



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

**“ANÁLISIS DEL BALANCE FAMILIA-TRABAJO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA
EN MARCHA DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA TALENT”**

Nicolás Augusto Suárez Benavides

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C

2016

**“ANÁLISIS DEL BALANCE FAMILIA-TRABAJO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA
EN MARCHA DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA TALENT”**

Nicolás Augusto Suárez Benavides

Director:

Ana María García

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C

2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: CONFLICTO ENTRE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR	3
1.1 Principales cambios en las familias colombianas	4
1.1.1 Jefatura.....	4
1.1.2 Tipos de hogar.....	5
1.2 Principales cambios del mercado laboral colombiano	6
1.2.1 ¿Por qué los colombianos han dejado de trabajar?.....	6
1.2.3 Prioridad de los Millennials: balance familia-trabajo.	8
2. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1 Pregunta	9
2.2 Hipótesis.....	10
2.3 Objetivos.....	10
2.3.1 General.....	10
2.3.2 Específicos	10
3. ANÁLISIS DEL NEGOCIO: CERTIFICACIÓN EFR	11
3.1 Descripción del modelo efr	11
3.1.1 Dimensiones del modelo efr.....	12
3.2 efr en el mundo.....	14
3.2.1 efr en Colombia: retos y oportunidades	16
3.3 Requisitos para ser consultor homologado.....	19
4. MARCO TEÓRICO	19
4.1 Análisis de la efectividad del liderazgo.....	20
4.2 Análisis de la equidad laboral.....	23
5. ESTADO DEL ARTE: HERRAMIENTA PARA ATRAER NUEVAS EMPRESAS	26
5.1 Primera dimensión: liderazgo y estilo de dirección.	28
5.2 Segunda dimensión: calidad del empleo.....	30
5.3 Tercera dimensión: flexibilidad temporal y espacial.....	31
5.4 Cuarta dimensión: apoyo a la familia de los empleados.....	33
5.5 Quinta dimensión: desarrollo personal y profesional.	34
5.6 Sexta dimensión: igualdad de oportunidades.	35
6. ANÁLISIS DEL SERVICIO: CONSULTORÍA EN EL MODELO EFR.....	37
6.1 Fases de la consultoría	37
6.1.1 Liderazgo y compromiso de la dirección	38
6.1.2 Diagnóstico: valor agregado de Talent.....	38
6.1.3 Diseño y planificación del modelo	41
6.1.4 Implementación	42
6.1.5 Seguimiento, medición y evaluación de resultados	42
6.1.6 Auditoría interna	43
6.1.7 Certificación	43
6.2 Equipo consultor.....	44
6.3 Duración de la consultoría.....	44
7. ANÁLISIS DEL MERCADO y DE LA COMPETENCIA.....	46
7.1 Análisis del mercado	46
7.1.1 Mercado objetivo	46

7.2 Análisis de la competencia	48
7.2.1 Comparativo de precios de la competencia	49
7.2.2 Análisis DOFA	50
8. ANÁLISIS FINANCIERO	52
8.1 Cálculo ingresos operacionales	52
8.1.1 Ingresos Años 1, 2 y 3.....	53
8.1.2 Ingresos Año 4	54
8.1.3 Ingresos Años 5 y 6.....	55
8. 2 Gastos de operación y Salidas de efectivo	55
8.2.1 Honorarios y Entrenamiento en efr	55
8.2.2 Oficina, Equipos y Consumos	58
8.2.3 Capital y Gastos financieros.....	59
8.2.4 Política de dividendos.....	59
8.2.5 Certificación efr y pago de honorarios.....	60
8.2.5 Página web y auxilios de transporte.....	60
8.3 Punto de equilibrio.....	64
8.4 Indicadores financieros.....	65
9. CONCLUSIONES	66
ANEXOS	68
REFERENCIAS	74

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cantidad de empresas efr en el mundo.....	15
Ilustración 2. Empresas en Colombia certificadas desde el 2013 hasta el 2016.	16
Ilustración 3. Variables de la Teoría del “Camino-Meta”	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Jefatura del hogar en Colombia. 1990-2010.....	4
Gráfico 2. Razones por las cuales las personas dejaron de trabajar en Colombia en el período 2011-2015.....	7
Gráfico 3. Dimensiones del modelo efr.....	13
Gráfico 4. Fases del proceso de consultoría en efr.....	37

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Inputs y Outcomes de acuerdo a la Teoría de la equidad laboral.....	24
Tabla 2. Secciones y componentes para la encuesta de Diagnóstico.....	40
Tabla 3. Tipos de medidas efr.....	41
Tabla 4. Equipo mínimo de trabajo.....	44
Tabla 5. Duración promedio de la consultoría en efr.	45

Tabla 6. Competidores.....	48
Tabla 7. Comparativo de precios de la competencia	49
Tabla 8. Análisis DOFA.....	50
Tabla 9. Cálculo costos consultoría efr.....	53
Tabla 10. Cálculo ingresos operacionales Año 1.....	53
Tabla 11. Cálculo ingresos operacionales Año 2.....	54
Tabla 12. Cálculo ingresos operacionales Año 3.....	54
Tabla 13. Cálculo ingresos operacionales Año 4.....	54
Tabla 14. Cálculo ingresos operacionales Año 5.....	55
Tabla 15. Cálculo ingresos operacionales Año 6.....	55
Tabla 16. Nómina Año 1.....	56
Tabla 17. Nómina Año 4.....	57
Tabla 18. Nómina Año 6.....	57
Tabla 19. Gastos de operación.....	58
Tabla 20. Equipos y Depreciación.....	59
Tabla 21. Préstamo bancario.....	59
Tabla 22. Dividendos pagados.....	60
Tabla 23. Estado de Resultados.....	61
Tabla 24. Flujo de caja.....	62
Tabla 25. Balance general.....	63
Tabla 26. Punto de equilibrio.....	64
Tabla 27. Indicadores financieros.....	65

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entidades efr Colombia.....	68
Anexo 2. Mercado objetivo Fase I.....	69
Anexo 3. Mercado objetivo Fase II.....	70
Anexo 4. Mercado objetivo Fase III.....	72

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se hace un análisis de la viabilidad para la creación y puesta en marcha de Talent como empresa dedicada a prestar servicios de consultoría a organizaciones para que se certifiquen como “familiarmente responsables” de acuerdo al modelo efr (empresa familiarmente responsable) de la Fundación Másfamilia en España.

Para ello, el análisis se compone de 8 capítulos. En el primero se presenta el Planteamiento del Problema, el cual se elabora por medio de un análisis de las realidades de los hogares colombianos y del mercado laboral del país. A partir de la interpretación de la información, se concluye que en Colombia hay un conflicto entre la vida laboral y familiar de los empleados colombianos, y por lo tanto se destaca la pertinencia del modelo efr para enfrentar esta situación desde las empresas. El capítulo dos contiene la Pregunta de investigación, Hipótesis y Objetivos del estudio, todo lo cual está orientado a definir la oportunidad que tiene Talent para proyectarse en este escenario.

En el capítulo tres explora el Análisis del Negocio describiendo en detalle las dimensiones del modelo, así como la acogida que ha tenido en Colombia y en el mundo. Posteriormente, y de acuerdo a la explicación del modelo, el capítulo cuatro contempla el Marco Teórico, el cual se desarrolló con dos variables: efectividad del liderazgo y análisis la motivación de los empleados desde la equidad laboral. Se estructuró de esta manera pues el liderazgo es la dimensión transversal a todo el modelo efr, y la motivación a partir de la equidad laboral, es una variable que puede ser usada para limitar o ampliar el compromiso de los empleados, su productividad o nivel de rotación. En sí, las prácticas efr son una herramienta para que los empleados perciban una mayor equidad en términos del esfuerzo que dedican a su trabajo y las retribuciones (no solo económicas) de las que son objeto.

El capítulo cinco se destina al Estado del Arte. El objetivo de este apartado es dar sustento científico al modelo efr, de tal forma que se comprenda por qué se estructuró con las seis dimensiones que abarca. Cada una de las dimensiones es abordada con investigaciones que relacionan la implementación de medidas efr (i.e flexibilidad horaria, flexibilidad espacial y prácticas de igualdad, entre otras) con impactos positivos para las organizaciones (i.e productividad o desempeño). Por esta razón, el Estado del Arte será una herramienta para que la estrategia comercial de Talent sea sólida y pueda demostrar la efectividad del modelo efr en su conjunto.

En el capítulo seis se analiza el servicio que prestará Talent detallando las fases del proceso, pero recalcando muy especialmente el valor agregado que puede ofrecer. En el marco de lo anterior, el capítulo siete presenta el análisis del mercado, de la competencia y un análisis DOFA. A partir de éste, se identifican las estrategias que puede implementar Talent para proyectarse dentro de este tipo de consultorías efr. Finalmente, el capítulo ocho se dedica al Análisis Financiero en aras de determinar la viabilidad de la creación de la empresa.

Palabras clave: balance familia-trabajo, modelo efr, prácticas familiarmente responsables, liderazgo y motivación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: CONFLICTO ENTRE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

Las acciones de Responsabilidad Social (RS) han tomado cada vez más fuerza desde mediados del siglo XX. Diversos factores de tipo social, económico y político, e incluso ético, han abonado el terreno para que estas prácticas se hayan convertido en uno de los ejes fundamentales de muchas de las empresas que actualmente quieren posicionarse en un mercado competitivo. La RS pasó de ser considerada como un acto de tipo caritativo y filantrópico, a una operación estratégica que, si es bien diseñada e implementada, puede añadir valor a la empresa (Avendaño, 2013).

El ejercicio de la RS ha evolucionado de diferentes maneras, y una de ellas es lo que hoy se conoce como medidas familiarmente responsables. Se trata de acciones que pretenden lograr la conciliación de la vida laboral y familiar de las personas, y son una respuesta a la preocupación de las organizaciones por el bienestar de sus trabajadores como stakeholders primarios (Friedman & Miles, 2006), es decir, aquellos sin los que para una empresa sería prácticamente imposible operar. La implementación de este tipo de medidas implica el reconocimiento de un aspecto esencial: los trabajadores no solo asumen un rol laboral, pues se trata de individuos que han conformado una familia o que tienen personas bajo su responsabilidad, que tienen aficiones y que además participan de una serie de actividades distintas a las relacionadas con su trabajo.

En aras de evidenciar que puede existir un conflicto familia-trabajo en Colombia, y de explicar la pertinencia de gestionar el talento humano desde el reconocimiento de las diversas dinámicas personales que afectan a los empleados, a continuación se mostrarán brevemente las principales transformaciones y características tanto de los hogares colombianos como del mercado laboral.

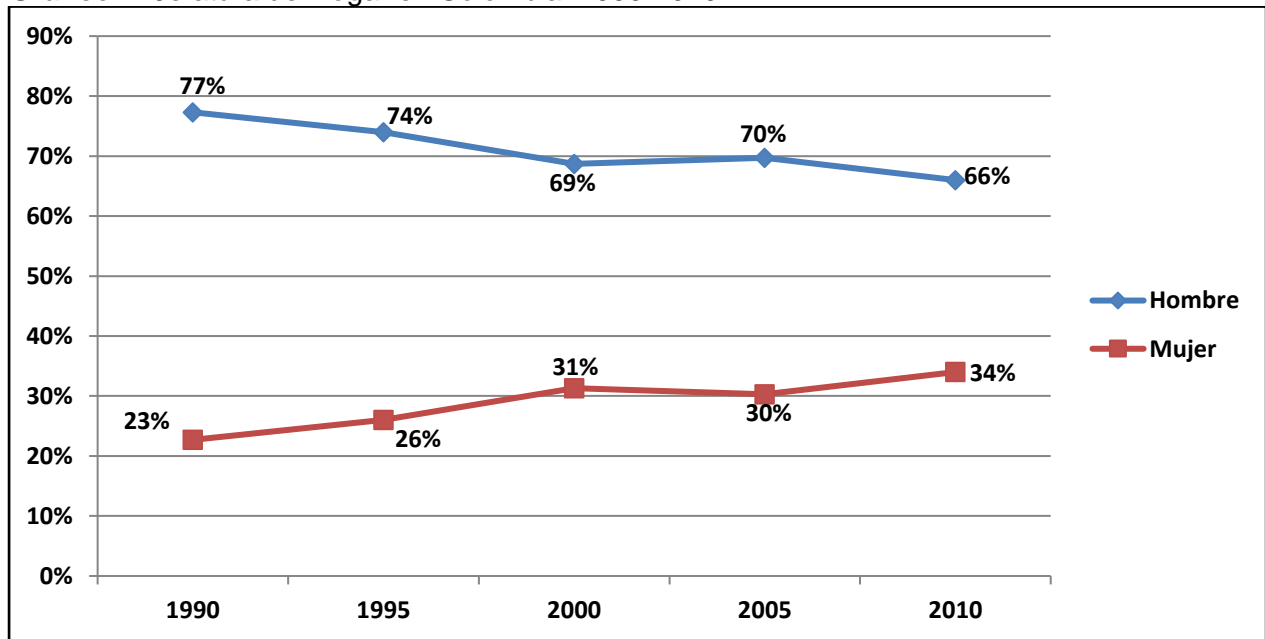
1.1 Principales cambios en las familias colombianas

Son dos aspectos principales los que evidencian los cambios que han tenido los hogares en Colombia: “jefatura” y “tipos de hogar”. Al ser interpretados junto con un tercer aspecto de “horas de trabajo”, el cual no se refiere a su composición interna pero sí a las condiciones laborales de quienes los conforman, es posible analizar la situación de una forma más precisa y concatenar los tres aspectos para demostrar la existencia del conflicto familia-trabajo en Colombia.

1.1.1 Jefatura

En Colombia más del 80% de los hogares tiene jefes hogar (DANE a., 2014), entendiendo a éstos como “el mayor aportante de ingresos o el responsable económico del hogar; es decir, el que sostiene económicamente al hogar” (FAO, 2010). La jefatura femenina ha tenido un aumento sostenible desde 1990. El Gráfico 1 muestra su evolución. La tasa global de participación de la mujer en el mercado laboral pasó de 46.8% en el 2006 a 52.7% en el 2014 (DANE a., 2014).

Gráfico 1. Jefatura del hogar en Colombia. 1990-2010.



Fuente: Encuesta Nacional de Demografía. Años 1990, 1995, 2000, 2005 y 2010.

Al haber más mujeres trabajando o por fuera de la casa, en contraposición a las labores de hogar o de índole personal que ejercían antes de la década de los noventa, éstas se ven en la obligación de conciliar su vida familiar para el sostenimiento del hogar. Esto indica que la salida de la mujer al mercado laboral no es solo una cuestión de equidad de justicia o igualdad, sino también de retos frente a las necesidades que esta nueva dinámica representa en términos de promover medidas de equidad de género en el sector para garantizar las oportunidades que estos hogares requieren.

1.1.2 Tipos de hogar

La composición de los hogares colombianos es variada. La Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS) identifica cuatro tipos principales: unipersonales, nucleares, extensos y compuestos¹. Según la ENDS del año 2010, únicamente el 10% de los hogares son unipersonales y el 8% están conformados por parejas sin hijos. De forma opuesta, el 35% son nucleares completos, el 31% extensos y el 12% nucleares incompletos (Profamilia, 2010).

Esto indica que en su gran mayoría los colombianos viven en su hogar con personas que les generan ciertas responsabilidades (por ejemplo, cuidado de hijos o adultos mayores bajo su cargo) y, por lo tanto, el tiempo que requieren para cumplir con sus obligaciones puede entrar en conflicto con sus actividades laborales. En efecto, en el siguiente apartado de cambios en el mercado laboral colombiano, se refleja esta situación.

¹ Los hogares unipersonales son aquellos en los que vive una sola persona; los nucleares están compuestos por padre y madre (o uno de los dos únicamente) con hijos; los extensos incluyen parientes diferentes al cónyuge e hijos solteros, y los compuestos son aquellos en los que se presentan tanto parientes como no parientes.

1.2 Principales cambios del mercado laboral colombiano

De acuerdo con las estadísticas de Mercado Laboral del DANE con corte a febrero de 2016, Colombia es un país con 47 millones de habitantes. De la población total, el 79.9% está en Edad de Trabajar -PET- (personas de 12 y más años en la parte urbana, y de 10 años y más en la parte rural), y el 51.4% es Población Económicamente Activa -PEA- (personas en edad de trabajar que trabajan o están buscando empleo).

De la Población Económicamente Activa, el 90% está Ocupada (personas que durante el período de estudio del DANE: trabajaron por lo menos una hora remunerada en la semana, no trabajaron la semana de referencia pero tenían trabajo o son trabajadores sin remuneración que trabajaron en la semana de referencia por lo menos 1 hora) y el 10% está Desocupada (incluye desempleo abierto y desempleo oculto).

