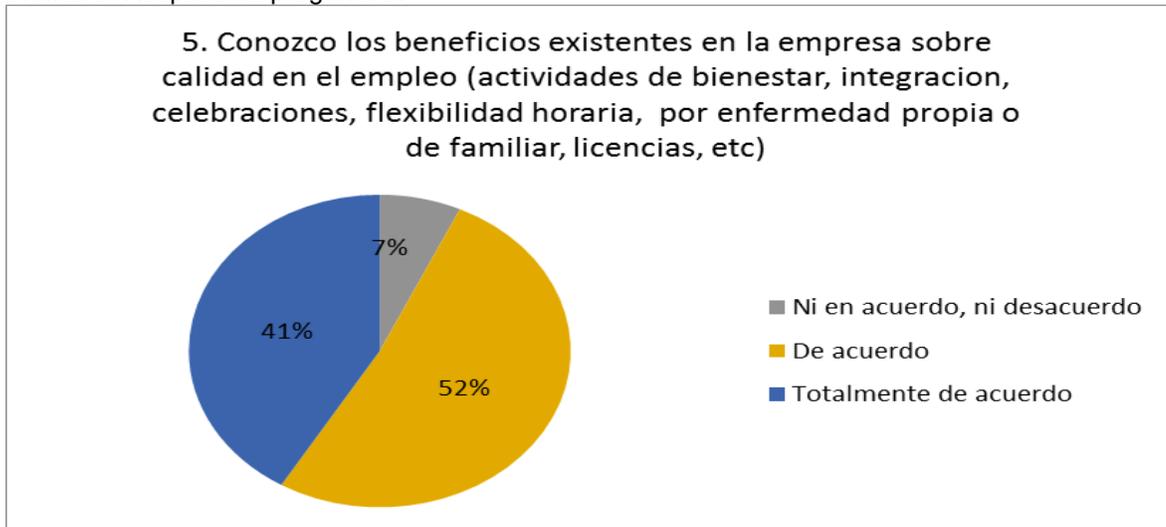
Gráfica 7. Respuestas pregunta 4.



La comunicación con cualquier miembro de la organización para tratar temas de beneficios de EFR resulta ser satisfactoria para un 90% de los colaboradores de la empresa, ya que un 52% está totalmente de acuerdo, y un 38% está de acuerdo, mientras que el 10% de los colaboradores no está en acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica que estos colaboradores no se relacionan respecto a temas EFR con ningún miembro de la organización.

Pregunta 5. Conozco los beneficios existentes en la empresa sobre calidad en el empleo (actividades de bienestar, integración, celebraciones, flexibilidad horaria, por enfermedad propia o de familiar, licencias, etc.)

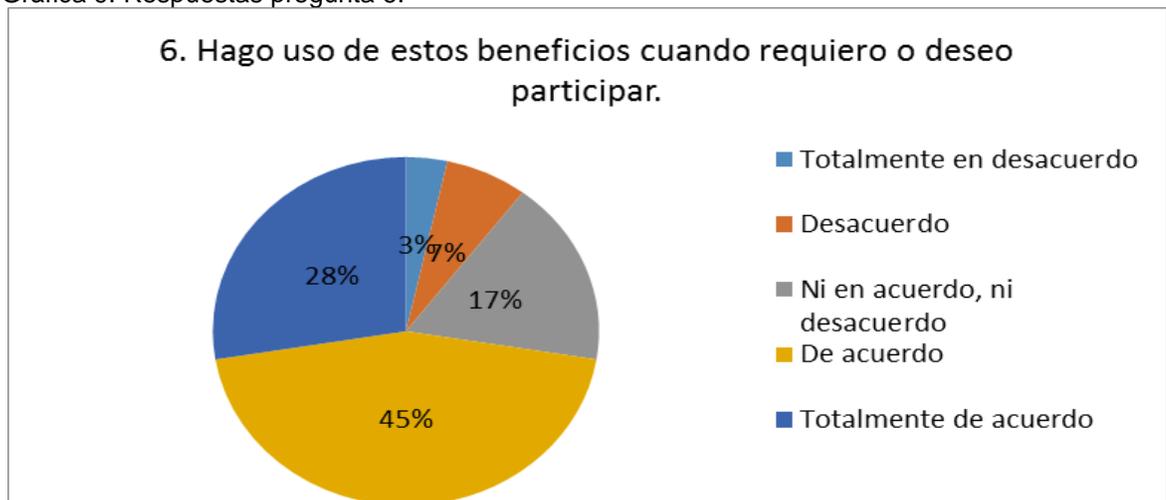
Gráfica 8. Respuestas pregunta 5.



El 93% de los trabajadores de la empresa conoce acerca de los beneficios existentes sobre calidad de empleo, ya que un 52% está de acuerdo y un 41% está totalmente de acuerdo, resaltando los esfuerzos de bienestar social en la calidad de los beneficios prestados para una mayor calidad en el empleo. Un 7% no está en acuerdo, ni en desacuerdo, cantidad que parcialmente coincide con los colaboradores que no están informados acerca de los beneficios EFR.

Pregunta 6. Hago uso de estos beneficios cuando requiero o deseo participar.

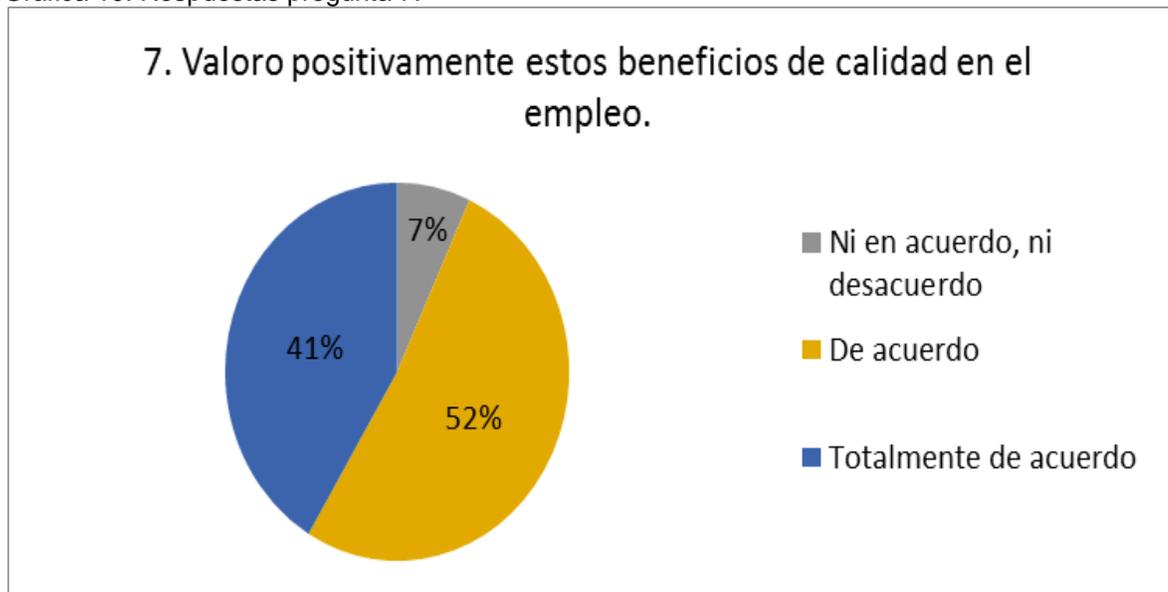
Gráfica 9. Respuestas pregunta 6.



El uso de los beneficios EFR que brinda la empresa IKM, son satisfactoriamente utilizados ya que el 73% de los colaboradores hacen uso de estos, con un 45% de acuerdo y un 28% totalmente de acuerdo, lo que es consecuente con la pregunta anterior. El 17% no está en acuerdo ni en desacuerdo, el 7% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo, lo que concluye que los que hacen uso de estos beneficios no se encuentran de acuerdo con el manejo que se le da a estos.

Pregunta 7. Valoró positivamente estos beneficios de calidad en el empleo.

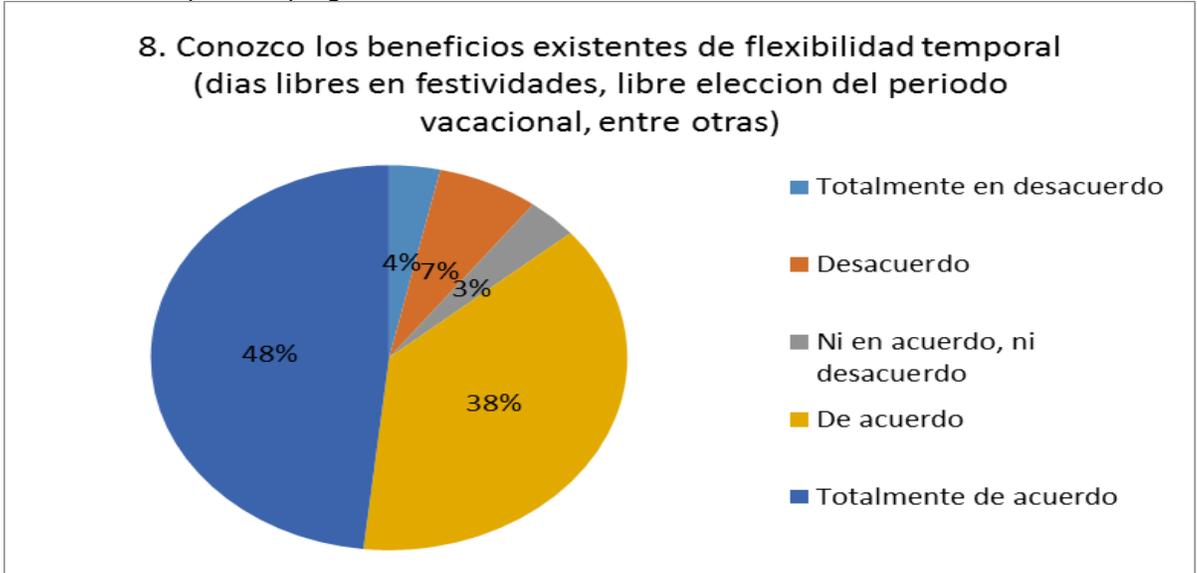
Gráfica 10. Respuestas pregunta 7.



Los colaboradores de la empresa IKM que valoran positivamente los beneficios EFR en la calidad de empleo son el 93%, ya que el 52% está de acuerdo y un 41% está totalmente de acuerdo, mientras que un 7% no está en acuerdo ni en desacuerdo lo que ratifica el desconocimiento o la insatisfacción de algunos colaboradores con los beneficios EFR en la calidad del empleo.

Pregunta 8. Conozco los beneficios existentes de flexibilidad temporal (días libres en festividades, libre elección del periodo vacacional, entre otras)

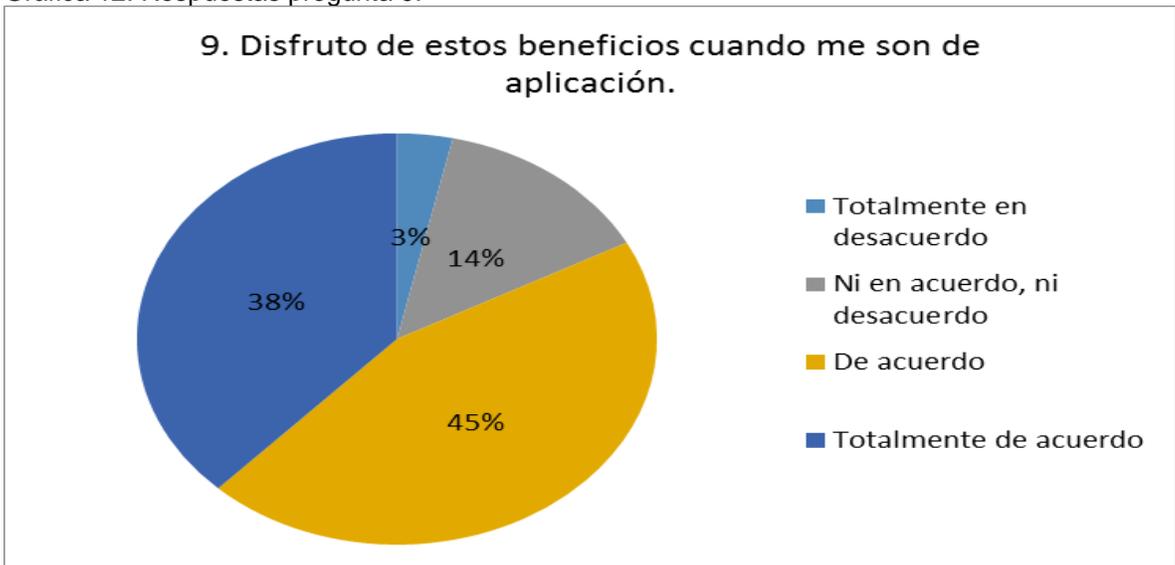
Gráfica 11. Respuestas pregunta 8.



Los beneficios existentes de flexibilidad temporal en la empresa son conocidos por un 86% de los colaboradores ya que un 48% están totalmente de acuerdo y un 38% está de acuerdo, mientras que el 3% no está en acuerdo ni en desacuerdo, el 7% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo, lo que concluye que un 14% de los colaboradores no conocen acerca de estos beneficios.

Pregunta 9. Disfruto de estos beneficios cuando me son de aplicación.

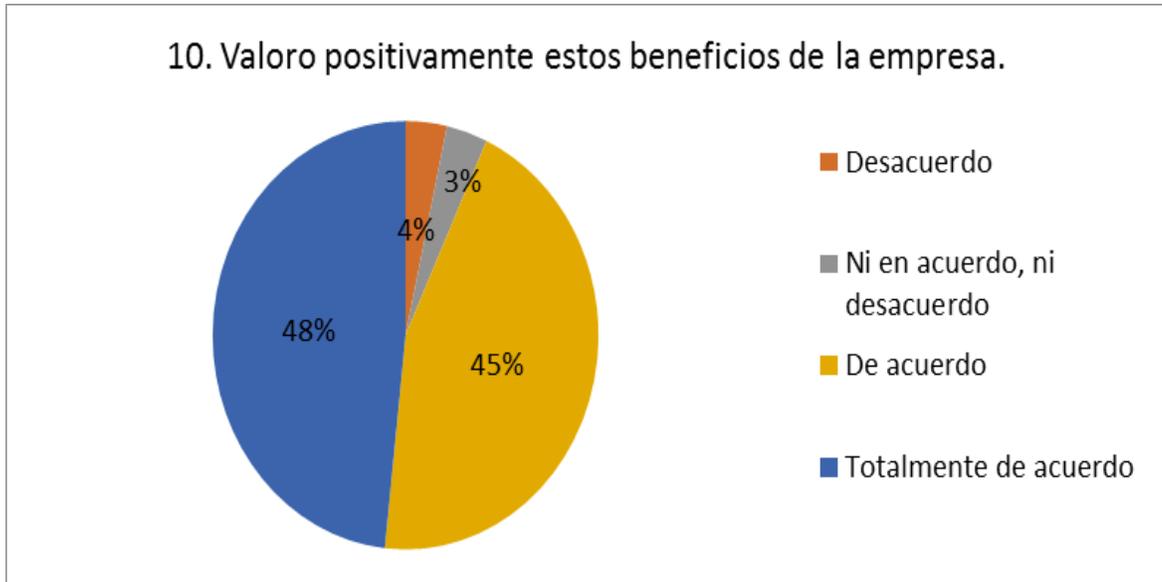
Gráfica 12. Respuestas pregunta 9.