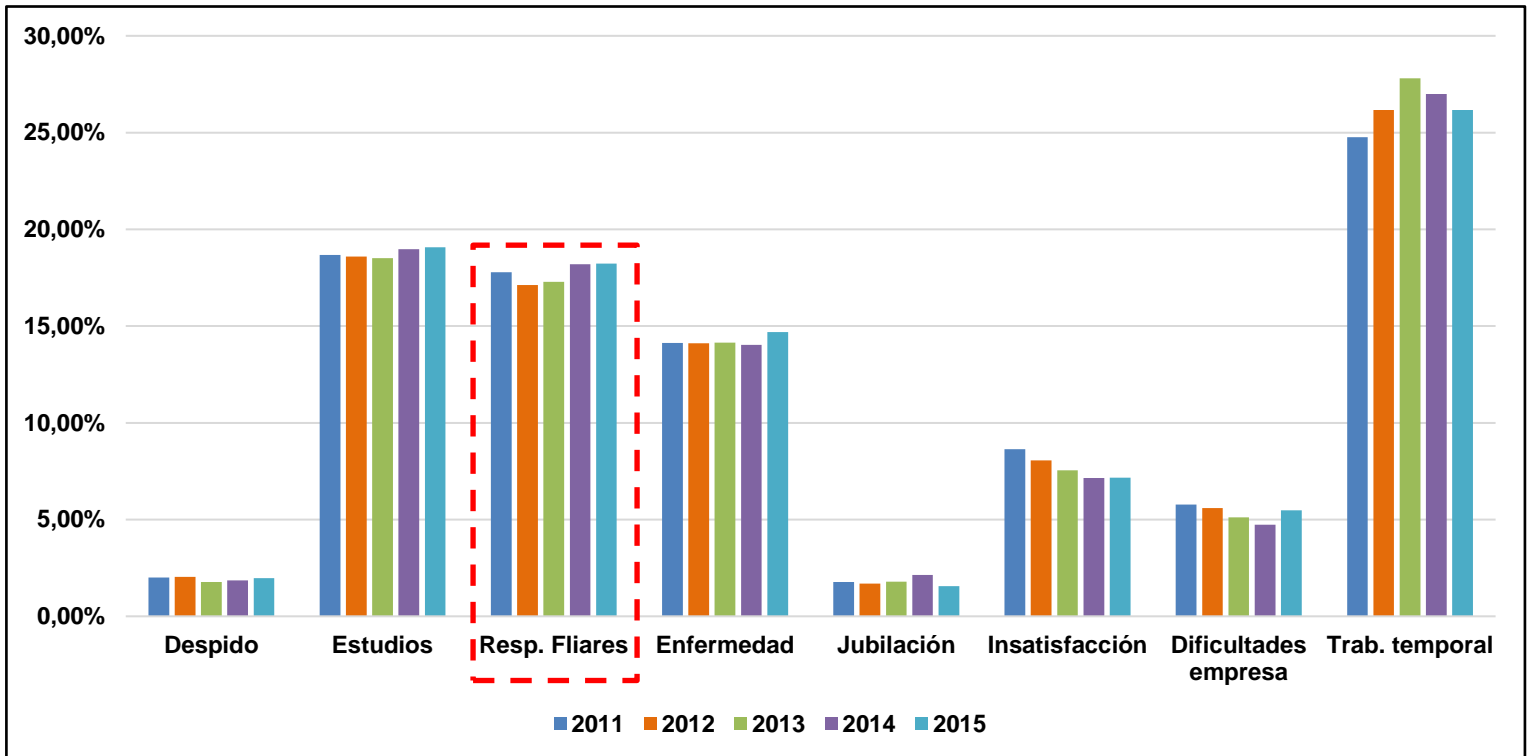
1.2.1 ¿Por qué los colombianos han dejado de trabajar?

Colombia se encuentra dentro del grupo de países en los que se trabaja 48 horas a la semana (Lee, 2007). No obstante, las estadísticas nacionales muestran que la carga total de trabajo supera las 48 reseñadas por la OIT: los hombres trabajan 52 horas en total, de las cuales 2 corresponden a trabajo no remunerado. Por su parte, las mujeres trabajan 60 horas, de las cuales 17 son de actividades no remuneradas (DANE b., 2014).

El trabajo no remunerado, también definido como Economía del Cuidado, hace referencia a aquél que *“se realiza en el hogar, relacionado con el mantenimiento de la vivienda, los cuidados a otras personas del hogar o la comunidad y el mantenimiento de la fuerza de trabajo remunerado”* (Congreso de la República, Ley 1413 de 2010). El total de horas dedicadas al trabajo remunerado y al trabajo no remunerado, representa una carga generalmente difícil de superar por los hogares y familias colombianas: el Gráfico 3 muestra que en Colombia, para el período de años 2011-

2015, la tercera razón por la que las personas dejaron de trabajar fue “Responsabilidades familiares”.

Gráfico 2. Razones por las cuales las personas dejaron de trabajar en Colombia en el período 2011-2015.



Fuente: Elaborado con base en información del DANE. Estadísticas Mercado Laboral – Inactividad.

La tendencia de “Responsabilidades Familiares” como motivo para haber dejado de trabajar en Colombia, es creciente. Aunque las diferencias año a año son leves en términos porcentuales (17.79% en 2011, 17.12% en 2012, 17.29% en 2013, 18.19% en 2014 y 18.23% en 2015), el peso que tiene hace que este motivo se siga manteniendo como el tercero dentro de los seis evaluados por el DANE.

De acuerdo a lo anterior, los sectores público y privado de Colombia deben entender que la familia de los empleados son parte de sus stakeholders primarios (Ver Estado del Arte, citas sobre Chincilla & Torres (2006) y World Values Survey (2010-2014), y que como tal pueden afectar su desempeño e incluso su permanencia en las organizaciones. Implementar prácticas que permitan lograr un balance entre las responsabilidades familiares, laborales y personales de los empleados por medio de modelos como el efr de la Fundación Másfamilia, es una respuesta coherente a las realidades del país.

1.2.3 Prioridad de los Millennials: balance familia-trabajo.

Los Millennials, que son aquellas personas nacidas entre 1981 y 1995, conforman el 31.1% de la población colombiana (DANE c., 2016). Este grupo de personas ha sido ampliamente estudiado alrededor del mundo, pues su forma de concebir lo, y esto incluye las expectativas laborales, difiere radicalmente de las generaciones anteriores. La importancia de lo Millennials parece obvia pero es importante especificarla: a nivel mundial representan el 44% de la fuerza laboral actual (Portafolio, 2016), y por términos cronológicos son las personas que el día de mañana dirigirán las empresas. En aras de que las organizaciones puedan retener la habilidad de esta generación y de ponerla al servicio de sus objetivos estratégicos, es necesario entender la percepción que tienen del mercado laboral y de su forma de trabajo.

De acuerdo al estudio anual de Deloitte (incluye las opiniones de más de 7.800 Millennials de más de 29 países), una de las principales características de los Millennials es el cuestionamiento que hacen a la forma como operan las empresas: consideran que las empresas hacen mucho énfasis en la generación de ingresos y de riqueza, y que por el contrario deberían trabajar más por la mejora de las condiciones de vida y del medio ambiente (Deloitte, 2016).

Los Millennials escogen las empresas en las que trabajan basándose no solo en aspectos económicos o de reputación de la compañía, sino también en la sintonía que encuentren entre sus propósitos y los valores éticos y visión de las empresas, y cómo éstas pueden impactar positivamente a las comunidades (énfasis en estrategias de RSE) mientras son rentables para los stakeholders y desarrollan el talento humano y capitalizan a sus empleados. De acuerdo con PricewaterhouseCoopers, las empresas deben ser muy cuidadosas en su relación con los Millennials, pues si no se logra un compromiso real de parte de éstos, es muy probable que los índices de rotación se incrementen. Solo el 18% de los Millennials cree que tienen un futuro a largo plazo con sus organizaciones (PWC, 2015), y ello, consecuentemente, implica un incremento de costos para las compañías.

Los siguientes son los tres factores (aparecen en orden de importancia) que los Millennials más valoran y sopesan al momento de elegir bien sea dentro de distintas opciones laborales o para decidir si continuar o no vinculados a una organización (PWC, 2015): a). Balance familia-trabajo, b). Formación y desarrollo y c). Oportunidades para ascender laboralmente. Para el caso de Colombia los resultados no son diferentes. Según el estudio desarrollado por Universum y el INSEAD, los jóvenes colombianos consideran que debe existir un balance entre la familia y el trabajo: el 52% señaló que lo que más le interesa es el equilibrio entre la vida laboral y personal (Portafolio b, 2015).

2. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Pregunta

¿Cuál es la estrategia que debe seguir Talent para posicionarse en el mediano plazo como una empresa de consultoría en la gestión estratégica del talento humano?

2.2 Hipótesis

La estrategia que debe seguir Talent consiste en convertirse en Entidad consultora homologada por la Fundación Másfamilia en España para realizar procesos de acompañamiento a las organizaciones colombianas interesadas en certificarse como empresas familiarmente responsables. Para tal fin, se estudiarán las características del modelo efr, se analizará la competencia y se detallará el segmento de mercado al que Talent debe llegar en aras de definir si ésta puede ser viable desde el punto de vista de mercado en el mediano plazo.

2.3 Objetivos

2.3.1 General

Definir cómo Talent puede posicionarse como una alternativa atractiva en los procesos de acompañamiento para la certificación de empresas familiarmente responsables en Colombia.

2.3.2 Específicos

a). Describir el servicio ofrecido en el marco del modelo efr diseñado por la Fundación Másfamilia, encontrando a su vez el valor agregado que puede ofrecer Talent, especialmente en lo que concierne a la estrategia para presentarlo como un modelo sólido y con bases científicas (Estado del Arte).

b). Analizar el mercado desde los clientes y la competencia, en aras de encontrar un segmento con potencial de crecimiento y desde el cual Talent pueda posicionarse y proyectarse en el mediano plazo.

c). Determinar una estructura de personal que permita tanto el desarrollo de las consultorías como la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa.

d). Desarrollar las proyecciones financieras.

3. ANÁLISIS DEL NEGOCIO: CERTIFICACIÓN EFR

3.1 Descripción del modelo efr

Talent será una empresa dedicada a prestar un servicio que cada día cobra mayor importancia para las organizaciones en Colombia y el mundo entero: la gestión estratégica del talento humano. La diferencia principal del servicio prestado por Talent en el universo de empresas que tienen otros similares, radica en el énfasis que se hará en la gestión estratégica desde una *visión moderna del balance familia-trabajo o medidas familiarmente responsables*. Para efectos de lo anterior, Talent se convertirá en prescriptor-consultor homologado por la Fundación Másfamilia en España para prestar los servicios de consultoría sobre el modelo *Entidad Familiarmente Responsable* (efr de aquí en adelante) creado en el año 2005. Con ello, Talent ofrecerá a las organizaciones tanto públicas como privadas en Colombia los servicios de consultoría en las distintas fases del modelo efr detalladas en el apartado 6 (Análisis del servicios: consultoría en el modelo efr).

Alrededor del modelo se identifican 3 actores principales (Fundación Másfamilia a., 2015):

1. Fundación Másfamilia: entidad creadora y propietaria del modelo efr. En el marco del proceso de certificación, se encarga de aceptar o rechazar el otorgamiento del certificado efr a las organizaciones interesadas.

2. Prescriptores efr: entidades profesionales que colaboran con el diseño, implantación y evaluación del modelo efr. Existen tres tipos de prescriptores:

a). *Entidades de consultoría:* esta es la tipología de la cual hará parte Talent. Se trata de aquellas entidades que prestan servicios de asesoría y auditoría interna a las organizaciones interesadas en certificarse bajo el modelo. Estos servicios de consultoría se ofrecen para las

distintas fases (Ver Gráfico 1): diagnóstico, diseño y planificación, implantación del modelo y seguimiento y evaluación de resultados.

b). Entidades de formación: entidades dedicadas a capacitar y preparar a las futuras entidades de consultoría sobre los lineamientos, características, componentes y alcances del modelo.

c). Entidades de certificación (auditoría externa): entidades independientes (terceras partes) que en la última etapa del proceso de certificación envían a la Fundación Másfamilia su concepto sobre la auditoría externa realizada.

3. Entidades efr: aquellas organizaciones que después de implementar la etapa de consultoría y haber obtenido un concepto favorable por parte de la entidad de certificación contratada, reciben la certificación efr por parte de la Fundación Másfamilia.

3.1.1 Dimensiones del modelo efr

El modelo efr se compone de 6 dimensiones (Gráfico 1), y cada una de ellas incluye prácticas familiarmente responsables. Dichas prácticas abarcan desde aspectos logísticos como la ubicación espacial de los empleados, hasta políticas de profundidad como el desarrollo personal y familiar. El conjunto de dimensiones es permeado por lo que la Fundación Másfamilia ha denominado “Liderazgo y estilo de dirección”, o en otras palabras, el impacto que en estos procesos tienen los tomadores de decisiones y quienes tienen personas bajo su responsabilidad.

La transversalidad de esta dimensión en todo el modelo no responde al simple reconocimiento de la influencia de los jefes directos en sus empleados por razones jerárquicas, o del peso de las decisiones que tomen los primeros ejecutivos por la naturaleza de sus cargos, sino de la coherencia que en términos de discurso y ejemplo se requieren para la correcta implementación de las medidas, lo cual, consecuentemente, deriva en los resultados que se puedan lograr. Como se verá en el Estado del Arte, las medidas familiarmente responsables tienen impactos positivos

no solo sobre el balance familia-trabajo, sino también en factores como la productividad, el compromiso del empleado con la organización o en la retención del talento humano. Por esta razón, se considera que el modelo efr es un modelo de gestión integral que permite dar solución a distintas problemáticas al interior de las organizaciones.

Gráfico 3. Dimensiones del modelo efr.



Fuente: Elaborado con base en la información de la Fundación Másfamilia. Anexo efr. 1000-1. Edición 4².

Con el objetivo de facilitar la comprensión del modelo y de comunicar la pertinencia de las medidas efr, en el Estado del Arte se desglosará cada dimensión para citar algunas de las investigaciones que se han realizado al respecto. De esta forma, se logrará dar mayor sustento a la efectividad e impacto que el modelo puede tener. Dicha evidencia científica le permitirá a

² El Anexo efr. 1001-1 y el Plan de Incorporación Prescriptores Colombia 2015-2016 de la Fundación Másfamilia, no son de uso público. Fueron suministrados por la Fundación para efectos únicos del desarrollo de este documento.

Talent contar con una herramienta más sólido para promocionar la certificación efr y hacerla atractiva para las empresas potencialmente interesadas.

3.2 efr en el mundo

El modelo efr ha sido reconocido como “Buena práctica” por la Organización de Naciones Unidas (The Family Watch, 2012). Según la ONU buenas prácticas son *“acciones o iniciativas con repercusiones tangibles y medibles en cuanto a la mejora de la calidad de vida de los habitantes y del medio ambiente de una forma sostenible y que pueden servir como modelos para que otros países o regiones puedan conocerlos y adaptarlos a su propia situación”* (Rieznik&Hernández, 2005). El modelo de gestión efr ha demostrado la efectividad en términos del impacto que puede tener sobre las personas; no se hace referencia al impacto del modelo en sí, sino al de las prácticas familiarmente responsables que éste engloba.

El reconocimiento como “Buena práctica” no es solo un respaldo en términos de reconocimiento, sino también en términos de “deber hacer” por el hecho de ser recibir dicho calificativo, pues de acuerdo con la ONU, las “Buenas prácticas” sirven como medio para:

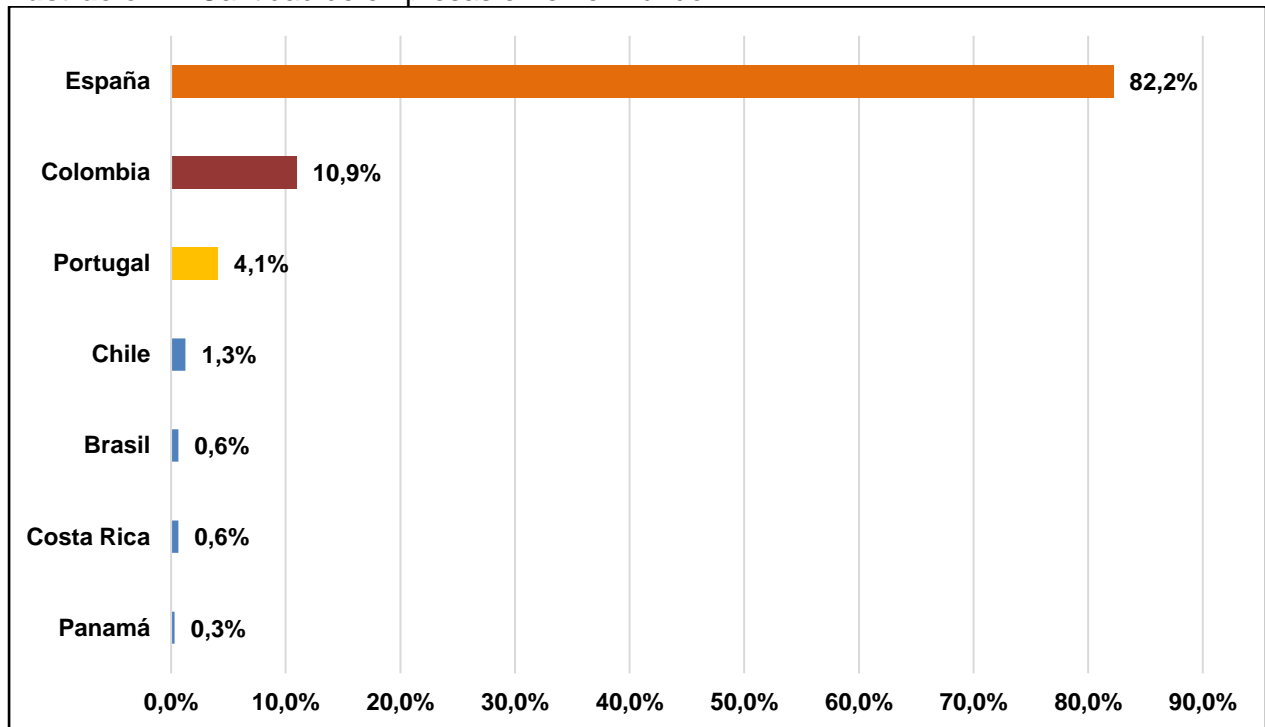
- Mejorar la política pública basándose en lo que funciona.
- Aumentar el grado de conciencia de los tomadores de decisión por la formulación de políticas a todos los niveles y del público sobre las posibles soluciones a problemas de tipo social, económico y ambiental.
- Compartir y transferir el conocimiento y la experiencia a través del aprendizaje colega-a-colega a través de un sistema de red (Rieznik & Hernández, 2005).