El 83% de los colaboradores de la empresa disfrutan de estos beneficios cuando los necesitan, ya que un 45% está de acuerdo y un 38% está totalmente de acuerdo, mientras que el 14% no está en acuerdo ni en desacuerdo y un 3% está totalmente en desacuerdo, esto quiere decir que un 17% de los colaboradores no hace uso de estos beneficios o no están de acuerdo como se llevan a cabo estos.

Pregunta 10. Valoró positivamente estos beneficios de la empresa.

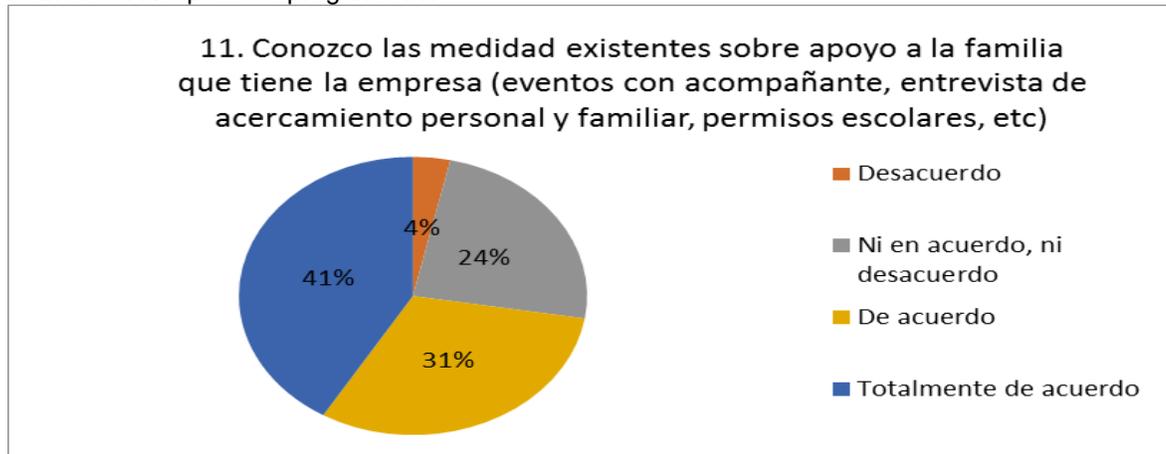
Gráfica 13. Respuestas pregunta 10



La valoración que le dan los colaboradores de IKM a los beneficios EFR es muy positiva ya que el 48% está totalmente de acuerdo y el 45% está de acuerdo, por lo tanto un 93% está satisfecho con estos beneficios y los valora. El 3% no está en acuerdo ni en desacuerdo y el 4% está en desacuerdo, por lo tanto el 7% de los colaboradores no conocen acerca de los beneficios EFR o no los valora positivamente.

Pregunta 11. Conozco las medidas existentes sobre apoyo a la familia que tiene la empresa (eventos con acompañante, entrevista de acercamiento personal y familiar, permisos escolares, etc.)

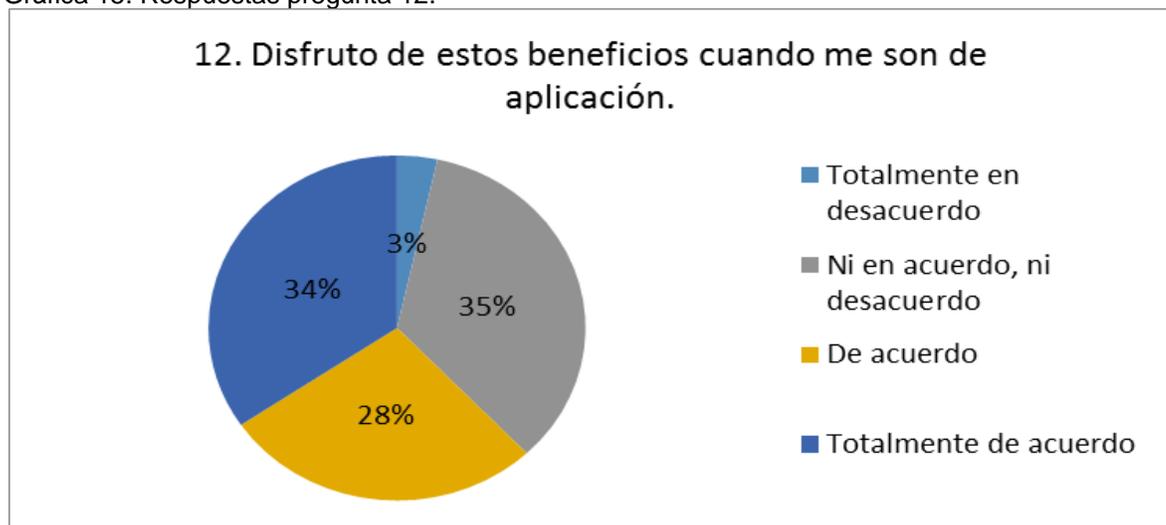
Gráfica 14. Respuestas pregunta 11.



En relación con los beneficios existentes sobre apoyo a la familia el porcentaje de colaboradores que conocen estos beneficios es más bajo en relación a los beneficios en cuanto a calidad del empleo, ya que el 41% está totalmente de acuerdo y el 31% está de acuerdo, siendo el 72% de los colaboradores que se encuentra informados acerca de estos beneficios. Mientras tanto un 24% no está en acuerdo ni en desacuerdo, y un 4% está en desacuerdo, siendo un 28% de los colaboradores que no conoce acerca de los beneficios en cuanto a apoyo familiar se brindan.

Pregunta 12. Disfruto de estos beneficios cuando me son de aplicación.

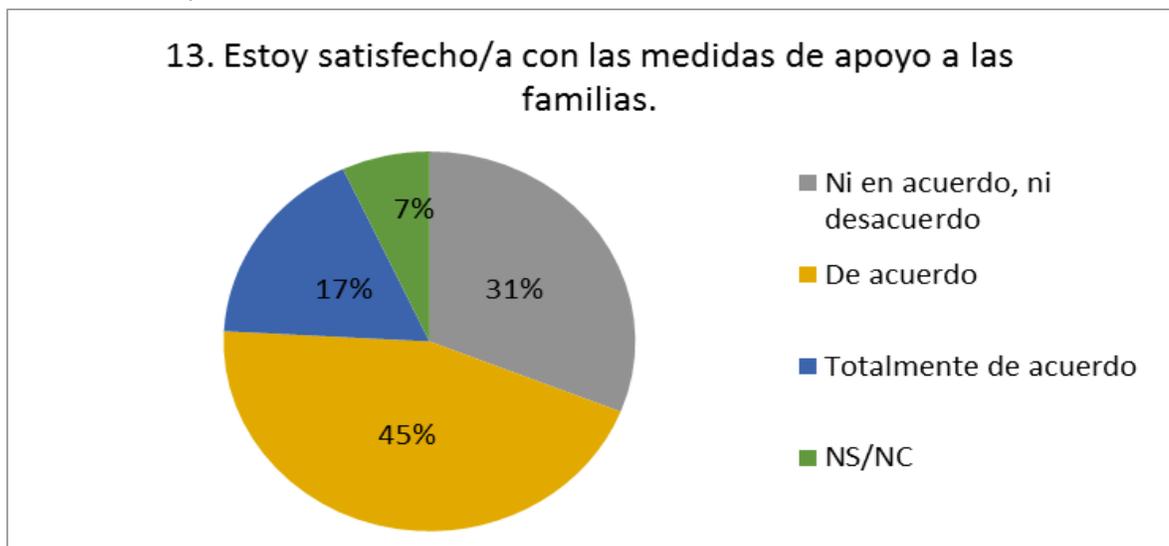
Gráfica 15. Respuestas pregunta 12.



Del 72% de los colaboradores que conocen acerca de los beneficios en cuanto a apoyo de familia, solo el 62% hacen uso de estos cuando lo necesitan, estando el 34% totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo. El 35% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y el 3% está totalmente en desacuerdo, lo que concluye que el 38% de los colaboradores no está informado acerca de estos beneficios o no está de acuerdo del manejo que se le dan a estos.

Pregunta 13. Estoy satisfecho/a con las medidas de apoyo a las familias.

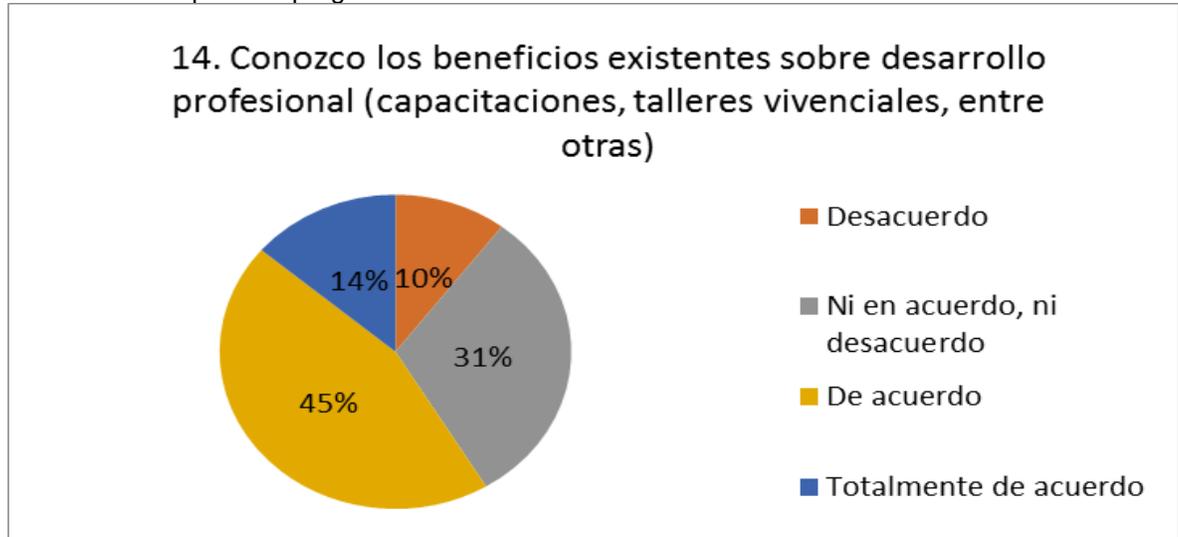
Gráfica 16. Respuesta 13.



El 63% de los colaboradores está satisfecho con las medidas de apoyo a las familias ya que el 45% está de acuerdo y el 17% está totalmente de acuerdo, lo que indica que estas medidas son aceptadas por los colaboradores satisfactoriamente. El 31% de los colaboradores no está en acuerdo ni en desacuerdo y el 7% no sabe o no conoce la pregunta, por lo que se puede concluir que el 38% de los colaboradores no conocen acerca de estos beneficios o no están satisfechos.

Pregunta 14. Conozco los beneficios existentes sobre desarrollo profesional (capacitaciones, talleres vivenciales, entre otras)

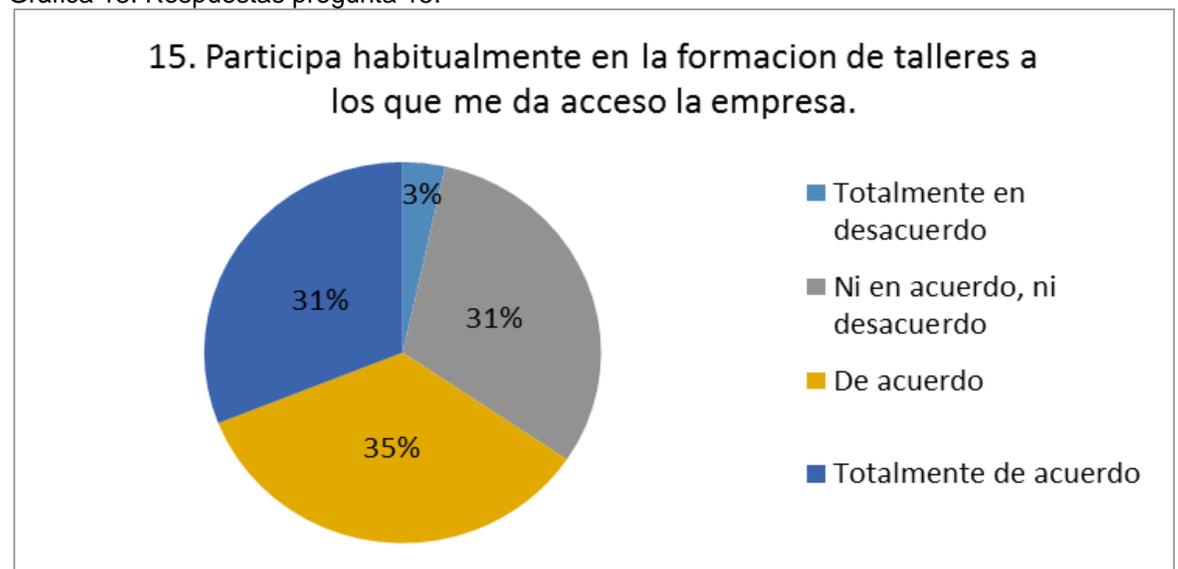
Gráfica 17. Respuestas pregunta 14



Los beneficios existentes sobre desarrollo profesional que ofrece la empresa no son totalmente conocidos por los colaboradores ya que el 59% conoce acerca de estos, con un 45% de acuerdo y un 14% totalmente de acuerdo, pero el 31% no está en acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está en desacuerdo, siendo que el 41% de los colaboradores no conoce acerca de estos beneficios.

Pregunta 15. Participa habitualmente en la formación de talleres a los que me da acceso la empresa.

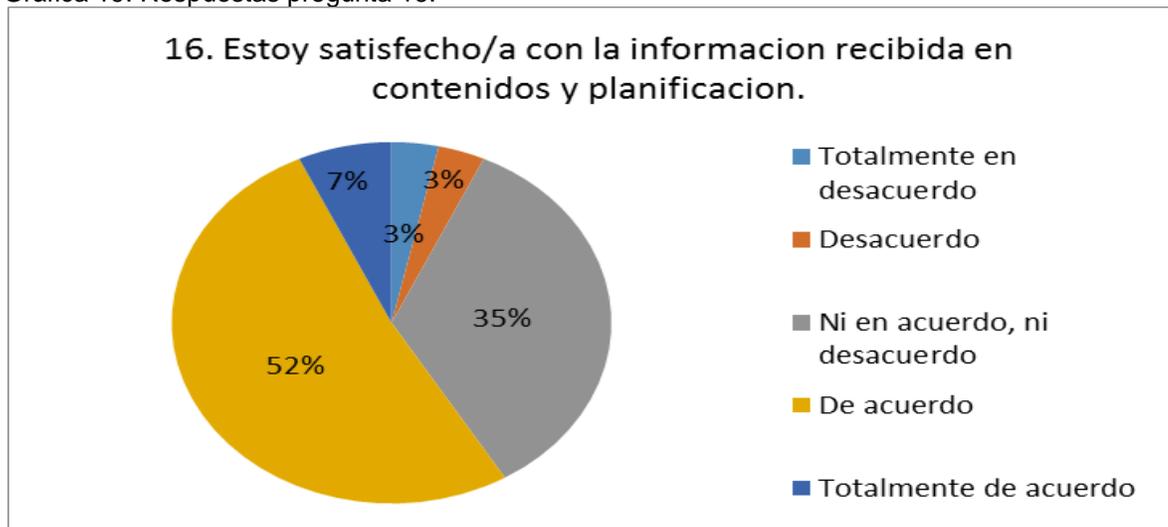
Gráfica 18. Respuestas pregunta 15.