En esta medida, la divulgación e invitación a las organizaciones para certificarse bajo el modelo efr no es una obligación, pero sí puede interpretarse como un deber de quienes trabajan por el mejoramiento de las condiciones de vida en general y de las condiciones familiares y laborales

de los empleados en particular. Sin desmedro de los beneficios que las medidas efr conllevan para las organizaciones que las acogen, el reconocimiento como “Buena práctica” da al modelo efr el respaldo internacional de expertos para poder ser aplicado alrededor del mundo sin mayores restricciones.

En razón de lo anterior, el modelo efr ha sido adoptado por 325 organizaciones en 7 países de lengua castellana o portuguesa: España (263), Colombia (35), Portugal (13), Chile (4), Brasil (2), Costa Rica (2) y Panamá (1). Como se evidencia en la Ilustración 1, el país con mayor cantidad de empresas vinculadas es España, seguido por Colombia y Portugal.

Ilustración 1. Cantidad de empresas efr en el mundo.



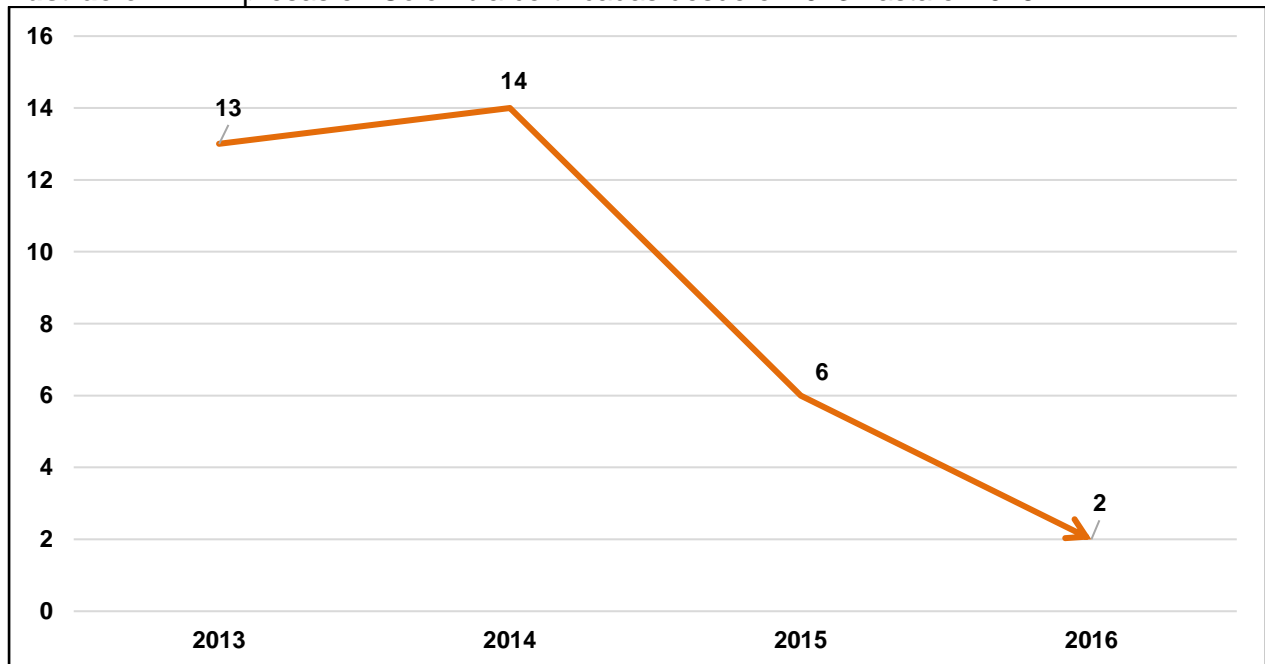
Fuente: Elaborado con base en la información de la página web de la Fundación Másfamilia.

3.2.1 efr en Colombia: retos y oportunidades

El hecho de que Colombia sea el segundo país con la mayor cantidad de organizaciones certificadas bajo el modelo efr, es una evidencia del amplio nicho al que Talent puede llegar. En total se trata de 35 entidades, de las cuales 33 son privadas y 2 públicas (Ver Anexo 1: Entidades efr Colombia). No obstante lo anterior, para efectos del presente estudio se ha querido analizar de forma más detallada la tendencia en la cantidad de organizaciones en Colombia que se han certificado durante los últimos años con corte a marzo de 2016.

La Ilustración 2 muestra que entre el 2013 y el 2014 hubo una cantidad similar de empresas certificadas (13 y 14 respectivamente) y que a partir de ese año se ha presentado una caída para llegar a 6 organizaciones certificadas en el 2015. Esto representa una reducción del 42% frente al año anterior.

Ilustración 2. Empresas en Colombia certificadas desde el 2013 hasta el 2016.



Fuente: Elaborado con base en la información de la página web de la Fundación Másfamilia.

La tendencia decreciente en la cantidad de empresas certificadas en Colombia puede explicarse a partir de los siguientes dos razones. Para cada una de ellos se detallarán los pasos a seguir por Talent:

a). Poco conocimiento en el mercado sobre el certificado efr: al ser un certificado de reciente implementación en Colombia, la cantidad de organizaciones que tiene conocimiento del mismo es reducida. El trabajo de divulgación que se ha hecho del mismo ha estado a cargo, más que por la Fundación Másfamilia, por las cuatro Entidades de Consultoría avaladas en Colombia (Ver apartado 7.2: Análisis de la competencia).

En esa medida, el interés por la certificación necesariamente recae en la capacidad e interés del trabajo voz a voz y divulgación que cada una de dichas Entidades tenga. Por lo anterior, se hace necesario que la Fundación Másfamilia, en tanto propietaria y principal interesada en la difusión del mismo, implemente en conjunto con las Entidades planes de mercadeo que le den mayor visibilidad al certificado en conjunto con las Entidades consultoras de cada país.

Como acción a seguir, se identifica la viabilidad de crear una “Alianza por las empresas efr”, conformada por las Entidades de consultoría y liderada por la Fundación Másfamilia como ente rector de la certificación efr. La Alianza trabajará por el planteamiento de estrategias conjuntas para la divulgación del modelo, así como por la identificación de oportunidades de mejora en la aproximación que se hace a las empresas potencialmente interesadas en su implementación.

Dado que se trata de un proceso en el que se espera se beneficien todas las Entidades homologadas, la Fundación Másfamilia, a partir de los insumos dados por todas los consultores, puede un plan de difusión regional para América Latina (Colombia, Chile, Brasil, Costa Rica y Panamá) y Europa (España y Portugal). Se propone fortalecer la divulgación del modelo efr en

los países en los que ya se tiene presencia antes de expandirlo a otros, pues como ya se evidenció, si bien es cierto que el modelo ha sido adoptado por empresas de distintos países, la cobertura que se tiene al interior de los mismos es aún muy limitada.

b). Evidencia no muy clara sobre los beneficios de las políticas efr: la explicación que las Entidades de Consultoría hacen sobre el modelo efr a las empresas interesadas generalmente no incluye la evidencia de los beneficios que se afirma van a ser logrados. Al afirmar que dichas políticas pueden ser estratégicas para el incremento de la productividad, mejorar en el trabajo en equipo o reducir la rotación, los líderes de las organizaciones perciben que dichas afirmaciones se hacen por sentido común de quien hace la presentación y no porque en realidad tengan un sustento científico.

La afirmación anterior radica en los encuentros que el autor ha tenido con algunas de las Entidades Consultoras en Colombia (razón por la cual en el párrafo anterior se utilizó la expresión “generalmente” en lugar de “siempre”) con el ánimo de contratar la consultoría efr para la Procuraduría General de la Nación, reuniones en las que al momento de presenciar la explicación sobre los beneficios del balance familia-trabajo, no se presentaba evidencia específica al respecto. Por esta razón, después de las reuniones fue necesario llevar a cabo una búsqueda de evidencias para obtener el visto bueno final por parte de la Dirección de la Entidad.

Ahora bien, con el ánimo de mejorar el acercamiento que se hace a las organizaciones en el marco del modelo efr, en el presente documento se construye un Estado del Arte sobre los beneficios de las políticas de balance familia-trabajo hallados desde la academia para cada una de las 6 dimensiones que conforman el modelo. En esa medida, el Estado del Arte se convierte en una herramienta práctica para dar soporte a la labor comercial de Talent: se presentarán cifras puntuales, casos específicos de éxito y, especialmente, oportunidades de mejora.

3.3 Requisitos para ser consultor homologado

De acuerdo al Plan de Incorporación de Prescriptores Colombia 2015-2016 de la Fundación Másfamilia, los siguientes son los requisitos que deben ser satisfechos para la concesión de la homologación:

a). Constituir una organización o entidad: para ello se creará y registrará a Talent como empresa que presta servicios de consultoría. No obstante, el Plan de Incorporación señala que también es posible la homologación de personas naturales que cuenten con el respectivo registro mercantil.

b). Certificación efr: la organización creada, en este caso Talent, previamente debe certificarse como efr. Estos gastos han sido incluidos en las proyecciones financieras.

c). Cualificación y formación inicial: cursar y superar el curso dictada por la Fundación Másfamilia. Estos gastos han sido incluidos en las proyecciones financieras.

d). Pago de honorarios a la Fundación Másfamilia: por concepto de licencia de marca. Este gasto ha sido incluido en las proyecciones financieras.

e). Firma del contrato: la Fundación Másfamilia da un modelo de contrato que debe ser firmado por las partes.

De acuerdo a lo anterior, para Talent sería viable convertirse en Entidad consultora homologada por la Fundación Másfamilia en España, pues es posible cumplir con los requisitos cuantitativos y cualitativos exigidos.

4. MARCO TEÓRICO

La investigación se centra en las aproximaciones desarrolladas desde los modelos y las escuelas de pensamiento en liderazgo, por un lado, y motivación individual de los empleados, por otro. El objetivo es entrelazar las dos aproximaciones teóricas para interpretar de una forma acertada el diseño y componentes del modelo efr. La dimensión “Liderazgo y estilo de dirección”, que de

hecho es transversal a todo el modelo, se aborda desde las teorías de pensamiento en liderazgo, y las cinco restantes, que se han incluido en el modelo para lograr que los empleados tengan un ambiente de trabajo que esté en sintonía con sus intereses personales y familiares, es posible interpretarlas desde las teorías de motivación.

4.1 Análisis de la efectividad del liderazgo

Las corrientes analíticas que se constituyen como base de la investigación en materia de liderazgo, se han concentrado en el comportamiento efectivo de los líderes, que se clasificó de manera inicial en dos tipos: el comportamiento que se centró en las tareas y en la maximización de los resultados, y el que se concentró el bienestar de las personas. No obstante, las discusiones teóricas sobre esta materia han determinado la importancia de relacionar el estilo -en relación con comportamiento de los líderes- y las situaciones en las que se desarrolla ese tipo de liderazgo para hacerlo más efectivo (Osland et al., 2007).

Una de las aproximaciones teóricas de los años setenta que más relaciona el comportamiento del liderazgo efectivo con las situaciones de las organizaciones, es la teoría y modelo del “Camino-Meta” (Path Goal Theory) desarrollada por Robert House (Osland et al., 2007). Según la teoría de House, la efectividad del liderazgo compensa lo que falta en el ambiente laboral o incluso en los propios empleados: por ejemplo, algunos empleados pueden necesitar más especificaciones sobre sus tareas para que puedan tener resultados satisfactorios. Por otro lado, también afirma que los líderes pueden crear ambientes de alto rendimiento si logran que los objetivos individuales de los empleados estén alineados con los objetivos de la organización.

Este punto es muy importante, pues las empresas familiarmente responsables son organizaciones que tienen visiones de negocio que no van en contravía con el bienestar de sus empleados. Por el contrario, están dispuestas a implementar prácticas que les permitan satisfacer

sus necesidades personales, lo cual, como se verá en el Estado del Arte, tiene como consecuencia que las personas estén más dispuestas a poner todos sus esfuerzos en favor de la organización.

Ahora bien, House nos permite entender que líderes no son necesariamente solo los gerentes de las empresas, sino aquellas personas que direccionan un grupo, logran ser reconocidos por el mismo y motivan el cumplimiento de metas u objetivos. Por esta razón, la dimensión “Liderazgo y estilo de dirección” hace referencia tácita a los líderes y no a los gerentes o a los directores, entendiendo que son éstos quienes tienen la capacidades para lograr que el modelo efr realmente permee a la organización y sea adoptado por todos los rangos y dependencias.

El modelo general de House desarrolla un cruce de 4 variables: el tipo de comportamiento del líder (el autor establece 8 tipos de comportamientos que pueden orientar el estilo de un líder, sin excluirse mutuamente, ya que dependen de las situaciones y coyunturas), las características del empleado, los factores ambientales y la efectividad del liderazgo, como se muestra en la Ilustración 3.

Considerando que diversos estudios han demostrado que la teoría de House no es del todo concluyente, la aplicación de este modelo analítico se proyecta con el objetivo de entrelazar las prácticas de los cuerpos directivos con los enfoques analíticos señalados a continuación. Éstos vinculan, además, las motivaciones de los empleados en torno a la conciliación entre el esfuerzo que dedican y los resultados que obtienen.

El componente de “Comportamientos del líder” está directamente relacionado con la puesta en marcha de prácticas efr, pues como se verá en el análisis de la dimensión “Liderazgo y estilos de dirección” en el Estado del Arte, el comportamiento de los líderes y su relación con sus

subordinados está directamente relacionado con el balance familia-trabajo. De esta manera, los comportamientos señalados por House son los siguientes:

a) Comportamientos que clarifican: el líder informa a los subordinados qué espera de ellos, establece estándares de desempeño, actividades y cronogramas, y provee guías sobre los objetivos y cómo deben alcanzarse.

b) Comportamientos de orientación al desempeño: el líder establece objetivos que representen retos, busca el mejoramiento continuo y persigue la excelencia, confía en el desempeño de sus subordinados y en que serán autocríticos.

c) Comportamientos que facilitan el trabajo: provee coaching para desarrollar las habilidades de los empleados (esta es un práctica efr).

d) Comportamientos de apoyo: el líder es amigable y accesible, y demuestra interés y preocupación por las necesidades, expectativas y bienestar de sus subordinados.

e) Comportamientos de interacción: promueve la comunicación y el trabajo en equipo.

f) Comportamientos de decisión: el líder está siempre dispuesto a dar la información que sea necesaria para que los equipos de trabajo tomen decisiones.

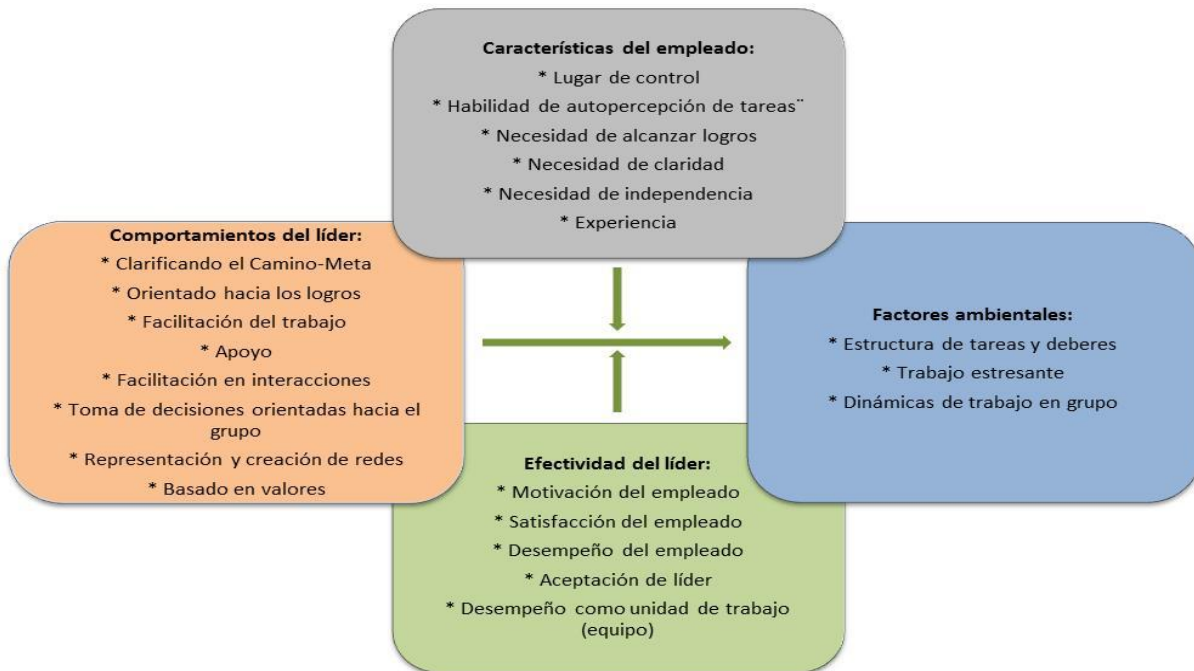
g) Comportamientos de representación: es un representante del grupo ante diversas audiencias y mantiene relaciones positivas con otros líderes y personas influyentes.

h) Comportamientos basados en valores: crea una visión y convence a los demás para que la compartan.

De acuerdo con House, si un líder promueve estos comportamientos y es ejemplo constante de ellos, logrará motivar a sus empleados y mejorar los niveles de satisfacción y desempeño. Con todo esto, los comportamientos b y c están estrechamente relacionados con las prácticas del modelo efr, pero más allá de esto, el grupo de comportamientos es una guía sobre como los líderes de las organizaciones deben asumir sus roles para que los objetivos de la organización estén sintonizados con los de los empleados. Por esa razón, este grupo de comportamientos

puede ser un insumo para que Talent gestiones correctamente la primera fase del proceso de consultoría en efr (Ver apartado 6.1.1: Liderazgo y compromiso de la dirección).