El 66% de los colaboradores dice participar habitualmente en estos talleres, con un 35% de acuerdo y un 31% totalmente de acuerdo, pero el 31% de los colaboradores no está en acuerdo, ni en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo, por lo que el 34% de los trabajadores no conoce o no está satisfecho con estos talleres que se ofrecen como beneficio.

Pregunta 16. Estoy satisfecho/a con la información recibida en contenidos y planificación.

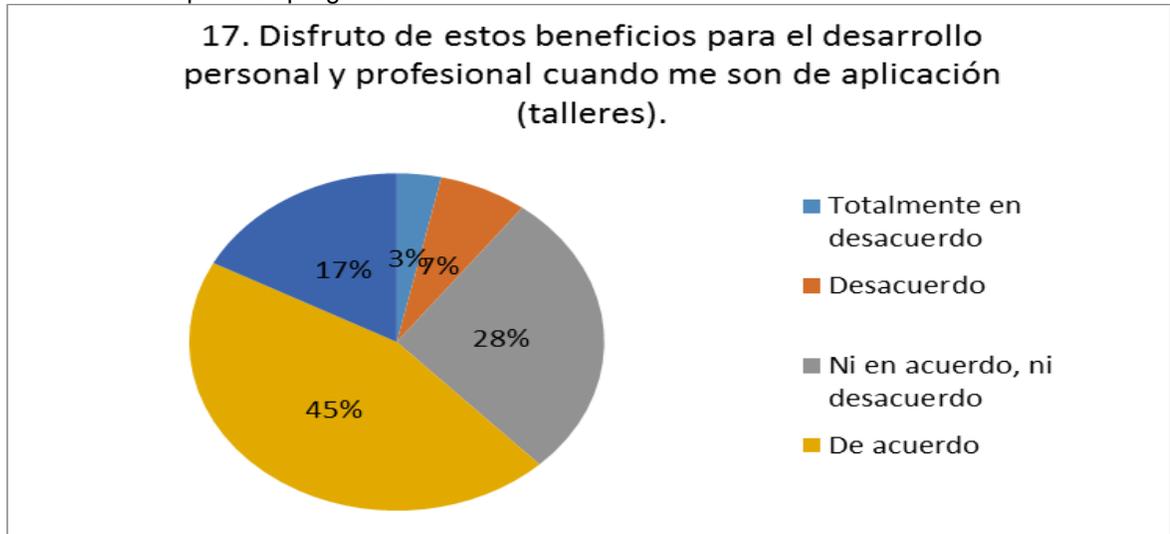
Gráfica 19. Respuestas pregunta 16.



El 59% de los colaboradores de IKM están satisfechos con la información recibida en contenidos y planificación ya que el 52% está de acuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo, mientras que el 35% no está en desacuerdo ni en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo, en total un 41% de los trabajadores no conocen la información recibida en contenidos y planificas y/o no están satisfechos con esta.

Pregunta 17. Disfruto de estos beneficios para el desarrollo personal y profesional cuando me son de aplicación (talleres).

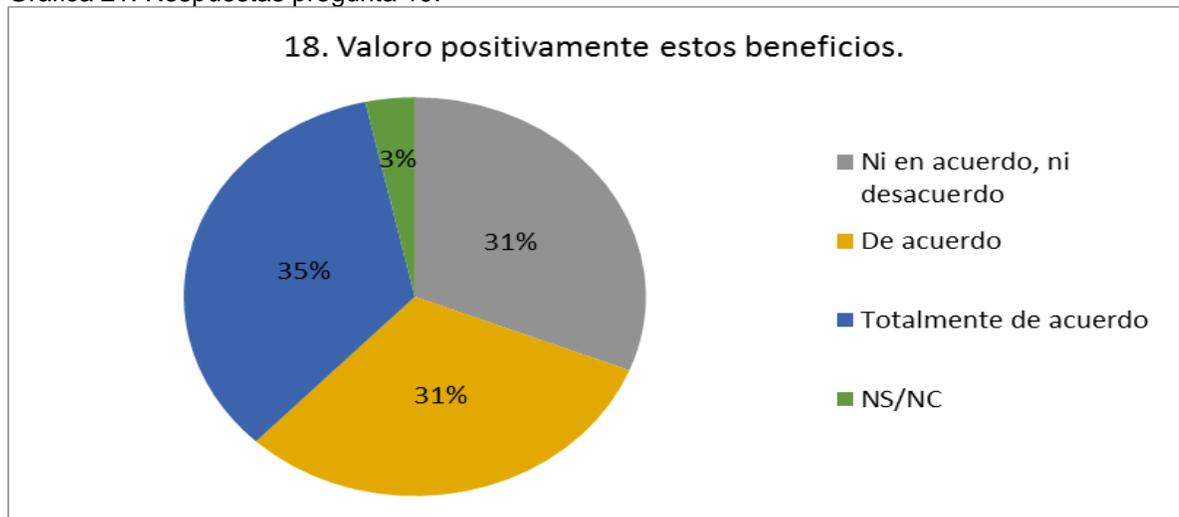
Gráfica 20. Respuestas pregunta 17.



En consecuencia de que no un gran porcentaje de colaboradores está de acuerdo con la información recibida en contenidos y planificación, un similar porcentaje disfrutas de estos, ya que un 45% está de acuerdo y un 17% está totalmente de acuerdo, siendo un 62% de los colaboradores que disfruta de estos. Mientras que el 28% no está en acuerdo ni en desacuerdo, el 7% no está de acuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo, esto una vez más revela que el 38% de los trabajadores no está informado acerca de estos talleres o no los disfruta.

Pregunta 18. Valoró positivamente estos beneficios.

Gráfica 21. Respuestas pregunta 19.



Los colaboradores que valoren positivamente estos beneficios son el 66%, con un 35% totalmente de acuerdo y el 31% de acuerdo, lo que concluye que a pesar de que el porcentaje en satisfacción de estos beneficios es más bajo, un mayor porcentaje valora que estos se lleven a cabo. El 31% de los colaboradores no está en acuerdo ni en desacuerdo, y un 3% no sabe o no conoce la pregunta, lo que reitera una vez más que el 34% de los colaboradores no conoce acerca de estos beneficios o no los valora positivamente.

Pregunta 19. Las reuniones se convocan cuando son necesarias y su duración se ajusta al contenido de las mismas.

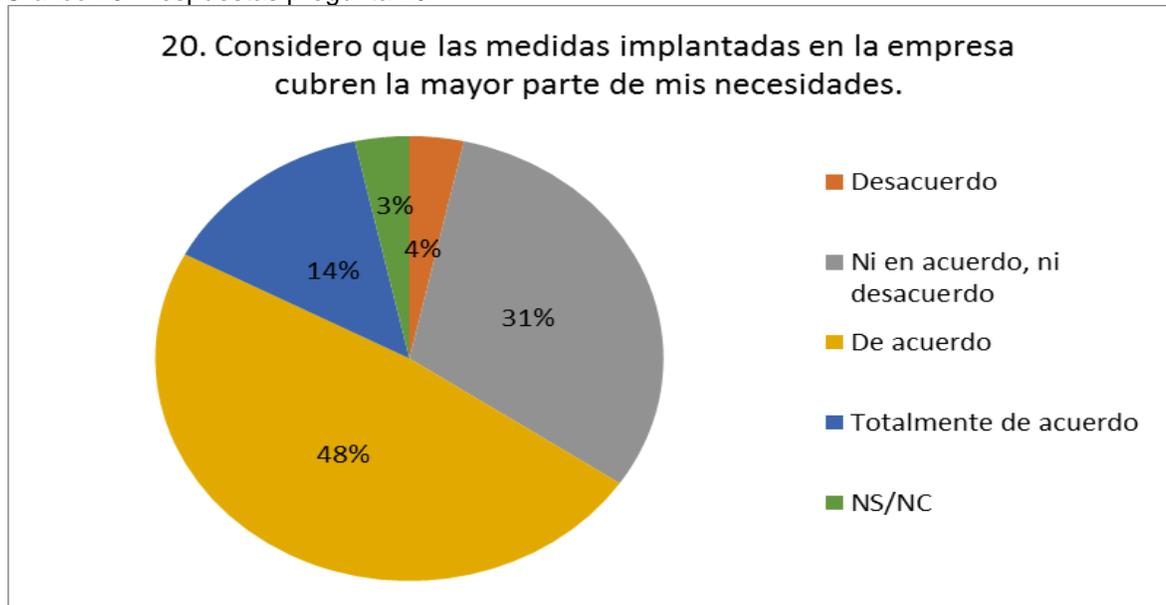
Gráfica 22. Respuestas pregunta 19.