Ilustración 3. Variables de la Teoría del “Camino-Meta”.



Fuente: Osland et al., 2007. *Organizational behavior: an experiential approach*. P. 402.

Traducción no oficial.

4.2 Análisis de la equidad laboral

En el contexto de las escuelas de motivación individual de los empleados, se desarrollan aproximaciones teóricas que vinculan las motivaciones con los resultados o beneficios que obtienen en su trabajo. Una de estas aproximaciones que se constituye como base analítica de la investigación, es la teoría de la Equidad (Equity Theory), desarrollada por J. Stacy Adams en 1964. Se relaciona con las percepciones que tienen los empleados sobre el nivel de equidad que existe entre el esfuerzo o el trabajo que realizan y los resultados o beneficios que obtienen. Lo que se denomina como “esfuerzo”, está relacionado con el concepto inglés de *input* (entradas),

desarrollado en los modelos de elección racional y toma de decisiones; estas entradas que realizan los empleados son el tiempo, la creatividad y las habilidades, entre otros.

Por otro lado, las personas también consideran los *outcomes* (*resultados*) de dichos esfuerzos, tales como el salario que reciben, el reconocimiento y lo relacionado con las prestaciones en seguridad social, entre otros. Finalmente, la persona evalúa el nivel de equidad que existen entre sus *inputs* y sus *outcomes*, y este nivel de percepción condicionará su nivel de motivación individual en la organización en la que se encuentre (Osland et al., 2007).

Cuando los empleados perciben que hay inequidad al estar “sobre-premiados” o “sub-premiados”, tienden a corregir la situación. Aquellos que están sobre-premiados incrementan su producción o mejoran la calidad de su trabajo, pero también pueden encontrar formas de explicar la sobrevaloración para justificar el nivel de inequidad. Por el contrario, aquellos que están sub-premiados tratan de restaurar la equidad por medio de solicitudes de aumentos salariales, de una disminución en sus niveles de productividad, de faltar más días al trabajo o, incluso, de renunciar (Adams, 1964).

Cuando hay niveles de equidad en las organizaciones, los empleados tienden a incrementar los niveles de satisfacción y de compromiso organizacional, así como a confiar más en sus supervisores.

Tabla 1. Inputs y Outcomes de acuerdo a la Teoría de la equidad laboral.

Inputs	Outcomes
Educación	Remuneración
Inteligencia	Reconocimientos
Experiencia	Beneficios de antigüedad

Entrenamiento	Beneficios complementarios
Habilidades	Gratificaciones
Estatus social	Valoración del trabajo
Esfuerzo para realizar el trabajo	Nivel de reconocimiento del trabajo

Fuente: Elaborado por el autor con base en el estudio de Adams (1964).

De acuerdo a la Tabla 1, los outcomes no son necesariamente económicos. Es decir, los empleados perciben que hay equidad con una diversidad de variables, siendo solo una de ellas la remuneración que reciben por el trabajo realizado. La visión tradicional de considerar que un empleado está satisfecho de acuerdo a la cantidad de dinero que se le paga por sus servicios, es una visión limitada de lo que realmente esperan los empleados y de cómo se debe motivar a éstos para que estén dispuestos a dar lo mejor de sí (inputs) a las organizaciones.

De hecho, el estudio realizado por Skiba&Rosenberg (2011) señala como recomendación para que la Teoría de la equidad laboral pueda seguir siendo adoptada por las organizaciones, que las compañías deben ser lideradas por personas que entiendan las necesidades de los empleados. Es decir, en lugar de enfocarse exclusivamente en las utilidades de la empresa, los ejecutivos de hoy en día deberían priorizar objetivos de sostenibilidad en el largo plazo, tanto del negocio como de los empleados que allí trabajan.

En efecto, el modelo efr es una propuesta de largo aliento para las organizaciones, y se procura que éstas obtengan beneficios no solo para sí (aumento de la productividad, aumento del compromiso de los empleados o disminución de la rotación y del ausentismo) sino para sus empleados (balance familia-trabajo, desarrollo personal y profesional o estabilidad laboral).

Desde esta perspectiva, el análisis del modelo efr y la forma como Talent lo puede promover ante las organizaciones potencialmente interesadas, debe incluir esta doble vía en la obtención de los beneficios, pues la sostenibilidad de los objetivos de la empresa, tiene más probabilidades de darse si se cuenta con un compromiso de los empleados, y a su vez éstos solo podrán tener una vida sostenible en sus dimensiones familiares, laborales y personales, si las empresas para las que trabajan apoyan y comparten la visión de que el desarrollo personal no va en contravía del desarrollo profesional, y que por el contrario puede favorecerlo.

5. ESTADO DEL ARTE: HERRAMIENTA PARA ATRAER NUEVAS EMPRESAS

La ampliación de la perspectiva de las empresas como organizaciones orientadas a funciones únicas y exclusivas como los presupuestos económicos, de productividad y de sostenibilidad, empezó a ampliarse desde mediados de la década de los 50 (siglo XX), promoviendo una visión más profunda de las organizaciones, no sólo desde su interior (clima organizacional), sino también hacia el exterior y sobre el impacto social directo de su objeto principal. Una de estas perspectivas que ampliaron la forma de concebir a las empresas y analizarlas desde una perspectiva más humana, fue la de la Responsabilidad Social (RS).

Howard Bowen, autor de “Social Responsibilities of the Business Man” publicado en 1953, es considerado por muchos como el padre de la RS (Acquier&Gond, 2007). Bowen identifica dieciséis principios que deben guiar a los empresarios, y que si son aplicados, permitirán el crecimiento sostenible y responsable de las organizaciones. Uno de estos principios sugiere que la integridad y el bienestar de la familia deben ser protegidos, para lo cual las condiciones del empleo deben estar guiadas por este objetivo (Bowen, 1953).

Justamente, el éxito o fracaso de un empleador debe medirse por el mejoramiento continuo que puedan lograr sus trabajadores, así como por la satisfacción que se logre en ellos y las

oportunidades que se les den (Abrams, 1951). Según Frederick (1960), la responsabilidad social de las empresas consiste en que éstas superen el simple objetivo de obtener beneficios económicos para responder a las expectativas de la sociedad. Frederick reseña que las empresas de la época empezaron a darse cuenta de que el tratamiento con los empleados (y de lo que los rodea) tiene una relación directa con lo eficaces que puedan ser en su trabajo. De hecho, va más allá al afirmar que cualquier política de RS que no contemple este escenario será deficiente. Dado que todas las organizaciones son responsables por sus actos y consecuencias, la RS aplica a todas ellas, y dichas prácticas deben cobijar todos los roles que desempeñe una persona (Davis, 1975).

Por esa razón, las familias de los empleados (y no solo los empleados) también son consideradas como stakeholders primarios para las organizaciones (Chinchilla&Torres, 2006), pues son tres los factores principales que tienen influencia sobre una persona: la familia, la organización en la que trabaja y la sociedad. Según los datos de World Values Survey (2010-2014), a nivel mundial la familia es “muy importante” (opción más alta dentro de las dadas) para el 79.8% de la población, y un 62% le dio al trabajo/empleo esa misma valoración. En Colombia los porcentajes son más altos en ambos casos: 85% y 76.3% respectivamente.

La valoración que se le da a la familia obedece a que es ésta en donde las personas desarrollan sus competencias y habilidades. Para Chinchilla&Torres las medidas familiarmente responsables son una forma de retener el talento humano, ya que es por medio de las relaciones familiares que las personas aprenden a trabajar en equipo, negociar, delegar y liderar. Por lo tanto, implementar medidas de este tipo es una necesidad para las organizaciones del siglo XXI. El estudio realizado por Peery-Smith&Blum (2000) a 527 firmas estadounidenses, concluye que las empresas que contemplan medidas de conciliación vida-trabajo dentro de sus modelos organizacionales, tienen

un mayor rendimiento en términos de desarrollo organizacional, posicionamiento en el mercado e incremento en las ventas.

Considerando que el referente y principal orientador de la presente investigación es el modelo efr, el siguiente Estado del Arte barca las 6 dimensiones del modelo (Ver apartado 3.1.1: Dimensiones del modelo efr), y promueve un sustento teórico y práctico para la implementación de cada una de estas variables.

5.1 Primera dimensión: liderazgo y estilo de dirección.

El papel del jefe directo en las organizaciones ha sido estudiado como uno de los más relevantes en el proceso de consecución de resultados, de efectividad y de sostenibilidad de modelos y estrategias organizacionales. En el caso del modelo efr, el liderazgo tiene un papel fundamental en lo que se refiere a la implementación, desarrollo, y sobre todo, a la sostenibilidad del modelo y de las prácticas que se implementen en una organización.

Los jefes directos, supervisores o directivos familiarmente responsables, han sido definidos como aquellos que coinciden o tienen empatía con el deseo de los empleados de buscar un balance entre el trabajo y sus responsabilidades familiares (Thomas&Ganster, 1995). En términos generales, las medidas familiarmente responsables sirven como mediador/facilitador en la relación supervisor-empleado (Allen, 2001), y en términos específicos, se destaca que el apoyo del supervisor, y especialmente su flexibilidad, tiene efectos positivos sobre la percepción de los empleados (Thomas&Ganster, 1995). La productividad también ha sido objeto de estudio. El apoyo del líder, en tanto medida informal, produce mejores resultados en el rendimiento de los empleados que medidas formales como el apoyo extendido a las familias (Behson, 2005).

Sobre el impacto de este tipo de medidas, coincide un estudio realizado a 3.381 empleados estadounidenses, en donde los empleados respaldados por sus supervisores reportaron mayores niveles de lealtad hacia la organización (Roehling et al., 2001). El compromiso de los supervisores, sumado a trabajos diseñados para el crecimiento profesional, ayuda a los empleados a identificarse con la cultura organizacional y a balancear la relación familia-trabajo (Berg et al., 2003).

Karatepe&Ulugad (2008), encontraron que el apoyo del supervisor puede aumentar la satisfacción laboral y familiar. Una investigación realizada a 180 oficiales de policía y a 1064 enfermeras en Australia, evidenció que la relación empleado-subordinado predecía el 43.3% del conflicto familia-trabajo de los oficiales y el 2.9% de las enfermeras (Brunneto et al., 2010), y de acuerdo a otra llevada a cabo en varias industrias (incluyendo estudiantes de un MBA), el supervisor tiene la capacidad de reducir el conflicto familia-trabajo (Lapierre&Allen, 2006).

De acuerdo a lo anterior, se ha podido demostrar que los líderes pueden afectar negativamente tanto el ambiente laboral como el compromiso de sus subordinados (Shuck et al., 2010). Es decir, las medidas familiarmente responsables son importantes, pero la efectividad de su aplicación depende en gran medida de quienes tienen personas a cargo dentro de las organizaciones, y más específicamente, del entendimiento que tengan sobre este tipo de prácticas (Idrovo, 2011). Al respecto, Paustian-Underdahl&Halbesleben (2014) destacan dos formas en las que los supervisores pueden influenciar a sus subordinados: a). a través del discurso y b). por medio de su comportamiento. Debe haber coherencia entre ambos factores para que haya una mejora del clima organizacional.

En términos globales, se han identificado cuatro comportamientos de los directivos familiarmente responsables (Hammer et al., 2009): *Soporte emocional* (relacionado con la percepción de que

los sentimientos son tenidos en cuenta y considerados); *Comportamientos modeladores* (se refiere al ejemplo que dan los supervisores de cómo integrar vida y trabajo); *Apoyo instrumental* (entendido como la respuesta que obtienen los empleados después de hacer requerimientos por necesidades familiares) y *Gestión creativa de familia-trabajo* (según la cual las medidas familiarmente responsables nacen por sugerencia de los directivos para dar herramientas a los empleados que les permitan facilitar su trabajo).

Así mismo, se ha identificado la estrecha relación que existe entre el comportamiento de los líderes y la efectividad de las medidas familiarmente responsables, especialmente sobre la percepción positiva de esta medida que tienen los mismos empleados. Es decir, en la medida en que existan no solo las medidas, sino que también exista un clima laboral que sea afín a ellas, y que sea percibido de manera positiva el acceso a estas medidas, los empleados se sentirán más respaldados y motivados a hacer uso de ellas (O'Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, 2009). De la misma manera se ha analizado cómo la participación o motivación directa de los supervisores, especialmente en temas de medidas de apoyo familiar (Sale, 2010), resultan sumamente beneficiosas para reducir los conflictos de familia-trabajo que viven los empleados, y para mejorar la cultura organizacional en torno a los temas familiares.

5.2 Segunda dimensión: calidad del empleo.

Se relaciona principalmente con la estabilidad laboral y con la salud y el bienestar de los empleados. Diversos estudios han evidenciado cómo, por ejemplo, en poblaciones como la europea y con base en cifras de encuestas continentales de alto impacto (eurobarómetro), las personas perciben como de mayor relevancia/importancia el hecho de sentir seguridad con respecto a su trabajo, que el tipo de contratación que tenían (Origo, F., & Pagani, L., 2009). A pesar de que los contratos fueran legalmente más “estables” y formales, si los empleados sentían

que podían perder su empleo en cualquier momento, eso le restaba importancia al tipo de contratación y reducía considerablemente el nivel de compromiso y la efectividad del empleado con respecto a su organización.

Otros estudios han analizado cómo la estabilidad y la satisfacción en relación con el trabajo, son factores a los que se enfrentan las empresas con mayores retos. Por ejemplo, aunque están muy relacionadas, los niveles de satisfacción laboral no siempre están supeditados a la estabilidad, sino que también dependen de una serie amplia de factores dentro de la empresa, como el clima o ambiente organizacional y laboral, la posibilidad de los empleados para compartir información e ideas con sus supervisores, así como los diferentes tipos de motivaciones que reciben al realizar su trabajo (Secara, 2014).

Otro de los aspectos que en la actualidad representan una gran preocupación en las organizaciones es la necesidad de mantener ambientes laborales saludables y seguros para los empleados. De hecho, en un mundo donde la salud ha adquirido nuevas dimensiones y se promueve desde cada vez más temprana edad, el ambiente laboral (que es donde las personas laboralmente activas pasan un gran porcentaje de su tiempo al día) debería promover también una buena salud y un bienestar social, económico y personal para todos los empleados (Barrios & Kjlin, 2006). Análisis como el de Barrios, muestran que la participación y el involucramiento de la mayor cantidad de actores dentro de la organización, es vital para promover estos entornos laborales saludables.

5.3 Tercera dimensión: flexibilidad temporal y espacial.

La tercera dimensión del modelo hace referencia a la importancia que tienen los procesos de flexibilidad temporal y espacial en la formulación e implementación de medidas favorables a la familia, y tendientes a la disminución del conflicto familia-trabajo.

Uno de los elementos que más pesan hoy en día, debido a las múltiples transformaciones que ha tenido el mercado laboral a nivel mundial, es la posibilidad de flexibilizar el ambiente laboral, lo cual puede tener una gran variedad de impactos a nivel de las empresas y de los individuos. Así mismo, la flexibilidad se puede dar en múltiples esferas, y eso también tiene un impacto sobre la dinámica laboral: ámbito salarial, ámbito netamente temporal, ámbito espacial, etc. (Ibarra & González, 2010).

En la actualidad, aunque es casi una obligatoriedad flexibilizar los procesos laborales, también es cierto que es importante analizar los ámbitos en los que se dan y la forma como se desarrollan. Aunque el mercado laboral sea dinámico, es importante mantener un equilibrio que sea beneficioso para las organizaciones y apto para los empleados. Un ejemplo de procesos de flexibilización y modernización en América Latina fue el de la multinacional Telmex (Tunal & Pérez, 2010), que tuvo que implementar una serie de procesos de modernización tecnológica y de flexibilidad laboral para mantener su vigencia y procurar su sostenibilidad. Este fue un caso en el que la flexibilización no solo afectó de manera positiva a los empleados y permitió una mayor contratación de personal y generación de empleo, sino que además resultó positiva para la mejora en la productividad y en la proyección futura de la empresa.

Por otra parte, uno de los principales desafíos a los que se enfrentan hoy en día las organizaciones es el de la flexibilización laboral a través de la TIC (Teletrabajo). Esta es una modalidad de trabajo que se desarrolló gracias al crecimiento y evolución exponencial de las TIC a nivel mundial, pero que además es un desafío a nivel cultural, tecnológico e incluso legal en algunos países. Sin embargo, diversos estudios han mostrado cómo el teletrabajo puede tener una serie de efectos beneficiosos en los empleados, promoviendo mayores niveles de autonomía, menos estrés, mayor satisfacción laboral y una disminución importante del conflicto familia-

trabajo, así como una disminución importante de la deserción laboral (López, Pérez-Simón et. Al, 2014). A pesar de los grandes desafíos en la materia que aún están pendientes, el teletrabajo puede promover mayores niveles de compromiso y efectividad en el cumplimiento de las labores y responsabilidades asignadas por parte de los empleados.

5.4 Cuarta dimensión: apoyo a la familia de los empleados.

Diversos análisis también han mostrado como algunas medidas de apoyo a las familias de los empleados, implementadas por las organizaciones, benefician también el bienestar general de los empleados, su nivel de compromiso con la organización y su satisfacción con el trabajo. La misma naturaleza cambiante de las realidades laborales, promueve nuevos retos en materia de desarrollo de estrategias para que los empleados cuenten con un balance entre su vida laboral y familiar. De hecho, las políticas que permiten este balance no sólo se refieren a la flexibilidad de los tiempos y horarios de los empleados, sino también a los recursos que las organizaciones pueden ofrecer en beneficio de sus familias, como programas de cuidado de niños. Estos programas motivan y mejoran los niveles de satisfacción de los empleados, reduciendo también las posibilidades de renuncia, de rotación de personal, y mejorando también el nivel de compromiso con la misma organización (Thompson & Prottas, 2006).