En cuanto a las reuniones, el 82% de los colaboradores piensan que estas se convocan cuando son necesarias y su duración se ajusta con el contenido de las mismas, con un 72% de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo. Mientras que el 14% no está en acuerdo ni en desacuerdo y el 4% no sabe o no conoce la pregunta, por lo tanto tan solo un 18% de los colaboradores no opina respecto al tema de reuniones.

Pregunta 20. Considero que las medidas implantadas en la empresa cubren la mayor parte de mis necesidades.

Grafico 23. Respuestas pregunta 20.



El 62% de los colaboradores de IKM piensan que las medidas implantadas de EFR en la empresa cubren la mayor parte de sus necesidades, con el 48% de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo, aunque este porcentaje pasa el 50% de los colaboradores no es lo suficientemente alto, para pensar que estas medidas se están trabajando de la mejor manera y que son las justas para que los trabajadores se sientan totalmente satisfechos, esto lo comprueba que el 31% no está en acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 3% no sabe o no conoce la pregunta, lo que sugiere que el 38% de los colaboradores no conocen aun acerca de las medidas por lo tanto les queda imposible establecer si están cubren sus necesidades, o no consideran que estas lo hagan.

Sugerencias acerca de medidas o beneficios que consideras SE PUEDAN implantar en la organización.

- Mayor divulgación de los talleres, beneficios y capacitaciones que se ofrecen.
- Efectuar capacitaciones en temas relacionados con el rol que desempeña el trabajador.
- Mas seguimiento a los trabajadores emocionalmente y carga laboral de la empresa con sus trabajadores, y fomentar más talleres para mitigar esta problemática.

- La política EFR fue promovida para la certificación luego no se volvió a escuchar del tema. Para conocer mejor y tener confianza para solicitar alguna de las medidas EFR se puede proponer el uso de alguna política a cada trabajador, sería más dinámico para no quedar solo en el papel.
- Estabilidad y ascensos.
- Mas talleres ya que estos son importantes.
- Más capacitaciones de liderazgo, académicas, etc.
- Celebración mensual de los cumpleaños de trabajadores, que se pueda realizare la decoración del puesto el día específico y que esta decoración sea de libre elección.
- Divulgación periódica de medidas EFR para tener presente los beneficios EFR.

Se recibieron 9 sugerencias de 29 encuestas realizadas a los trabajadores de IKM, en estas sugerencias se pueden resaltar que 3 sugieren hacer una mayor divulgación acerca de las medidas EFR, lo que se ve reflejado en los porcentajes de colaboradores que aún no conocen acerca de estas medidas. Otras 2 sugieren realizar más talleres y/o capacitaciones, de acuerdo a los cargos establecidos por la empresa. El resto sugiere tener en más en cuenta las cargas emocionales y laborales de los trabajadores y trabajar en base a esto, estabilidad y ascensos, y celebración de cumpleaños como antes se venía desarrollando, pudiendo decorar los puestos y que estos sean celebrados mensualmente como era costumbre.

7. IDENTIFICACION Y ANÁLISIS DE LAS MEDIDAS DE PERCEPCIÓN, UTILIZACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS COLBORADORES FRENTE A LAS POLITICAS EFR

Las políticas de Empresas Familiarmente Responsables EFR implementadas por la empresa IKM, surgieron luego de un estudio detallado de las necesidades de los colaboradores, y basadas en el modelo internacional. Debido a cambios en la organización, tecnológicos, culturales y cambios externos, es necesario actualizar las políticas, para llevar a cabo este cambio, es importante conocer la percepción, la utilización y la satisfacción de los colaboradores frente a las políticas. Es por esto que en este capítulo se conoce que opinan los colaboradores respecto a las políticas implementadas y que cambios sugieren.

7.1. IDENTIFICACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES FRENTE A LAS POLÍTICAS EFR

Para la identificación de la percepción de los colaboradores frente a las políticas EFR, se analizaron las preguntas tres (3), cuatro (4), cinco (5), once (11), catorce (14), diez y nueve (19) y veinte y uno (21), ya que estas preguntas hacen referencia a como les parece algunas políticas implementadas.

La pregunta tres (3) hace referencia a la comunicación de las políticas implementadas a los colaboradores, en esta el 75% de los colaboradores piensa que esta comunicación es eficaz por lo tanto, se puede considerar que la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación es buena, pero se debe tener en cuenta que no todos piensan que es eficaz por lo tanto se deben tomar en cuenta modificaciones para la forma de comunicación.

La pregunta (4) hace referencia a la comunicación entre los colaboradores y los líderes de la empresa, el 90% del total de los colaboradores, piensa que la comunicación es eficaz, esto debido a que la empresa es pequeña y los canales de comunicación son directos.

La pregunta (5) hace referencia al conocimiento que tienen los colaboradores respecto a las políticas EFR implementadas en la empresa, el 93% del total de los colaboradores las conoce a su totalidad. Pero esta comparada con la comunicación de las políticas es un 18% más, por lo que se puede deducir que ese 18% conoce de las políticas pero no cree que la comunicación de estas se haga en una forma eficaz.

Las preguntas once (11) y catorce (14), hacen referencia al conocimiento específico de los colaboradores en cuanto a los beneficios para la familia y desarrollo profesional respectivamente. El 72% de los colaboradores conoce acerca de los beneficios para sus familias, mientras que el 82% conoce acerca de

los beneficios para su desarrollo profesional. Con esto se puede deducir que los beneficios para las familias no están muy claros entre los colaboradores o no se conocen todos los existentes debido a una comunicación regular.

7.2. IDENTIFICACIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS EFR POR PARTE DE LOS COLABORADORES

Identificar la utilización de las políticas EFR por parte de los colaboradores es parte importante de la presente investigación, ya que con esto se puede deducir que tan útiles son las políticas y que tanto las aprovechan los colaboradores.

Según la encuesta realizada, las preguntas seis (6), nueve (9), quince (15) y diez y siete (7), nos indican la utilización de algunas de las políticas implementadas en la empresa IKM.

Según la pregunta seis (6), la cual hace referencia a la utilización de todas las políticas de calidad de empleo que brinda la empresa, el 73% de los colaboradores ha utilizado al menos una vez uno de los beneficios. Esto indica que la mayoría de los colaboradores hace uso de los beneficios pero no el 27% nunca los ha utilizado por falta de conocimiento o porque no los ha requerido. Lo que deduce que la falta de conocimiento de las políticas es el punto débil de la empresa.

Las preguntas nueve (9) y doce (12), hacen referencia a la utilización de las políticas de flexibilidad horaria y apoyo a la familia, respectivamente. El 83% de los colaboradores y el 72% de los colaboradores respectivamente, las ha utilizado al menos una vez, lo que indica que tienen el conocimiento y saben claramente el procedimiento para acceder a estos beneficios. La población de colaboradores restantes que no han hecho utilización de estos beneficios, no lo han hecho debido a que no tienen conocimiento de estos beneficios o no conocen el procedimiento para acceder a ellos, la cual también es una variable importante para analizar.