Dentro de estas medidas de apoyo a la familia de los empleados, se encuentran las licencias de paternidad y maternidad y los permisos de lactancia para las mujeres. Estudios en la materia, especialmente en lo referido a los permisos de lactancia, evidencian que los tiempos de lactancia exclusiva en las mujeres pueden ser más extensos en aquellos países donde las leyes garantizan esta práctica en el trabajo, pero además muestran que los permisos de lactancia no sólo resultan beneficios para la salud de las empleadas sino también para la de sus hijos, generando también mayores niveles de satisfacción con las organizaciones (Heymann, Raub & Earle, 2013).

Otro de los beneficios que hoy en día las empresas brindan a sus empleados, son los relacionados con la ubicación de trabajadores inmigrantes, o aquellos que se trasladan de una ciudad a otra de manera permanente (en el mismo país), y sus familias, principalmente sus cónyuges e hijos. Si bien es cierto que ya la conciliación de la vida laboral con la familiar es todo un reto para las organizaciones, otro de los desafíos cada vez más frecuentes y comunes en el que las empresas buscan ser más competitivas, es en los beneficios que se ofrecen para las familias o los cónyuges de los empleados que deben mudarse de una ciudad a otra.

Los análisis muestran que para los empleados que se mudan, resulta mucho menos traumático y también más motivante un traslado cuando sus familiares tienen condiciones óptimas para acompañarlos en el proceso (Benjamin & Eigles, 1991). Tan importante resulta este proceso para las organizaciones, especialmente aquellas cada vez más globalizadas, que ya hay cargos importantes dentro de las empresas encargados exclusivamente de estos procesos de reubicación de los empleados y sus familias.

5.5 Quinta dimensión: desarrollo personal y profesional.

La quinta dimensión del modelo hace referencia a la posibilidad que tienen los empleados de una organización de crecer tanto personal como profesionalmente en la entidad a la que están adscritos, a través de actividades que despierten su conciencia social, y motiven su acción y su compromiso. Algunos de estos elementos pueden ser el voluntariado corporativo y el coaching empresarial.

Uno de los aspectos de mayor relevancia dentro de los análisis de la responsabilidad social corporativa, es la intención de las empresas de involucrar a sus empleados con causas de tipo social y sin ánimo de lucro, y con actividades que sean amigables con la comunidad (Do Paço & Nave, 2013). Los análisis muestran que, aunque este tipo de prácticas promueve un

involucramiento más amplio de las organizaciones con las comunidades (que muchas veces se ven afectadas directamente por el objeto principal de su actividad productiva), también se promueve un sentimiento de co-responsabilidad entre los empleados.

Otro de los elementos que se cuentan dentro de los procesos de formación laboral y profesional es el coaching corporativo. Esta práctica ha adquirido cada vez más adeptos dentro de las organizaciones, en la medida en que se ha convertido en una herramienta efectiva de retención de empleados, especialmente de supervisores y gestores (HR Focus, 1999). Algunos análisis han mostrado cómo también el proceso de capacitación de los supervisores para el manejo de personal, y en áreas de experticia técnica, mejora considerablemente la relación empleado-supervisor, y además genera un ambiente de empoderamiento y autonomía dentro del personal.

5.6 Sexta dimensión: igualdad de oportunidades.

Las políticas sobre igualdad de oportunidades se refieren a prácticas tendientes a tratar a todos los empleados por igual sin distinción de raza, género, edad o condiciones de discapacidad. Al respecto se han desarrollado estudios que pretendían analizar los efectos que estas medidas de conciliación pueden tener sobre los niveles de satisfacción de los empleados. Se hicieron análisis sobre los niveles de satisfacción en general, pues de ellos dependen otro tipo de variables como los niveles de rotación y de productividad.

De esta manera, Semikina&Linz (2013) examinaron la relación entre la satisfacción laboral y la percepción de oportunidades para que las mujeres ocupen puestos de alto nivel. Esto, partiendo del hecho de que desde diversas instancias como el Foro Económico Mundial, se ha afirmado que las empresas y los países son más competitivos cuando hay una participación más activa de las mujeres en todos los niveles jerárquicos.

De acuerdo a los resultados del estudio, entre los trabajadores que participaron en la encuesta (aplicada en 6 países distintos), la satisfacción en el trabajo estaba positivamente relacionada con la probabilidad de que una mujer se convirtiera en directora de la organización. Se aclara que el nivel de satisfacción laboral es positivo tanto para mujeres como para hombres, es decir, los hombres, aun tras el ejercicio tradicional en los niveles de dirección, lo perciben como positivo, y aumentan sus niveles de satisfacción laboral cuando las empresas en las que trabajan promueven políticas para la igualdad de género.

Sluis et al (2009) desarrollaron uno de los pocos estudios que se han realizado sobre discapacidad y satisfacción laboral. La población objeto de estudio fueron personas con a). amputaciones de miembros superiores y b). amputaciones de miembros inferiores. El estudio señala que solo una minoría de estas personas recibió rehabilitación, aun cuando se sabe que una discapacidad de este tipo puede tener consecuencias tanto para la reintegración como para la participación en el trabajo. No obstante lo anterior, en el documento también se señala una conclusión importante: hay una tendencia en la que las personas con discapacidad valoran más favorablemente sus trabajos que las personas saludables o sin algún tipo de discapacidad.

En esa medida, la implementación de medidas de conciliación que contemplen aspectos de igualdad, no solo en términos de género sino también de condiciones físicas e incluso mentales, es una visión estratégica que deben tener las organizaciones. Poner en marcha este tipo de medidas es una forma de “personalizar” a los empleados de acuerdo a sus características y necesidades para promover espacios en los que puedan dar lo mejor de sí a las empresas para las que trabajan.

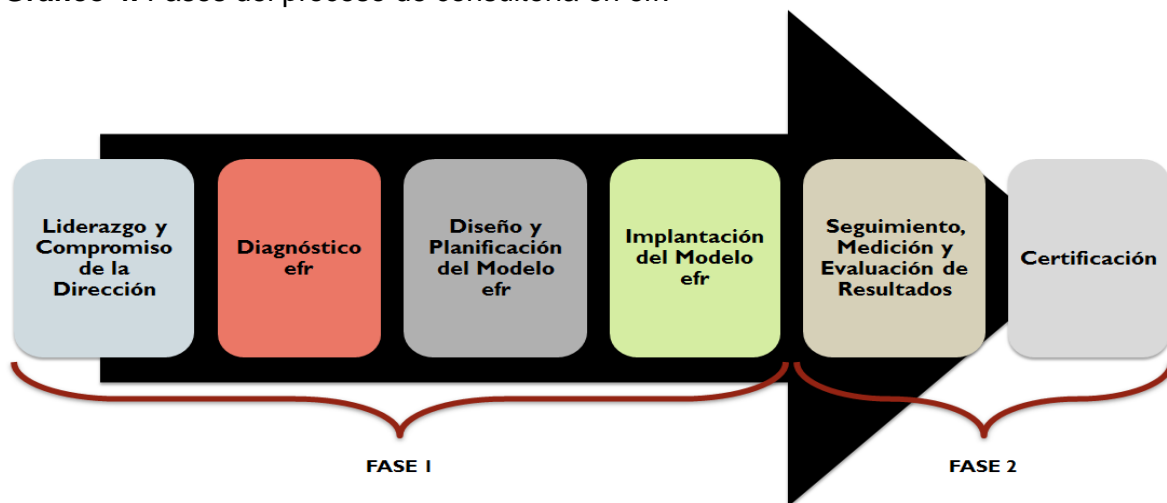
6. ANÁLISIS DEL SERVICIO: CONSULTORÍA EN EL MODELO EFR

6.1 Fases de la consultoría

El proceso de consultoría para el modelo efr consta de dos fases que contemplan 6 actividades (Gráfico 4). Para efectos de la planeación de la consultoría por Talent, a continuación se hará una descripción de cada una de ellas, resaltando cómo serán desarrolladas. El servicio de consultoría sobre el modelo efr, se realiza con base en los lineamientos dados por la Fundación Másfamilia.

Para la segunda etapa de Diagnóstico, que configura una actividad fundamental por cuanto se recogen datos y se contrastan las expectativas tanto del nivel directivo como de los empleados, se resalta el valor agregado de Talent en cuanto se tiene la posibilidad de aplicar un instrumento validado internacionalmente.

Gráfico 4. Fases del proceso de consultoría en efr.



Fuente: Elaborado con base en la información de la Fundación Másfamilia. Anexo efr. 1000-1.

Edición 4.

6.1.1 Liderazgo y compromiso de la dirección

Consiste en lograr que el equipo directivo de la organización comprenda, comparta y apoye el modelo efr. Es el primer paso del proceso de consultoría pues, si la implementación del modelo no es apoyada desde la dirección, el mismo será insostenible o pasajero. Las dimensiones del modelo efr recogen este componente como “Liderazgo y estilo de dirección”, pues se trata de reconocer que las prácticas familiarmente responsables, en tanto innovadores y flexibles, en la mayoría de las ocasiones representan un reto para las organizaciones de gestión tradicional que quieren implementar modelos de gestión innovadores.

La forma de materializar el compromiso de la dirección se da por dos etapas:

- a) *Reuniones de presentación del modelo efr*: explicación del proceso, alcances del modelo y sus beneficios. Dado que estas presentaciones se hacen a los líderes de las organizaciones, los beneficios de las prácticas efr serán presentados con el sustento científico que corresponde. Nuevamente, de aquí la importancia que el Estado del Arte del presente documento tiene para Talent, pues será tanto la puerta de entrada para la labor comercial, como el sustento para materializar el compromiso de la dirección una vez haya iniciado el proceso.
- b) *Soporte del compromiso*: puede reflejarse sobre actas de reunión del comité de dirección, o por manifestaciones orales o escritas (comunicados internos o declaraciones en prensa y medios de comunicación, entre otros) del líder de la organización.

6.1.2 Diagnóstico: valor agregado de Talent

Consiste en determinar de forma veraz y objetiva el estado actual del equilibrio entre la vida laboral y familiar de la organización. El objetivo del Diagnóstico es tener los insumos y evidencias suficientes para preparar, de la mejor forma posible, la posterior etapa de planificación y diseño

del modelo efr. Para efectos de lo anterior, la etapa de diagnóstico incluye las siguientes actividades:

a) Análisis del cumplimiento de la legislación vigente: estudio en el que se presenta la relación de la normatividad vigente en materia de Salud ocupacional, Riesgos psicosociales, Acoso laboral, Seguridad y Conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

b) Análisis de los puestos de trabajo: permite determinar la el grado de favorabilidad que tienen los puestos de trabajo de la organización para lograr el balance familia-trabajo. Este análisis se realiza dado que hay puestos que por su naturaleza, concepción y diseño, no permiten ciertas prácticas de conciliación (por ejemplo, los puestos para el personal de seguridad muy difícilmente pueden acceder a prácticas de flexibilidad horaria). El análisis de los puestos de trabajo incluye:

- Puestos a turnos
- Puestos por proyectos u obras
- Puestos con necesidades especiales (outsourcing)
- Puestos con necesidades especiales de diversidad (edad, género, nacionalidad)
- Puestos sujetos a condiciones propias de la dirección
- Puestos con disponibilidad o no de flexibilidad temporal
- Puestos con flexibilidad o no de flexibilidad espacial
- Puestos con necesidades especiales de dedicación

Una vez se cuenta con el análisis de los puestos de trabajo, es posible determinar qué prácticas pueden ser aplicadas en la organización y en qué dependencias y puestos. En otras palabras, este análisis permite personalizar la implementación del modelo de acuerdo a las necesidades y características de cada empresa.

c) Voz del negocio: consiste en analizar las expectativas de los líderes de la organización con la implantación del modelo efr. Para ello, se realizan encuentros en aras de conocer de

primera mano la favorabilidad que en términos generales existe para la implantación del modelo efr por parte de los mandos medios y altos de la organización.

d) *Voz del empleado*: es el análisis de las expectativas y necesidades de los empleados en materia de conciliación familia-trabajo, así como de las opiniones acerca de las medidas efr existentes, en caso de que ya se hayan implementado algunas. Con ello, se pretende contrastar la voz del empleado con la voz del negocio.

En este punto se hace énfasis en el valor agregado que tiene Talent en el desarrollo del diagnóstico. El autor de este documento ha explorado la posibilidad de aplicar un instrumento en conjunto con Linda Duxbury de la Universidad de Carleton. La Dra. Duxbury es experta a nivel mundial en balance familia-trabajo, y ha desarrollado un instrumento que se ha aplicado en diversas organizaciones para medir dicha relación. En el marco de conversaciones con la Dra. Duxbury, se ha planteado la posibilidad de añadir un elemento al instrumento existente para que se puedan tener mediciones con variables del modelo efr. Por motivos de confidencialidad en este documento no se detalla el instrumento en mención, pero sí se nombran sus componentes

Tabla 2. Secciones y componentes para la encuesta de Diagnóstico.

Sección	Componentes
Primera (existente)	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción con el trabajo y - Percepciones sobre los valores de la organización.
Segunda (propuesta por el autor a la Dra. Duxbury)	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con el supervisor.
Tercera (existente)	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de las prácticas para el balance familia-trabajo disponibles en la organización, uso y satisfacción.
Cuarta (existente)	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de las demandas laborales y familiares.

Fuente: Elaborado por el autor.

Con ello, Talent podrá contar con un instrumento de medición validado internacionalmente. Esto será una estrategia que permitirá generar confianza entre las empresas abordadas, así como un factor de diferenciación con las 4 entidades de consultoría que actualmente operan en Colombia con el modelo efr (Ver apartado 7.2: Análisis de la competencia).

6.1.3 Diseño y planificación del modelo

De acuerdo con la información recogida en la etapa de diagnóstico, su consolidación y análisis para conocer las diferencias entre las expectativas del nivel directivo y de los empleados, y a la luz de la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, se procede a definir las prácticas familiarmente responsables que serán implementadas. Las medidas adoptadas responderán a lograr un balance familia-trabajo desde los siguientes ámbitos:

Tabla 3. Tipos de medidas efr.

Ámbito	Objetivo	Ejemplo de medidas
Calidad del empleo	Eliminar la temporalidad y a fomentar la estabilidad laboral.	Bonos de productividad, Anticipo de nómina y Gestión de reuniones eficientes.
Flexibilidad temporal y espacial	Lograr una distribución y organización no lineal del tiempo de trabajo, así como enfatizar en el logro de resultados más allá del espacio físico de trabajo.	Flexibilidad horaria, Teletrabajo y Semanas comprimidas.
Apoyo a la familia de los empleados	Respetar y facilitar las relaciones del empleado con su entorno familiar.	Ampliación del período de las licencias de maternidad y paternidad y Día de la

		Familia (establecido en la Ley 1361 de 2009 para el caso de Colombia) y
Desarrollo personal y profesional	Brindar herramientas para que el desarrollo profesional sea compatible con el desarrollo personal.	Voluntariado corporativo, Coaching, Planes de carrera y Enseñanza de idiomas.
Igualdad de oportunidades	Promover prácticas que fomenten el respeto por la diversidad.	Contratación preferente para el género menos representado en la organización -discriminación positiva- y programas para discapacitados.

Fuente: Elaborado con base en información de la Fundación Másfamilia. Anexo efr. 1000-11. Edición 4.

6.1.4 Implementación

Está conformada por el despliegue de la Comunicación interna como elemento principal para poner en marcha el modelo efr. Esta comunicación se desarrollará con los canales propios de cada organización que, sin importar cuales sean, debe estar orientada a: a). Difundir periódicamente las medidas efr escogidas por la organización, los objetivos esperados y los resultados logrados y b). Crear un canal específico (por ejemplo, portal o intranet) para que cualquier empleado pueda manifestar sus propuestas, sugerencias y quejas en materia efr de la organización.

6.1.5 Seguimiento, medición y evaluación de resultados

Es el proceso mediante el cual se evalúa, verifica y se implementan las acciones correctivas necesarias para la continuidad del modelo efr. De acuerdo a lo señalada por la Fundación Másfamilia, en esta etapa es necesario evaluar tres aspectos que están ligados al Diagnóstico:

a). *Mediciones de percepción*: sobre el conocimiento que tienen los empleados del modelo efr y sus componentes; b). *Mediciones de utilización*: para conocer el grado de uso de las medidas efr y c). *Mediciones de satisfacción*: dirigidas a evaluar el nivel de conflicto/compromiso entre trabajo y familia de los empleados que acceden a las prácticas efr.

En vista de lo anterior, la herramienta propuesta por Talent en el Diagnóstico podrá implementarse nuevamente, pues mide los componentes de conocimiento, uso y satisfacción de las medidas efr requeridos en esta etapa.

6.1.6 Auditoría interna

Como requisito para la certificación es necesario adelantar un proceso de Auditoría interna. Talent proveerá como Auditor a una persona capacitada y entrenada en la metodología efr, y que hará parte del equipo de consultoría (Ver apartado 6.2: Equipo consultor). El Auditor se encargará de verificar todas las etapas del proceso de implementación del modelo. El objetivo es contar con la retroalimentación relativa a recomendaciones, acciones correctivas e identificación de puntos críticos, en aras de que el equipo consultor de la mano con la organización, elabore un plan correctivo para abordar, antes de la Auditoría externa final, las acciones que se consideren necesarias.

6.1.7 Certificación

Una vez se hayan surtido las 5 etapas anteriores, la organización debe contratar una Auditoría Externa, que para el caso de Colombia puede ser adelantada por Cotecna, Icontec o SGS. La Entidad de certificación propone a la Fundación Másfamilia si se debe o no proceder a la certificación, siendo esta última quien resuelve finalmente sobre el otorgamiento o no de la misma.