Las políticas a las que menos acceden los colaboradores son las de desarrollo profesional, y contenidos y planificación de estas, debido a que la empresa no planea capacitaciones profesionales ni de desarrollo personal muy seguido, esto se puede evidenciar con que solo un 66% de los colaboradores ha asistido a capacitaciones, este 66% son los que llevan más de tres (3) años en la empresa, y asistieron a antiguas capacitaciones, pero el 44% son colaboradores que llevan uno (1) o dos (2) años por lo que no tienen conocimiento de estas capacitaciones, si se llevan a cabo.

7.3. IDENTIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES FRENTE A LAS POLÍTICAS EFR

La satisfacción de los colaboradores es parte fundamental de la investigación, debido a que es el punto clave para escoger los cambios y las estrategias de cambio más efectivas para la empresa.

Según la encuesta realizada casi el 80% de los colaboradores está satisfecho con las políticas en general ya que consideran que cubre sus necesidades tanto familiares como laborales, y que la empresa le brinda accesibilidad fácilmente a la colaboración con temas personales y familiares, pero el 20% no está totalmente satisfecho y es lo que se debe evaluar, ya que basados en el modelo, se debe tener a un 100% de los colaboradores satisfecho con las políticas para que esta de un rendimiento óptimo.

Los 98% de los colaboradores está satisfecho con las políticas que implemento la empresa, pero no todos las utilizan, ni tienen una óptima comunicación de estas. Por lo tanto este sería un punto para evaluar ya que están satisfechos, pero no las utilizan.

La flexibilidad en los horarios y al apoyo a la familia son las políticas con las que más están satisfechos los colaboradores, ya que un 72% dice estar satisfecho, esto concuerda con su utilización.

Nuevamente, el punto malo es para las capacitaciones que brinda la empresa, ya que solo un 62% de los colaboradores está satisfecho con las capacitaciones que brinda la empresa. Se deduce, entonces, que este debe ser un punto de cambio para las políticas, con el fin de lograr una satisfacción del 100% entre los colaboradores con las capacitaciones que se brinden.

8. EVALUACION DE LA ACTITUD DE LOS COLABORADORES FRENTE A LAS POLITICAS EFR

Es importante evaluar la actitud de los colaboradores de IKM frente a las políticas de Empresas Familiarmente Responsable EFR implementadas por la empresa desde Octubre de 2014, ya que para poder determinar los cambios que se deben hacer es necesario tener en cuenta las sugerencias y opiniones que estos dan.

De acuerdo a la encuesta diseñada por IKM y con el fin de evaluar estos aspectos, tan solo nueve (9) colaboradores de los veintinueve (29) encuestados, dan su opinión o sugerencias respecto a cómo ven el modelo y que les gustaría que se cambiaría o implementara. Esto demuestra que tan solo el 31% muestra una actitud de colaboración y aporte a los cambios en las políticas del modelo EFR mientras que el 69% se limita a contestar las preguntas cerradas, y no aporta nada.

Con esto se puede deducir que aunque las respuestas de la encuesta en su mayoría tienen calificaciones altas, lo que demuestra que los colaboradores tienen una percepción buena, las utilizan y la satisfacción es alta; la actitud es aceptable. Teniendo en cuenta lo anterior se debe considerar una estrategia de cambio agresiva a las políticas implementadas, la cual genere impacto y motive a los colaboradores a aportar y a interesarse en el modelo EFR.

Es importante tener en cuenta la opinión de los colaboradores que se muestran interesados y en que la actitud es de aporte y apoyo a los cambios en el modelo EFR. Evaluando la opinión y actitud de los nueve (9) colaboradores que opinaron sobre qué cambios les gustaría se hiciera al modelo, cabe rescatar que todos coinciden en que la divulgación de las políticas sea mayor, es decir la comunicación de estas no es efectiva.

Las capacitaciones son parte importante dentro de las políticas sugeridas a implementar en el modelo EFR, por lo tanto varios colaboradores piden apoyo en esto, ya que sienten que la empresa no les presta este beneficio y que sería importante acceder a estos, a favor de ellos en cuanto a su crecimiento personal y familiar y a favor de la empresa, ya que tendrían personal más capacitado y con mayores aptitudes de liderazgo.

Otra actitud de los colaboradores que vale la pena resaltar es la de mayor atención para ellos en el ámbito emocional, ya que consideran que la empresa solo se preocupa por que ellos rindan en cada puesto de trabajo y entreguen lo mejor de sí, para que la calidad del servicio prestado sea excelente, pero no se preocupan por sus cargas emocionales que muchas veces llegan a afectar la

calidad de sus trabajos. Por lo tanto sugieren que la empresa, con evaluaciones personales, este pendiente de las cargas emocionales de los colaboradores para que estas no lleguen a afectar sus capacidades laborales, ni las de la empresa.

La sensación de inestabilidad en un colaborador, puede llegar a afectar sus capacidades para desarrollar activamente sus labores, debido a que, pensar en que su tiempo de estabilidad laboral se agota, o en que en cualquier momento puede acabar, estresa al colaborador afectando su rendimiento. Es por esto que algunos colaboradores sugieren que se brinde una mayor estabilidad laboral, y esto se logra con planes de exaltación por buenos trabajos, por incentivos los cuales generen en el colaborador sensación de que está haciendo las cosas correctamente y será difícil que sea retirado del cargo. En consecuencia, si el colaborador no está realizando su trabajo correctamente, es importante hacérselo saber, y con capacitaciones, y buenas prácticas de la labor se puede lograr a que mejore.

9. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Al realizar la estrategia de cambio de diagnóstico, intervención y evaluación, para los cambios pertinentes al modelo de Empresas Familiarmente Responsables EFR de la empresa IKM se encontró que los cambios a realizar son:

- Mayor comunicación y divulgación de las políticas EFR para todos los colaboradores de la empresa, ya que la mayoría no conocen a totalidad de estos, por lo tanto se hace indispensable crear una campaña de divulgación y reconocimiento de las políticas.
- Incrementar las capacitaciones para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, ya que no se están llevando a cabo, y es necesario para que los colaboradores mejoren sus aptitudes y la empresa tenga un personal capacitado para todas sus labores.
- Generar un vínculo más estrecho entre colaboradores y líderes, ya que es evidente que los colaboradores sienten que sus cargas emocionales no son tenidas en cuenta a la hora de evaluar su trabajo. Por lo tanto es indispensable generar vínculos, entre líderes y colaboradores no solo en temas laborales, si no en conocimiento de cargas emocionales, para así mejorar la concentración y capacidad laboral.
- Mejores beneficios en cuanto a los horarios de trabajo, ya que los colaboradores manifiestan que en muchas ocasiones la carga es tan pesada que tienen que prolongar sus jornadas laborales, por lo tanto piden que se haga un ajuste a su carga laboral para que ellos logren disfrutar de sus horas de descanso.

10. CONCLUSIONES

- De acuerdo con la teoría de las estrategias de cambio es indispensable realizar los cambios generados por la investigación en los resultados.
- Los colaboradores de IKM, no conocen todas las políticas de Empresas Familiarmente Responsables EFR implementadas por la empresa, por lo tanto e hace de vital importancia que al momento de generar los cambios propuestos estos lleven un plan de comunicación efectiva a todos los colaboradores para que ellos hagan uso de estas políticas las cuales los benefician.
- Al momento de tomar la decisión de cuales cambios se deben implementar, se debe tener en cuenta que los cambios generen un impacto positivo en los colaboradores, llevándolos a cambiar su actitud frente al modelo y volviéndolos más participes de este.
- Aparte, de comunicar las políticas implementadas y los cambios que se van a hacer en ellas, es importante comunicar también el procedimiento para acceder a ellas.

11. RECOMENDACIONES

- Es importante tener en cuenta que el modelo debe seguir actualizándose, ya que esto generara un cambio positivo en la empresa, y una mejora continua. Por lo tanto se debe tener en cuenta que al momento de diseñar la encuesta se propongan más preguntas abiertas, ya que esto generara una mayor confianza en el colaborador para expresar sus ideas, y a la empresa se le brindaran ideas de apoyo para modificar sus políticas.
- Las estrategias de cambio sugieren hacer un análisis profundo para el diagnóstico de los cambios a realizar, es por esto que para futuras investigaciones, se sugiere hacer un análisis más profundo de la opinión de los colaboradores ya que en ellos se basan los cambios, es decir no conformarse con una encuesta, se debe ir más allá como con la utilización de la herramienta de investigación de entrevistas no planeadas.

BIBLIOGRAFÍA

BROWN, Ofelia. Importancia de la comunicación en la gestión del cambio organizacional. 2014. Conexión Esan. [Consultado: 5, Agosto 2016] Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/10/17/importancia-comunicacion-gestion-cambio-organizacional/>

BROWN, Ofelia. Liderazgo y Cambio Organizacional. 2012. Conexión Esan. [Consultado: 4, Agosto, 2016]. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>

CHINCHILLA, Nuria y MORAGAS, Maruja. La conciliación ¿Moda pasajera? 2009. Universidad de Navarra. [Consultado: 3, Agosto, 2016]. Disponible en <http://www.unav.es/noticias/opinion/op050209.html>.

CHINCHILLA, Nuria, LEON, Consuelo, y MAYA Anais. Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. 2006. IESE- Universidad de Navarra.

CHINCHILLA, Nuria. Conferencia: Conciliar trabajo y familia. 2006. Zaragoza, España. [Consultado: 26, Julio, 2016]. Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/profesora-nuria-chinchilla-habla-de-conciliar-trabajo-y-familia>.

CHINCHILLA, Nuria. Ser una empresa familiarmente responsable, ¿Lujo o necesidad? España: Ed. Pearson Prentice Hall. 2006

DUARTE DUARTE, Erika Esmeralda. Como implementar el modelo de empresa familiarmente responsable para su adaptación en una media y pequeña empresa Colombiana. 2008. Trabajo de grado Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, p.48.

FUNDACION MASFAMILIA. Presentación de la iniciativa empresa familiarmente responsable. España. [Consultado: 14, Junio, 2016] Disponible en: <http://www.masfamilia.org/iniciativa-efr/que-es>

GORDON L. LIPPITTI, PETTER LANGSETH, JACK MOSSOP. “El cambio en las organizaciones empresariales”

GRAN ENCICLOPEDIA LAROUSSE. Percepción. Tomo 18. 1998.

GUERRERO, Juan. Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. 2003. Revista Colombiana de Psicología, ISSN-e 0121-5469, Vol.12, N.1, 2003, pág. 73-

84.[Consultado: 4, Agosto, 2016]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3246719>

IESE. Escuela de negocios de la Universidad de Navarra y Centro Internacional trabajo y familia. Sf. [Consultado: 12, Febrero, 2016] Disponible en: www.iese.edu/icwf

LOPEZ, Carlos. La gestión del cambio. 2001. [Consultado: 7, Julio, 2016] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/la-gestion-cambio/>

MARBAN, Joaquín. El estrés afecta el rendimiento laboral. 2009. Expansión en alianza con CNN. [Consultado: 4, Agosto, 2016] Disponible en: <http://expansion.mx/mi-carrera/2009/09/01/el-estres-y-el-rendimiento-laboral>

RONCO, Emilio y LLADO, Eduard. “Aprender a gestionar el cambio”. 2000.

RONDA PUPO, Guillermo Armando. Un concepto de estrategia. En: Gestipolis. Sf [Consultado 17, febrero, 2016]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

RUIZ BECERRIL, Diego. Cuando el trabajo separa: Los matrimonios de fin de semana. 2003. [Consultado: 3, Agosto, 2016]. Disponible en <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/149/b13844398.pdf>.

SANCHEZ ALVARADO, Lina. Desplazarse es lo que más les produce estrés a los Bogotanos. 2011. El tiempo. [Consultado: 4, Agosto, 2016] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9725685>

SECRETARIA DE TRABAJO Y PROVISION SOCIAL DE MEXICO Modelo de reconocimiento, “Empresa Familiarmente Responsable, Manual para su aplicación”2006. México. [Consultado: 14, Junio, 2016] Disponible en: [http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002%20%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20\(PDF\).pdf](http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002%20%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20(PDF).pdf)

VARGAS PATIÑO, Lady Johanna. Recopilación de experiencias empresariales con la aplicación del modelo empresa familiarmente responsable “EFR” en Colombia, durante el periodo 2005 a 2008. 2010.

VITONICA. 2011. [Consultado: 4, Agosto, 2016] Disponible: <http://www.vitonica.com/wellness/la-practica-deportiva-nos-hara-rendir-mas-en-el-trabajo>

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA MEDIDAS EFR

Apreciado Colaborador: Con el fin de evaluar permanentemente nuestro modelo IKM de Empresa Familiarmente Responsable (efr), te solicitamos responder la siguiente encuesta con relación a los beneficios expuestos en nuestra **cartilla efr y otros implementados durante el año 2015**. Lee atentamente cada una de las preguntas y **respóndelas todas** reflejando tu opinión personal. Marca con una X la opción que defina tu valoración de acuerdo con la siguiente escala:

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 EN DESACUERDO

3 NO ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

4 DE ACUERDO

5 TOTALMENTE DE ACUERDO

NS/NC NO SABE/NO CONTESTA

Agradecemos la información y el tiempo dedicado a contestar la encuesta

	1	2	3	4	5	NS/NC
1. Considero que la empresa se preocupa por mis necesidades en materia de beneficios y equilibrio de la vida personal, familiar y laboral.	<input type="checkbox"/>					
2. Considero que hay suficiente accesibilidad en la empresa para tratar temas relacionados con beneficios y equilibrio de la vida personal, familiar y laboral.	<input type="checkbox"/>					
3. La comunicación que existe en temas de beneficios personales es eficaz y suficiente para mantenerme informado/a al respecto.	<input type="checkbox"/>					
4. Es fácil establecer comunicación con cualquier miembro de la organización (jefe inmediato, bienestar social) para tratar estos temas.	<input type="checkbox"/>					
5. Conozco los beneficios existentes en la empresa sobre calidad en el empleo (actividades de bienestar, integración, celebraciones, flexibilidad horaria por enfermedad propia o de familiar, licencias, etc.)	<input type="checkbox"/>					
6. Hago uso de estos beneficios cuando requiero o deseo participar	<input type="checkbox"/>					

7. Valoró positivamente estos beneficios de calidad en el empleo.
8. Conozco los beneficios existentes de flexibilidad temporal (días libres en festividades, libre elección del período vacacional, entre otras)
9. Disfruto de estos beneficios cuando me son de aplicación.
10. Valoró positivamente estos beneficios de la empresa
11. Conozco las medidas existentes sobre apoyo a la familia que tiene la empresa. (eventos con acompañante, entrevista de acercamiento personal y familiar, permisos escolares etc)
12. Disfruto de estos beneficios cuando me son de aplicación.
13. Estoy satisfecho/a con las medidas de apoyo a la familia.
14. Conozco los beneficios existentes sobre desarrollo profesional (capacitaciones, talleres vivenciales, entre otras).
15. Participo habitualmente en la formación de talleres a la que me da acceso la empresa
16. Estoy satisfecho/a con la formación recibida, en contenidos y planificación.
17. Disfruto de estos beneficios para el desarrollo personal y profesional cuando me son de aplicación (Talleres)
18. Valoró positivamente estos beneficios
19. Las reuniones se convocan cuando son necesarias y su duración se ajusta al contenido de las mismas.
20. Considero que las medidas implantadas en la empresa cubren la mayor parte de mis necesidades.

Sugerencias acerca de medidas o beneficios que consideras SE PUEDAN implantar en la organización