6.2 Equipo consultor

Talent tendrá el equipo de trabajo detallado en la Tabla 4. Este equipo responde tanto a las especificaciones de la Fundación Másfamilia como al presupuesto inicial de Talent. A medida que se desarrollen procesos de consultoría y se disponga de mayores recursos, será posible añadir un Gerente de Proyectos y uno o más consultores en comunicaciones. Como se evidencia, más allá de la importancia en programas de pregrado específicos para la conformación del equipo de trabajo, lo importante es la formación en el modelo efr impartida directamente por la Fundación Másfamilia. El costo de esta formación se ha incluido en el análisis financiero.

Tabla 4. Equipo mínimo de trabajo

Nombre	#	Formación	Formación en el modelo efr	Experiencia
Líder del Equipo. Consultor Especialista en el Modelo efr	1	Título de pregrado y de especialización o maestría en cualquier área del conocimiento.	Sí	Implementación del modelo efr como Líder o como Responsable designado al interior de una organización efr.
Consultor Auditor		Título de pregrado en cualquier área del conocimiento.	Sí	Experiencia relacionada con auditoría interna de calidad y con el modelo efr.
Consultor en Comunicaciones		Título de pregrado en cualquier área del conocimiento.	No	Participación en proyectos de cambio y clima organizacional y en estrategias de gestión del talento humano.

Fuente: Elaborado por el autor.

6.3 Duración de la consultoría

Se calcula una duración promedio de 10 meses para cada proceso. Esta estimación se basa en el contrato de My People con el Banco Agrario que es de conocimiento público, así como en las cotizaciones que se enviaron a la Procuraduría. La siguiente Tabla muestra el tiempo de duración para cada fase del proceso, así como los períodos en los que se involucra a cada miembro del equipo de trabajo.

Tabla 5. Duración promedio de la consultoría en efr.

MES	1°				2°				3°				4°				5°				6°				7°				8°				9°				10°			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Liderazgo y compromiso de la dirección																																								
Diagnóstico																																								
Diseño y Planificación																																								
Implementación																																								
Seguimiento y Medición																																								
Auditoría Interna																																								
EQUIPO INVOLUCRADO	Consultor Especialista																																							
																									Consultor Auditor															
	Consultor en Comunicaciones																																							

Fuente: Elaborado por el autor.

7. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA.

7.1 Análisis del mercado

El modelo de certificación efr puede ser implementado en organizaciones del más amplio espectro: empresas del sector privado, organizaciones del sector público, Pymes, instituciones educativas, franquicias, entre otras. Por lo tanto, el mercado al que puede llegar Talent es muy grande, dado que en términos prácticos no hay restricciones para que una organización, independientemente del sector o industria en la que se encuentre, se acoja al modelo efr. En el universo de empresas efr en Colombia (Ver Anexo 1), actualmente solo hay una institución educativa certificada (el CESA), y una segunda está en proceso de certificación (Universidad del Rosario). Por lo tanto, es plausible concentrarse en este tipo de organizaciones que hasta ahora se están empezando a abordar.

7.1.1 Mercado objetivo

Para efectos de plan estratégico de Talent, el mercado objetivo serán las instituciones educativas, abordadas en tres fases.

7.1.1.1 Fase I

Instituciones educativas de educación superior, segmentadas de la siguiente manera:

1. Con domicilio y sede principal en la ciudad de Bogotá
2. De carácter privado
3. Con carácter académico de Institución universitaria, Escuela tecnológica o Universidad
4. Con acreditación de Alta Calidad

En esta fase se abordarán 10 instituciones (Ver Anexo 2).

7.1.1.2 Fase II

Instituciones educativas de educación superior, segmentadas de la siguiente manera:

1. Con domicilio y sede principal en la ciudad de Bogotá
2. De carácter privado
3. Con carácter académico de Institución universitaria, Escuela tecnológica o Universidad
4. Sin acreditación de Alta Calidad

En esta fase se abordarán 54 instituciones (Ver Anexo 3).

7.1.1.3 Fase III

Instituciones de educación básica y media, segmentadas de la siguiente manera:

1. Con domicilio en Bogotá.
2. Con clasificación ICFES muy superior.

En esta fase se abordarán 50 instituciones (Ver Anexo 4).

Talent podrá ofrecer sus servicios de consultoría a 114 instituciones educativas. Se calcula que la totalidad de éstas puede representar un trabajo de por lo menos 6 años. El objetivo es ser reconocidos como consultores efr especializados en este tipo de organizaciones, las cuales pueden ampliarse a medida que se agoten las opciones (por ejemplo, añadiendo las instituciones de municipios aledaños a Bogotá o incluyendo Colegios con calificación superior). Se ha optado por empezar con el segmento de instituciones de educación superior con altos estándares de calidad, para responder al perfil tanto del CESA como de la Universidad del Rosario. Esto permitirá presentar argumentos más sólidos y convincentes con las instituciones de la Fase II (aun no acreditadas) al momento de hacer la presentación del modelo efr. Posteriormente, la Fase III contempla instituciones educativas de educación básica y media (Colegios), los cuales

serán abordados por medio de la presentación de casos de éxito con las instituciones de las Fases I y II.

7.2 Análisis de la competencia

Actualmente en Colombia hay 4 Entidades de consultoría avaladas por la Fundación Másfamilia (Tabla 3).

Tabla 6. Competidores.

Consultor	Desde	# acompañamientos en efr
Human Capital	2009	15
Dynamyca América Latina	2013	12
My People	2013	8
Próxima	2015	0

Fuente: Fundación Másfamilia e información brindada por cada consultor.

De los 4 competidores, Human Capital fue la primera empresa en Colombia en obtener el aval para ser consultor homologado, es parte del Grupo Seelinger y Conde y opera en distintos países de Latinoamérica desde hace más de 10 años. Ha acumulado un total de 15 organizaciones asesoradas en efr en Colombia y divide su portafolio en 3 grandes ramas: Soluciones de estrategia (i.e. asesoría en compensación y beneficios), Soluciones de valor (i.e. certificación efr) y Soluciones de mejoramiento (i.e. Comunicación estratégica).

Dynamica América Latina fue el segundo consultor homologado en Colombia, es parte de Dynamyca Sostenible en España y cuenta con 12 acompañamientos efr en Colombia. Su portafolio es más amplio que el de Human Capital e incluye: Educación ambiental (i.e ahorro de agua), Sostenibilidad urbana y rural (i.e. movilidad y transporte), Comunicación (i.e. participación ciudadana), Responsabilidad Social (i.e. memorias de sostenibilidad), Formación y

emprendimiento (i.e. asesoría en creación de empresas), Gestión empresarial (i.e. certificación efr) y Proyectos europeos (i.e. apoyo en la solicitud de recursos).

My People fue el tercer consultor homologado en Colombia, opera en Colombia desde el 2001 y ha adelantado 8 procesos de acompañamiento en efr. Su portafolio incluye servicios en manejo del cambio, cultura organizacional, gestión del desempeño, talleres de formación en liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos, balance de vida y planeación estratégica.

Próxima es el consultor homologado más reciente. Su portafolio de servicios incluye consultorías en sustentabilidad, RSE y comunicación estratégica, y hasta el momento no ha realizado acompañamientos en efr.

7.2.1 Comparativo de precios de la competencia

El autor de este documento, en tanto Responsable del Proyecto efr en la Procuraduría General de la Nación, realizó un estudio de mercado para proyectar el valor del que debía disponer la Entidad para certificarse como efr. Dado que la información es de carácter confidencial, y se presenta solo para los fines académicos de la elaboración de este documento, a continuación se relacionan los precios de los consultores sin identificar el nombre de cada proveedor. Se presenta el valor propuesto por las cuatro Entidades de consultoría para un acompañamiento en efr que incluye a 2.000 empleados públicos:

Tabla 7. Comparativo de precios de la competencia

Consultor	Valor
A	\$95.450.000
B	\$80.500.000
C	\$59.064.000
D	\$88.500.000
Mediana	\$84.500.000

Fuente: Elaborado por el autor con base en el estudio de mercado de la Procuraduría General de la Nación para el proceso de certificación efr.

Se utiliza la Mediana para no afectar el cálculo con los dos valores extremos que se presentaron en A y C.

7.2.2 Análisis DOFA

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se elabora un análisis DOFA en aras de precisar los factores favorables y desfavorables para Talent.

Tabla 8. Análisis DOFA.

Debilidades	Oportunidades
<p>Empresa nueva</p> <p>Bajo presupuesto de fuerza comercial</p> <p>Servicios sustitutos</p>	<p>Pocos competidores</p> <p>Mercado grande</p> <p>Interés creciente en tendencias de gestión del talento humano</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>Especialización en el segmento de instituciones educativas</p> <p>Precios competitivos</p> <p>Acompañamiento hasta la obtención de la certificación</p>	<p>Portafolios amplios de los competidores</p> <p>Nivel de reconocimiento de los competidores</p> <p>Poco interés específico en el certificado efr</p>

Fuente: Elaborado por el autor.

a. Debilidades: ser una empresa nueva implica un poco o incluso nulo reconocimiento para Talent. No hay aún un trabajo recorrido, y por lo tanto el mercado no la identifica como una opción que pueda ser valiosa. Esto se dificulta más dado que Talent no tienen casos de éxito para poder abrir las puertas de nuevos clientes, de tal forma que los esfuerzos para atraerlos deben ser mayores. Talent tampoco cuenta con un presupuesto amplio para conformar una fuerza comercial, lo cual dificulta la labor de búsqueda de clientes y oportunidades de consultoría.

b. Oportunidades: el mercado para consultoría en efr es bastante grande, y al mismo tiempo hay pocos competidores, lo cual configura un escenario favorable para el posicionamiento de Talent. Este posicionamiento dependerá de tres factores principales: habilidad para presentar las ventajas del modelo efr y destreza para el manejo de las objeciones, acompañamiento basado en el servicio al cliente y capacidad para lograr recomendaciones después de finalizar cada proceso de consultoría.

Adicionalmente, a nivel mundial hay una tendencia de dar cada vez mayor importancia a los asuntos de gestión humana, gestión del talento y cultura organizacional. Las empresas colombianas no son ajenas a estos procesos, y al ser la certificación efr un modelo de gestión acogido por empresas a nivel mundial, se entiende que éste es una respuesta coherente y que va en sintonía con estas nuevas tendencias de diseños y estrategias organizacionales.

c. Fortalezas: dentro del amplio mercado que sería posible abordar, se ha decidido que Talent se especialice en el segmento de instituciones educativas de educación superior, y posteriormente de educación básica y media para lograr ser reconocidos como expertos dentro de este mercado. Esta estrategia permitirá contrarrestar las debilidades expuestas en lo referido al reconocimiento de Talent, y al mismo tiempo le dará una cartera de clientes con características, presupuestos, necesidades y expectativas que en muchos casos pueden ser comunes. Al identificar esas similitudes, Talent puede abordar cada institución educativa con unos conocimientos previos sobre la misma, utilizarlos para encontrar puntos comunes y definir cómo el modelo efr puede encajar con la coyuntura actual y visión de la organización.

d. Amenazas: los competidores cuentan con portafolios de servicio amplios. Dado que Talent solo cuenta con el servicio en efr, es posible que los clientes escojan otros de la

competencia que ofrece diversidad de opciones. Adicionalmente, los competidores son reconocidos en los procesos de consultoría en gestión humana, especialmente Human Capital, y la acogida que puedan tener en caso de abordar a una misma organización, puede ser mayor.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero de Talent corresponde a las proyecciones de Estado de Resultados, Flujo de Caja, Balance General y Punto de Equilibrio. La proyección se desarrolló de la siguiente manera:

8.1 Cálculo ingresos operacionales

La consultoría sobre el modelo efr no tiene valores fijos establecidos por la Fundación Másfamilia. Por el contrario, es el mercado de Entidades consultoras el que determina los precios. Para tener una noción de cuánto sería posible facturar por este tipo de procesos, el cálculo de los ingresos se realizó con base en las solicitudes de cotización realizadas por la Procuraduría General de la Nación en enero y febrero del año en curso (Ver Tabla 7: Comparativo de precios de la competencia).

Ahora bien, la variable que determina el valor final de la consultoría es el número de empleados que tenga cada organización, pues es esa cantidad la que permite tener una noción del tiempo que durará el proceso. Las cotizaciones en mención se realizaron para abarcar a 2.000 empleados de la Procuraduría en Bogotá, la mediana fue de \$84.500.000 y el tiempo de duración propuesto por los 4 consultores fue de 10 meses. Con base en esto, se procedió a realizar el cálculo de la consultoría por cada empleado:

Tabla 9. Cálculo costos consultoría efr.

Promedio costos consultoría efr	Cantidad empleados	Valor
	2.000	\$84.500.000
	1	\$42.250

Fuente: Elaborado por el autor.

8.1.1 Ingresos Años 1, 2 y 3

El mercado del Año 1 corresponde al segmento de la Fase I. Para cada institución se recopiló información sobre la cantidad tanto de profesores como de empleados, y con ello, de acuerdo a la aproximación del costo de consultoría por empleado, se realizó el cálculo para cada Institución Educativa. En segunda instancia, se proyectó un porcentaje de Instituciones contratadas, con el cual se obtiene el valor final de “Valor contratado” para el Año 1:

Tabla 10. Cálculo ingresos operacionales Año 1.

AÑO 1				
Principales instituciones educativas	Cantidad profesores y empleados en Bogotá	Aproximación costo consultoría	% contratantes	Valor contratado
Esc. Colombiana de Ingeniería	677	\$28.603.250	25,00%	\$95.580.063
Jorge Tadeo Lozano	377	\$15.928.250		
Universidad Javeriana	3.779	\$159.662.750		
Universidad de La Salle	1.050	\$44.362.500		
Universidad de Los Andes	734	\$31.011.500		
Universidad EAN	449	\$18.970.250		
Universidad Externado	760	\$32.110.000		
Universidad Santo Tomas	653	\$27.589.250		
Universidad Sergio Arboleda	570	\$24.082.500		
Total	9.049	\$382.320.250		

Fuente: Elaborado por el autor.

Ahora bien, para los Años 2 y 3 se proyecta un incremento del 10% y 12% respectivamente en las contrataciones. Esto, por cuanto el segmento de Instituciones Educativas se amplía y Talent ya cuenta con experiencia en el proceso de venta e implementación de efr:

Tabla 11. Cálculo ingresos operacionales Año 2.

AÑO 2	
Valor contratado Año 1	\$95.580.063
Incremento contrataciones	10%
Valor contratado	\$105.138.069

Fuente: Elaborado por el autor.

Tabla 12. Cálculo ingresos operacionales Año 3.

AÑO 3	
Valor contratado Año 2	\$105.138.069
Incremento contrataciones	12%
Valor contratado	\$117.754.637

Fuente: Elaborado por el autor.

8.1.2 Ingresos Año 4

En este Año se proyecta un incremento del 15% en los ingresos. Esta proyección se basa en que dado que la certificación efr tiene una validez de 3 años, en el Año 4 Talent podría prestar sus servicios para recertificar a las organizaciones que se certificaron en el Año 1. Como el proceso de recertificación es más ágil, y por lo tanto menos costoso, se estima un cobro del 30% sobre el valor total pagado por las Instituciones certificadas en el Año 1. De esta manera, los ingresos del Año 4 corresponden primero al incremento en las contrataciones del Año 3, y segundo a los procesos de recertificación de las organizaciones del Año 1:

Tabla 13. Cálculo ingresos operacionales Año 4.

AÑO 4	
Valor contratado Año 3	\$117.754.637
Incremento contrataciones	15%
Más consultoría recertificación instituciones Año 1	\$28.674.019
Valor contratado	\$164.091.851

Fuente: Elaborado por el autor.

8.1.3 Ingresos Años 5 y 6

Para los Años 4 y 6 se proyectan un incremento del 16% y del 19% respectivamente. El año 6 tienen un incremento mayor pues se presenta la misma dinámica del Año 4, es decir, en el Año 6 se tiene la oportunidad de recertificar las organizaciones del Año 2, de la siguiente manera:

Tabla 14. Cálculo ingresos operacionales Año 5.

AÑO 5	
Valor contratado Año 4	\$164.091.851
Incremento contrataciones	16%
Valor contratado	\$190.346.548

Tabla 15. Cálculo ingresos operacionales Año 6.

AÑO 6	
Valor contratado Año 5	\$190.346.548
Incremento contrataciones	19%
Más consultoría recertificación instituciones Año 2	\$31.541.421
Valor contratado	\$258.053.812

8. 2 Gastos de operación y Salidas de efectivo

Los gastos de operación de Talent están compuestos por Honorarios y Entrenamiento en efr, Certificación efr solo para el primer año, pago de honorarios a la Fundación Másfamilia por uso de marca, Oficina, Servicios, Cafetería, Papelería, Página web y Auxilio de transporte para visitas comerciales.

8.2.1 Honorarios y Entrenamiento en efr

El Equipo de trabajo para el desarrollo de la consultoría está conformado por 1 Consultor Especialista, 1 Consultor Auditor y 1 Consultor en Comunicaciones, además de 1 Contador y 1 Abogado que se ocupan de los temas contables y legales de Talent. Cada miembro del equipo se vinculará bajo la figura de Prestación de Servicios.

En el Año 1 es necesario cubrir los gastos de entrenamiento del Consultor Especialista y del Consultor Auditor, pues son éstos quienes están más inmersos en el proceso de consultoría y en su verificación final para que las organizaciones procedan con la Auditoría Externa y Certificación final. De acuerdo a la información provista por la Fundación Másfamilia, cada entrenamiento en Colombia cuesta 600€, y se han proyectado con una tasa de cambio de \$3.500.

El Consultor Especialista se requiere los 12 meses del año para adelantar los procesos de consultoría de principio a fin; el Consultor Auditor se requiere durante 6 meses (2 para las auditorías y 4 para labores comerciales), y el Consultor en Comunicaciones se requiere durante 10 meses para el diseño y ejecución de estas estrategias (Ver aparte 6.3: Duración de la consultoría). En la siguiente Tabla se especifica el salario de cada miembro y los meses requeridos en el año:

Tabla 16. Nómina Año 1

AÑO 1		#	MENSUAL	TOTAL	MESES	ANUAL	TOTAL
	Consultor Especialista	1	\$3.000.000	\$3.000.000	12	\$36.000.000	\$65.900.000
	Consultor Auditor	1	\$2.000.000	\$2.000.000	2	\$4.000.000	
	Consultor en Comunicaciones	1	\$2.000.000	\$2.000.000	10	\$20.000.000	
	Contador	1	\$700.000	\$700.000	1	\$700.000	
	Abogado	1	\$1.000.000	\$1.000.000	1	\$1.000.000	
	Entrenamiento efr		CANTIDAD	COSTO	TOTAL		
Consultor Especialista	1	\$2.100.000	\$2.100.000				
Consultor Auditor	1	\$2.100.000	\$2.100.000				

Fuente: Elaborado por el autor.

Los Años 2 y 3 contemplan un incremento del 6% y se mantienen el mismo equipo de trabajo. El Año 4, de acuerdo a lo explicado en el aparte 8.1.2 para los Ingresos el Año 4, incluye un

Consultor Especialista adicional para cubrir el incremento de trabajo por la recertificaciones. Este consultor especialista adicional será contratado por Talent previa verificación de su formación en efr. Por lo tanto, será una persona ubicada de acuerdo a la información que pueda proveer la Fundación Másfamilia sobre las personas naturales de Colombia que hayan cursado ese entrenamiento.

Tabla 17. Nómina Año 4.

		#	MENSUAL	INC.	TOTAL	MESES	ANUAL	TOTAL
AÑO 4	Consultor Especialista	2	\$3.370.800	6%	\$6.943.848	12	\$83.326.176	\$133.935.287
	Consultor Auditor	1	\$2.247.200		\$2.382.032	2	\$4.764.064	
	Consultor en Comunicaciones	1	\$2.247.200		\$2.382.032	10	\$23.820.320	
	Contador	1	\$786.520		\$833.711	1	\$833.711	
	Abogado	1	\$1.123.600		\$1.191.016	1	\$1.191.016	

Fuente: Elaborado por el autor.

La dinámica para los Años 5 y 6 es igual. El Año 5 contempla un incremento salarial del 6% frente al año anterior, y en el Año 6 se incluye un segundo Consultor Especialista para cubrir los procesos de recertificación de las organizaciones del Año 2:

Tabla 18. Nómina Año 6.

		#	MENSUAL	INC.	TOTAL	MESES	ANUAL	TOTAL
AÑO 6	Consultor Especialista	2	\$3.680.239	6%	\$7.581.293	12	\$90.975.519	\$125.367.916
	Consultor Auditor	1	\$2.524.954		\$2.676.451	2	\$5.352.902	
	Consultor en Comunicaciones	1	\$2.524.954		\$2.676.451	10	\$26.764.512	
	Contador	1	\$883.734		\$936.758	1	\$936.758	
	Abogado	1	\$1.262.477		\$1.338.226	1	\$1.338.226	

Fuente: Elaborado por el autor.

8.2.2 Oficina, Equipos y Consumos

Se contempla tomar una oficina por \$1.000.000 mensual, con gastos de servicios públicos por \$150.000, Cafetería y Papelería por \$500.000 y proveer de un Auxilio de transporte para labores comerciales por \$250.000. Se realizó un incremento del 7.5% para el gasto de arriendo y de 7% para servicios, cafetería, papelería y auxilios de transporte:

Tabla 19. Gastos de operación

	\$75.144.583	\$73.409.333	\$77.841.008	\$122.993.663	\$86.248.871	\$135.631.425	
Oficina	\$1.000.000	\$1.075.000	\$1.155.625	\$1.242.297	\$1.335.469	\$1.435.629	7,5%
Honorarios (Nómina)	\$65.900.000	\$65.402.000	\$69.326.120	\$113.935.287	\$76.608.531	\$125.367.916	
Certificación efr para Talent	\$1.711.250	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Honorarios Fundación Másfamilia	\$2.800.000	\$2.996.000	\$3.205.720	\$3.430.120	\$3.670.229	\$3.927.145	7%
Servicios	\$1.800.000	\$1.926.000	\$2.060.820	\$2.205.077	\$2.359.433	\$2.524.593	7%
Depreciación	\$833.333	\$833.333	\$833.333	\$833.333	\$833.333	\$833.333	
Cafetería	\$3.600.000	\$3.852.000	\$4.121.640	\$4.410.155	\$4.718.866	\$5.049.186	
Papelería	\$2.400.000	\$2.568.000	\$2.747.760	\$2.940.103	\$3.145.910	\$3.366.124	
Página web	\$2.000.000	\$2.140.000	\$2.289.800	\$2.450.086	\$2.621.592	\$2.805.103	7%
Auxilios transporte	\$3.000.000	\$3.210.000	\$3.434.700	\$3.675.129	\$3.932.388	\$4.207.655	
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1	
Utilidad de operación	\$10.535.479	\$21.135.735	\$28.579.119	\$28.970.263	\$91.120.796	\$108.537.125	

Fuente: Elaborado por el autor.

Los gastos de Depreciación corresponden a los Activos por \$5.000.000 que tiene Talent depreciados en 6 años:

Tabla 20. Equipos y Depreciación.

EQUIPOS	UNIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL	AÑOS DEPRECIACIÓN
Computadores	2	\$700.000	\$1.400.000	6
Mesa reuniones	1	\$800.000	\$800.000	6
Escritorios	3	\$300.000	\$900.000	6
Sillas	7	\$200.000	\$1.400.000	6
Equipos cafetería	1	\$500.000	\$500.000	6
TOTAL			\$5.000.000	

Fuente: Elaborado por el autor.

8.2.3 Capital y Gastos financieros

Se contempla adquirir un crédito por \$59.069.031, los cuales serán destinados a cubrir los 6 primeros meses de gastos operacionales de Talent y los equipos de trabajo por \$5.000.000 que se requieren. El crédito se ha proyectado con una tasa de 12% a un plazo de 5 años.

Tabla 21. Préstamo bancario.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	59.690.031					
Capital		9.395.792	10.523.287	11.786.081	13.200.411	14.784.460
Intereses		7.162.804	6.035.309	4.772.514	3.358.185	1.774.135
Saldo		50.294.239	39.770.953	27.984.871	14.784.460	0
Tasa	12%					

Fuente: Elaborado por el autor.

8.2.4 Política de dividendos

Se ha contemplado una política de pagar dividendos del 30% sobre la utilidad neta final del año anterior:

Tabla 22. Dividendos pagados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Utilidad neta final	\$2.259.693	\$10.117.286	\$15.950.425	\$17.160.093	\$59.862.263	\$72.719.874
Dividendos pagados		\$451.939	\$2.023.457	\$3.190.085	\$3.432.019	\$11.972.453

Fuente: Elaborado por el autor.

8.2.5 Certificación efr y pago de honorarios

De acuerdo a los requisitos para convertirse en Entidad consultora (Ver apartado 5.3), se han contemplado el gasto inicial y por solo una vez, para que Talente se certifique bajo el modelo efr por valor de \$1.711.250. Así mismo, se ha contemplado el pago que se debe, esta vez cada año, por concepto de derechos de uso de la marca efr por valor de \$2.800.000 el primer año, y allí en adelante con un incremento del 7% anual. Los datos utilizados son los provistos por la Fundación Másfamilia y proyectados con una tasa de \$3.500.

8.2.5 Página web y auxilios de transporte

Estos son los gastos básicos que Talent está en capacidad de asumir para difundir el servicio de consultoría en efr. Mensualmente se proveerá de un subsidio al Consultor líder para que visite organizaciones y se haga la presentación del certificado. Paralelamente, la página web servirá para explicar el modelo de forma detallada y práctica.

De acuerdo a todo lo anterior, los siguientes son los Estados Financieros proyectados para Talent:

Tabla 23. Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS							
INGRESOS DE OPERACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	INCREMENTO
Consultorías efr	\$95.580.063	\$105.138.069	\$117.754.637	\$164.091.851	\$190.346.548	\$258.053.812	
Total Ingresos	\$95.580.063	\$105.138.069	\$117.754.637	\$164.091.851	\$190.346.548	\$258.053.812	
GASTOS DE OPERACIÓN	\$85.044.583	\$84.002.333	\$89.175.518	\$135.121.588	\$99.225.751	\$149.516.687	
Oficina	\$1.000.000	\$1.075.000	\$1.155.625	\$1.242.297	\$1.335.469	\$1.435.629	7,5%
Honorarios (Nómina)	\$65.900.000	\$65.402.000	\$69.326.120	\$113.935.287	\$76.608.531	\$125.367.916	
Certificación efr para Talent	\$1.711.250	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Honorarios Fundación Másfamilia	\$2.800.000	\$2.996.000	\$3.205.720	\$3.430.120	\$3.670.229	\$3.927.145	7%
Servicios	\$1.800.000	\$1.926.000	\$2.060.820	\$2.205.077	\$2.359.433	\$2.524.593	7%
Depreciación	\$833.333	\$833.333	\$833.333	\$833.333	\$833.333	\$833.333	
Cafetería	\$3.600.000	\$3.852.000	\$4.121.640	\$4.410.155	\$4.718.866	\$5.049.186	
Papelería	\$2.400.000	\$2.568.000	\$2.747.760	\$2.940.103	\$3.145.910	\$3.366.124	7%
Página web	\$2.000.000	\$2.140.000	\$2.289.800	\$2.450.086	\$2.621.592	\$2.805.103	
Auxilios transporte	\$3.000.000	\$3.210.000	\$3.434.700	\$3.675.129	\$3.932.388	\$4.207.655	
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1	
Utilidad de operación	\$10.535.479	\$21.135.735	\$28.579.119	\$28.970.263	\$91.120.796	\$108.537.125	
OTROS INGRESOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Ajustes por inflación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
OTROS GASTOS	\$7.162.804	\$6.035.309	\$4.772.514	\$3.358.185	\$1.774.135	\$0	
Financieros	\$7.162.804	\$6.035.309	\$4.772.514	\$3.358.185	\$1.774.135	\$0	
Perdidas en ventas de activos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Utilidad antes de Imporrenta	\$3.372.675	\$15.100.427	\$23.806.604	\$25.612.079	\$89.346.661	\$108.537.125	
Imporrenta estimado	\$1.112.983	\$4.983.141	\$7.856.179	\$8.451.986	\$29.484.398	\$35.817.251	33%
Utilidad neta final	\$2.259.693	\$10.117.286	\$15.950.425	\$17.160.093	\$59.862.263	\$72.719.874	
Utilidad sobre ventas	2,4%	9,6%	13,5%	10,5%	31,4%	28,2%	

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 24. Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
ENTRADAS DE EFECTIVO	\$147.305.089	\$104.341.568	\$116.703.256	\$160.230.417	\$188.158.656	\$252.411.540
Capital	\$59.690.031					
Consultorías efr	\$95.580.063	\$105.138.069	\$117.754.637	\$164.091.851	\$190.346.548	\$258.053.812
Cartera causada	\$7.965.005	\$8.761.506	\$9.812.886	\$13.674.321	\$15.862.212	\$21.504.484
Cartera recuperada	\$0	\$7.965.005	\$8.761.506	\$9.812.886	\$13.674.321	\$15.862.212
Ingresos netos	\$87.615.057	\$104.341.568	\$116.703.256	\$160.230.417	\$188.158.656	\$252.411.540
SALIDAS DE EFECTIVO	\$105.769.846	\$101.292.517	\$111.907.379	\$161.893.115	\$126.835.018	\$190.140.203
Inversión en activos	\$5.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Oficina	\$1.000.000	\$1.075.000	\$1.155.625	\$1.242.297	\$1.335.469	\$1.435.629
Honorarios (Nómina)	\$65.900.000	\$65.402.000	\$69.326.120	\$113.935.287	\$76.608.531	\$125.367.916
Certificación efr para Talent	\$1.711.250	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Honorarios Fundación Másfamilia	\$2.800.000	\$2.996.000	\$3.205.720	\$3.430.120	\$3.670.229	\$3.927.145
Servicios	\$1.800.000	\$1.926.000	\$2.060.820	\$2.205.077	\$2.359.433	\$2.524.593
Cafetería	\$3.600.000	\$3.852.000	\$4.121.640	\$4.410.155	\$4.718.866	\$5.049.186
Papelería	\$2.400.000	\$2.568.000	\$2.747.760	\$2.940.103	\$3.145.910	\$3.366.124
Página web	\$2.000.000	\$2.140.000	\$2.289.800	\$2.450.086	\$2.621.592	\$2.805.103
Auxilios transporte	\$3.000.000	\$3.210.000	\$3.434.700	\$3.675.129	\$3.932.388	\$4.207.655
Obligaciones Bancarias	\$16.558.596	\$16.558.596	\$16.558.596	\$16.558.596	\$16.558.596	\$0
Impuesto de renta	\$0	\$1.112.983	\$4.983.141	\$7.856.179	\$8.451.986	\$29.484.398
Dividendos pagados		\$451.939	\$2.023.457	\$3.190.085	\$3.432.019	\$11.972.453
MOVIMIENTO DE CAJA DEL PERIODO	\$41.535.243	\$3.049.051	\$4.795.878	-\$1.662.698	\$61.323.638	\$62.271.337
Caja Inicial	\$0	\$41.535.243	\$44.584.294	\$49.380.172	\$47.717.474	\$109.041.112
Caja Final	\$41.535.243	\$44.584.294	\$49.380.172	\$47.717.474	\$109.041.112	\$171.312.449
Política de dividendos	20%					

Fuente: Elaborado por el autor.

Tabla 25. Balance general

BALANCE GENERAL						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
ACTIVOS	\$53.666.915	\$56.679.133	\$61.693.058	\$63.058.462	\$125.736.658	\$192.816.933
Bancos	\$41.535.243	\$44.584.294	\$49.380.172	\$47.717.474	\$109.041.112	\$171.312.449
Cuentas x Cobrar	\$7.965.005	\$8.761.506	\$9.812.886	\$13.674.321	\$15.862.212	\$21.504.484
Equipos	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
Depreciación Equipos	\$833.333	\$1.666.667	\$2.500.000	\$3.333.333	\$4.166.667	\$5.000.000
Equipos Netos	\$4.166.667	\$3.333.333	\$2.500.000	\$1.666.667	\$833.333	\$0
PASIVOS	\$51.407.222	\$44.754.093	\$35.841.051	\$23.236.446	\$29.484.398	\$35.817.251
Impuestos por Pagar	\$1.112.983	\$4.983.141	\$7.856.179	\$8.451.986	\$29.484.398	\$35.817.251
Préstamo Bancario	\$50.294.239	\$39.770.953	\$27.984.871	\$14.784.460	\$0	\$0
Corto Plazo	\$10.523.287	\$11.786.081	\$13.200.411	\$14.784.460	\$0	\$0
Largo Plazo	\$39.770.953	\$27.984.871	\$14.784.460	\$0	\$0	\$0
PATRIMONIO	\$2.259.693	\$11.925.040	\$25.852.008	\$39.822.015	\$96.252.260	\$156.999.681
Aportes		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad	\$2.259.693	\$10.117.286	\$15.950.425	\$17.160.093	\$59.862.263	\$72.719.874
Utilidad Periodos Anteriores	\$0	\$1.807.754	\$9.901.583	\$22.661.923	\$36.389.997	\$84.279.807
Patrimonio + Pasivo	\$53.666.915	\$56.679.133	\$61.693.058	\$63.058.462	\$125.736.658	\$192.816.932
Activo	\$53.666.915	\$56.679.133	\$61.693.058	\$63.058.462	\$125.736.658	\$192.816.933
Prueba	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1

Fuente: Elaborado por el autor.

8.3 Punto de equilibrio

Dado que los Años 4 y 6 son distintos para Talent por los procesos de recertificación, y que en el Año 1 se deben incluir los entrenamientos en efr, se proyectó el punto de equilibrio para cada año de acuerdo a los requerimientos que se tengan en el mismo. En esa medida, los resultados son:

Tabla 26. Punto de equilibrio.

Año	Proyección inicial	Punto equilibrio	Diferencia
1	\$95.580.063	\$93.320.370	\$2.259.693
2	\$105.138.069	\$95.020.783	\$10.117.286
3	\$117.754.637	\$101.804.212	\$15.950.425
4	\$164.091.851	\$146.931.759	\$17.160.093
5	\$190.346.548	\$130.484.285	\$59.862.263
6	\$258.053.812	\$185.333.938	\$72.719.874

Fuente: Elaborado por el autor.

De acuerdo a esto, para que en el Año 1 los ingresos operacionales de Talent sean de \$96.320.370, el porcentaje de instituciones educativas cubiertas debe ser del 24.41%, frente al 25% proyectado inicialmente (para generar ingresos por \$95.580.063 (Ver Tabla 10. Cálculo ingresos operacionales Año 1). Esto quiere decir que los gastos de Talent son muy elevados, pues el margen de maniobra que se tiene para lograr el punto de equilibrio es de tan solo 0.50 puntos porcentuales.

El porcentaje de instituciones educativas que se deben cubrir para los años 2 a 6 no es posible calcularlo en este momento. Para ello es necesario contar con los datos de entrada iniciales de “cantidad de empleados y profesores” del grupo de instituciones educativas que se decide abordar cada año para proyectar el costo de consultoría para cada institución. Posteriormente, con la suma del total de esas consultorías se tendría un valor que, a su vez, representaría un

porcentaje de las mismas. Sin embargo, dado que no se cuenta con los datos de “cantidad de empleados y profesores” para cada grupo de instituciones educativas, no es posible realizar el cálculo del punto de equilibrio.

En vista de lo anterior, lo que Talent debe hacer en el transcurso de cada año es conformar la base de datos de instituciones a abordar en el año siguiente, conseguir los datos de entrada y con ello realizar las proyecciones. Por este motivo, el presente documento proyecta el Punto de equilibrio para el Año 1 a partir de los datos de “cantidad de profesores y empleados” con los que se cuenta.

8.4 Indicadores financieros

Con base en los Estados Financieros, los siguientes son los Indicadores resultantes:

Tabla 27. Indicadores financieros.

INDICADORES FINANCIEROS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Razón corriente	4,50	4,24	4,14	3,68		
Rotación de cartera	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Margen operacional de utilidad	8,87%	18,17%	22,44%	15,66%	46,61%	40,66%
Rentabilidad sobre ventas	0,90%	8,31%	12,30%	9,12%	30,60%	27,24%
TIR	12%					
Valores TIR	-\$58.560.185	\$836.538	\$8.528.433	\$14.145.710	\$14.603.457	\$56.869.662

Fuente: Elaborado por el autor.

9. CONCLUSIONES

La empresa de consultoría Talent puede ser creada y puesta en marcha, pues del análisis de las condiciones del mercado laboral en Colombia evidencia que el modelo efr es una respuesta coherente para dar solución al incremento cada vez mayor del conflicto familia-trabajo. A su vez, el Estado del Arte en tanto herramienta que Talent puede usar para presentar el modelo, es una clara evidencia de los beneficios que este tipo de medidas tienen no solamente sobre los empleados sino también sobre las empresas.

Del análisis de las especificaciones tanto del modelo como de las condiciones del mercado y de la competencia, se concluye que Talent tiene oportunidades de crecimiento. La estrategia de Talente debe apuntar al nicho de instituciones de educación superior, básica y media, pues es un mercado muy amplio que le da la oportunidad para posicionarse como Entidad consultora experta en este tipo de organizaciones. No obstante lo anterior, se propone que de la mano con la Fundación Másfamilia en España, se estructuren acciones para difundir el modelo efr y que cada vez más organizaciones en Colombia estén al tanto del mismo. Si esto se logra, Talente tendrá mayores probabilidades de abordar a un número mayor de empresas.

Ahora bien, en términos de la difusión y presentación del modelo, en el análisis de la competencia se evidenció que aunque existen Entidades consultoras con amplia experiencia en el acompañamiento de este proceso, carecen de la habilidad para recoger información científica y presentarla de forma práctica y atractiva a las empresas. El Estado del Arte y el Marco Teórico son herramientas de fácil uso que Talente debe aprovechar, muy especialmente, en sus dos o tres primeros años de trabajo para hallar vínculos entre las necesidades de las empresas y lo que el modelo les puede ofrecer.

No obstante lo anterior, las proyecciones financieras muestran márgenes de maniobra muy limitados, pues el punto del equilibrio está muy cerca de los ingresos proyectados en lo que respecta especialmente al primer año de trabajo. Frente a esto, Talent puede reducir algunos costos de operación por medio de un pago menor de arriendo, menos servicios de cafetería o incluso de la página web. A partir del segundo año la utilidad sobre las ventas cambia radicalmente y se incrementa con unos picos en los Años 5 y 6.

ANEXOS

Anexo 1. Entidades efr Colombia.

SECTOR PRIVADO	
Empresa	Año
Compensar	2013
Cesa	2014
Colcafé (Grupo Nutresa)	2014
Comercial Nutresa	2014
Compañía Nacional de Chocolates	2013
Doria	2014
Dynamyca Colombia	2013
Efecty	2015
Codensa	2013
F&E Consultoria Empresarial S.A.S.	2016
Ferrero	2014
Fundación Bien Humano	2014
Gas Natural Fenosa Colombia	2013
Findeter	2015
GV Consultores	2014
TDM	2013
Transportes TEV	2014
Hospital Pablo Tobón	2013
Human Capital	2013
Fundación Abundancia del Corazón	2015
IKM	2014
INDRA Colombia	2014
Instituto Ortopedia Roosvelt	2014
Litoempaques	2014
Mansarovar Energy Colombia Ltd	2014
Mypeople	2013
Noel	2014
Sacsa	2013
Lina & Asociados	2016
Servicios Nutresa	2013
Próxima	2015
Whitney Internacional University System	2015
Proactiva Aguas de Tunja	2013
SECTOR PÚBLICO	
Empresa	Año
Central de Inversiones - CISA	2013
Banco Agrario	2015

Fuente: Elaborado con base en la información de la Fundación Másfamilia.

Anexo 2. Mercado objetivo Fase I.

Nombre Institución	Carácter Académico
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundación Universidad de Bogotá - Jorge Tadeo Lozano	Universidad
Pontificia Universidad Javeriana	Universidad
Universidad de La Salle	Universidad
Universidad de Los Andes	Universidad
Universidad EAN	Universidad
Universidad Externado de Colombia	Universidad
Universidad Santo Tomás	Universidad
Universidad Sergio Arboleda	Universidad

Fuente: Ministerio de Educación.

Anexo 3. Mercado objetivo Fase II.

Nombre Institución	Carácter Académico
Corporación Escuela de Artes y Letras	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Corporación Universitaria UNITEC	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Corporación Universitaria CENDA	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Corporación Universitaria De Asturias	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo - UNICIENCIA	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Corporación Universitaria de Colombia Ideas	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Corporación Universitaria Iberoamericana	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO-	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Corporación Universitaria Republicana	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Corporación Universitaria Taller 5 Centro De Diseño	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Elite- Escuela Latinoamericana De Ingenieros, Tecnólogos Y Empresarios	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Escuela Superior de Oftalmología, Instituto Barraquer De América	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Escuela Colombiana De Rehabilitación	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Agraria de Colombia -UNIAGRARIA-	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Cafam	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Cervantina San Agustín - Unicervantina San Agustín	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria CIEO - UNICIEO	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria de Ciencias de La Salud	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria del Área Andina	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Escuela Colombiana de Medicina Homeopática Luis G. Páez	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Horizonte	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Juan N. Corpas	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Konrad Lorenz	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Los Libertadores	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Monserrate -UNIMONSERRATE	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria para el Desarrollo Humano - UNINPAHU	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica

Fundación Universitaria San Alfonso- Fusa-	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria San Martin	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Sanitas	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Fundacion Universitaria Empresarial de La Cámara de Comercio de Bogotá	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Institución Universitaria Colegios de Colombia - UNICOC	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Institución Universitaria Colombo Americana - UNICA	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Institución Universitaria de Colombia - Universitaria De Colombia	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Institución Universitaria Latina - UNILATINA	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Instituto Universitario de Historia de Colombia	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Politécnico Grancolombiano	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
UNIPANAMERICANA - Fundacion Universitaria Panamericana	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Universitaria Agustiniana- UNIAGUSTINIANA	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Universitaria Virtual Internacional	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica
Corporación Universidad Piloto de Colombia	Universidad
Fundacion Universidad Autónoma de Colombia -FUAC-	Universidad
Fundacion Universidad de América	Universidad
Universidad Antonio Nariño	Universidad
Universidad Católica de Colombia	Universidad
Universidad Central	Universidad
Universidad Cooperativa de Colombia	Universidad
Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales UDCA.	Universidad
Universidad De San Buenaventura	Universidad
Universidad ECCI	Universidad
Universidad El Bosque	Universidad
Universidad INCCA de Colombia	Universidad
Universidad La Gran Colombia	Universidad
Universidad Libre	Universidad
Universidad Manuela Beltran-UMB-	Universidad

Fuente: Ministerio de Educación.

Anexo 4. Mercado objetivo Fase III.

Nombre institución	Clasificación
Col La Colina	Muy superior
Col Calatrava - Sede Principal	Muy superior
Gimn del Norte - Sede Principal	Muy superior
Col San Mateo Apostol	Muy superior
Col Los Nogales	Muy superior
Col. Internacional de Educación Integral - Ciedi Ltda - Sede Principal	Muy superior
Col Biling de La Universidad del Bosque	Muy superior
Colegio Victoria - Sede Principal	Muy superior
Col Montessori British School	Muy superior
Colegio Retos - Sede Principal	Muy superior
Col Helvetia	Muy superior
Col Santa Francisca Romana	Muy superior
Colegio Knightsbridge Schools International - Sede Principal	Muy superior
Gimn de Los Cerros	Muy superior
Gimn Campestre	Muy superior
Col San Tarsicio	Muy superior
Fund Nuevo Marymount	Muy superior
Col San Jorge de Inglaterra	Muy superior
Aspaen Gimnasio Iragua	Muy superior
Col San Bartolome La Merced	Muy superior
Gimn Fontana	Muy superior
El Camino Academy	Muy superior
Colegio De Inglaterra (The English School) - Sede Principal	Muy superior
Col Santa Maria	Muy superior
Col Italiano Leonardo Da Vinci	Muy superior
Col Colombo Hebreo	Muy superior
Colegio Mayor Primeros Maestros	Muy superior
Gimn Alessandro Volta - Sede Principal	Muy superior
Col Abraham Lincoln	Muy superior
Lic Boston	Muy superior
Gimn La Arboleda	Muy superior

Gimn Josefina Castro de Escobar	Muy superior
Col Biling Richmond	Muy superior
Tandem - Sede Principal	Muy superior
Lic Frances Louis Pasteur	Muy superior
Gimn La Montaña	Muy superior
Fund Gimn Los Portales	Muy superior
Gimn Vermont	Muy superior
Gimn Femenino	Muy superior
Col San Carlos	Muy superior
Col Internacional De Bogota	Muy superior
Col Biling Buckingham	Muy superior
Col Andino	Muy superior
Col Colombo Gales	Muy superior
Politecnico Universal De Capacitacion	Muy superior
Gimnasio Yacard - Sede Principal	Muy superior
Col Moderno John Dewey	Muy superior
Colegio Monterrosales - Sede Principal	Muy superior
Col Harvard	Muy superior
Colegio Anexo San Francisco de Asis - Sede Principal	Muy superior

Fuente: ICFES

REFERENCIAS

- Abrams, F. W. (1951). Management's Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review*, 29(3), 29-34.
- Acquier, A., & Gond, J. (2007). Aux sources de la responsabilite sociale de l'entreprise: A la (re)decouverte d'un ouvrage fondateur, social responsibilities of the businessman d'howard bowen. *Revue Finance Controle Strategie*, 10(2), 5-35.
- Adams, J. S. (1964). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Avendaño C, William R. (2013). Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. *Revista Lasallista de Investigación*, 10(1), 152-163.
- Barrios Casas, S., & Paravic Klijn, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. *Revista Latino-Americana De Enfermagem*, 14(1), 136-141.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500.
- Benjamin, J. Y., & Eigles, L. (1991). Support services to relocated families increase employee job performance. *Journal of Career Development*, 17(4), 259-264.
- Berg, P., Kalleberg, A. L., & Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: The role of high-commitment environments. *Industrial Relations*, 42(2), 168-188.
- Bowen, H. R., Gond, J., & Bowen, P. G. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa City: University of Iowa Press.
- Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2008). Work-family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345-353.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., Ramsay, S., & Shacklock, K. (2010). Supervisor relationships and perceptions of work-family conflict. *Asia Pacific*, 48(2), 212-232.
- Chinchilla & Torres. (2006). Why become a family responsible employer?

- Congreso de la República, Ley 1413 de 2010. Consultado el 10 de marzo de 2016. Disponible en: <http://goo.gl/2waUPo>
- Corporate coaching growing as retention tool (1999). HR Focus, 4.
- DANE. (2014). Mercado laboral. Inactividad. Consultado el 2 de Diciembre de 2014. DANE. Disponible en: <http://goo.gl/LmbT8Q>
- DANE a. (2014). Mercado laboral. Jefatura-Parentesco. Consultado el 2 de Diciembre de 2014. DANE. Disponible en: <http://goo.gl/7vZZgf>
- DANE b. (2014). Encuesta Nacional de uso del tiempo -ENUT-. Consultado el 2 de Diciembre de 2014. Disponible en: <http://goo.gl/nxfICK>
- DANE c. (2016). Encuesta Nacional de uso del tiempo -ENUT-. Consultado el 2 de Diciembre de 2014. Disponible en: <http://goo.gl/nxfICK>
- DANE d. (2016). Series de población-. Consultado el 11 de Marzo de 2016. Disponible en: <http://goo.gl/hsyhzk>
- Davis, K. (1975). Five propositions for social responsibility. Greenwich: Elsevier Inc.
- Deloitte (2016). The 2016 Deloitte millennial survey.: winning over the next generation of leaders. Consultado el 12 de marzo de 2016. Disponible en: <https://goo.gl/u5lovC>
- Desrochers, S., Hilton, J. M., & Larwood, L. (2005). Preliminary validation of the work-family integration-blurring scale. Journal of Family Issues, 26(4), 442-466.
- Do Paço, A., & Cláudia Nave, A. (2013). Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. Employee Relations, 35(5), 547-559.
- FAO (2010). Informe del taller de estadística con enfoque de género. Consultado el 8 de Diciembre de 2014. Disponible en: <http://goo.gl/oFuqoR>
- Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern Over Business. Responsibility. California Management Review, 2(4), 54-61.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). Stakeholders: Theory and practice. Oxford: Oxford University Press.
- Fundación Másfamilia a., (2015). Anexo efr. 1000-11. Edición 4.

- Fundación Másfamilia (2015). Plan de incorporación prescriptores 2015/2016. Edición 1.

- Fundación Másfamilia. Prescriptores. Consultado el 2 de diciembre de 2015. Disponible en: <http://goo.gl/C1xugS>

- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009; 2008). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSBB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856.

- Heymann, J., Raub, A., & Earle, A. (2013, June). Breastfeeding policy: a globally comparative analysis/ Politique d'allaitement maternel: une analyse comparative au niveau mondial/ Estrategias para la lactancia: un analisis comparativo a nivel mundial. *Bulletin of the World Health Organization*, 91(6), 398+.

- Ibarra Cisneros, M A; González Torres, L A; (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*, () 33-52.

- Idrovo, Sandra. Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales. Univeridad ICESI*. 22(100), 49-71.

- Karatepe, O., & Uludag, O. (2008). Supervisor support, work-family conflict, and satisfaction outcomes: An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 115-134.

- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.

- Lee, S., Messenger, J. C., McCann, D. M., & MyLibrary. (2007). *Working time around the world: Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective*. Geneva; London; New York: Routledge.

- López, N. W., Pérez-Simon, M. C., Nagham-Ngwessitcheu, E. G., & Vázquez-Ubago, M. (2014). Teletrabajo, un enfoque desde la perspectiva de la salud laboral. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 60(236), 587-599.

- O'Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. C. (2009). Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18-29.

- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics*, 16(5), 547-555.

- Osland, J et al., (2001). *Organizational behavior: an experimental approach*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

- Paustian-Underdahl, S. C., & Halbesleben, J. R. B. (2014). Examining the influence of climate, supervisor guidance, and behavioral integrity on work–family conflict: A demands and resources approach. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 447-463.

- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.

- Portafolio (2016). Ser 'millennial' en Colombia es cuestión de estrato. Consultado el 4 de abril de 2016. Disponible en: <http://goo.gl/hbrQeg>

- Portafolio b. (2015). ¿Qué priorizan los jóvenes a la hora de buscar trabajo?. Consultado el 4 de abril de 2016. Disponible en: <http://goo.gl/JY8jJ2>

- Profamilia. (2010). Encuesta Nacional de Demografía y Salud del 2010 (ENDS 2010). Consultado el 8 de Diciembre de 2014. Disponible en: <http://goo.gl/AY6ZnX>

- PwC (2015). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. Consultado el 4 de abril de 2016. Disponible en: <http://goo.gl/owkVsa>

- Rieznik&Hernández (2005). *Ciudades para un futuro más sostenible*. ONU-Habitat, 2005. Consultado el 14 de marzo de 2016. Disponible en: <http://goo.gl/5AeX18>

- Roehling, P. V., Roehling, M. V., & Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty:A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 141-170.

- Sale, B. E. (2010). *Predictors of family-supportive supervisor behaviors: Supervisor job stress and work-family climate* (Order No. 1487945). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (848436987).

- Secara, C. G. (2014). Job - between stability and satisfaction. *Economics, Management and Financial Markets*, 9(4), 318.

- Semykina, A., & Linz, S. J. (2013). Job satisfaction and perceived gender equality in advanced promotion opportunities: An empirical investigation. *Kyklos*, 66(4), 591-619.

- Shuck, M. B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325.

- Skiba, M., & Rosenberg, S. (2011). The Disutility of Equity Theory in Contemporary Management Practice. *Journal Of Business & Economic Studies*, 17(2), 1-19.

- The Family Watch. (2012). La iniciativa efr de Másfamilia, reconocida 'Good Practice' por la ONU por fomentar la conciliación laboral y familiar. Consultado el 4 de Noviembre de 2015. Disponible en: <http://goo.gl/ypv51U>

- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.

- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.

- Tunal Santiago, G; Pérez Pérez, G; (2003). Modernización productiva y flexibilidad laboral en Telmex. *Contaduría y Administración*, () 53-82.

- van der Sluis, Corry K, Hartman, P. P., Schoppen, T., & Dijkstra, P. U. (2009). Job adjustments, job satisfaction and health experience in upper and lower limb amputees. *Prosthetics and Orthotics International*, 33(1), 41-51.

- World Values Survey. (2014). Wave 6. Recuperado el 11 de Diciembre de 2014.