

**Universidad
Tecnológica
de Bolívar**

CARTAGENA DE INDIAS

BLANCA CECILIA VERBEL PEINADO

EDWIN JOSE DIAZ VIECCO

LUIS FANOR VERBEL PEINADO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CARTAGENA**

2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**LA SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE LA COSTA S.A. (SACSA): EMPRESA
FAMILIARMENTE RESPONSABLE**

ESTUDIO DE CASO

BLANCA CECILIA VERBEL PEINADO
EDWIN JOSE DIAZ VIECCO
LUIS FANOR VERBEL PEINADO

CARTAGENA DE INDIAS, SEPTIEMBRE 28 DE 2013
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	5
RESUMEN.....	7
I. INTRODUCCION	8
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
III. CONTEXTO.....	13
3.1 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO (ANÁLISIS SITUACIONAL).....	13
IV. JUSTIFICACIÓN.....	14
V. OBJETIVOS	15
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
VI. METODOLOGÍA.....	16
6.1 DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS.....	16
6.2 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	16
6.1.1 CRONOGRAMA.....	17
VII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
7.1 LOS ORÍGENES DE SACSA.....	19
7.2 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
7.3 ANTECEDENTES DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN	22
7.4 EL MODELO DE GESTIÓN EFR®	27
7.5 LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EFR EN SACSA.....	29
7.5.1. Remuneración Flexible Integral (RFI®).....	31
7.5.2. Remuneración Variable estratégica	32
7.5.3. Beneficios a la carta.....	32
7.6 LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA	35
7.7 LA PRIMERA REUNIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO LUEGO DE LA CERTIFICACIÓN EFR®..	35
7.8 LOS LOGROS Y RESULTADOS ALCANZADOS.....	36
VIII. CONCLUSIONES	38
IX. LIMITACIONES	41
X. RECOMENDACIONES.....	42

XI. BIBLIOGRAFIA..... 43

XII. ANEXOS 44

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Cronograma de actividades	18
Cuadro 2 Costo promedio de reclutamiento e inducción por cargo	24
Cuadro 3 Información demográfica de la empresa en el año 2007	25
Cuadro 4 Clima organizacional a nivel general	26
Cuadro 5 Matriz DOFA	26
Cuadro 6 Oferta del Plan de Beneficios a la carta	33
Cuadro 7 Comparativo de medición de clima organizacional 2007 – 2012	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama equipo de liderazgo SACSA	21
Figura 2 Política de conciliación	31
Figura 3 Certificado EFR SACSA	35
Figura 4 Comportamiento de los ingresos operacionales vs. el costo laboral	39
Figura 5 Número de pasajeros atendidos vs. número de empleados.....	39
Figura 6 Comportamiento de los costos laborales vs. el número de empleados.....	40

RESUMEN

El objetivo de este estudio de caso, es analizar a la Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. (SACSA), empresa que administra y opera el aeropuerto internacional de Cartagena de Indias como entidad con certificación EFR® (**Empresa Familiarmente Responsable**). En el estudio se analizaron los hechos que motivaron a la empresa a tomar la decisión de certificarse y conocer las características empresariales propias de la organización.

El análisis permite identificar los factores que impactan de manera positiva con la implementación de la certificación y cuáles fueron las buenas prácticas desarrolladas durante el proceso de implementación y durante el tiempo que la empresa ha estado certificada.

El estudio presenta los resultados de un proceso de recolección de información en fuentes primarias, a través de evidencias y la realización de entrevistas de profundidad con la Doctora Consuelo Acevedo, Directora de Gestión Humana y la señora Beatriz Gonzalez, Coordinadora de Gestión Humana de SACSA.

La información y los resultados presentados en el presente caso, evidencian una estrategia gerencial implementada a fin de mejorar la gestión del talento humano específicamente en lo referente al equilibrio entre trabajo y familia, como estrategia para disminuir la rotación voluntaria de personal.

I. INTRODUCCION

Las Empresas Familiarmente Responsables, son entidades que logran equilibrar la importancia de los objetivos institucionales y las relaciones familiares. La certificación es otorgada directamente y/o a través de entidades avaladas, por la fundación Más Familia, propietaria de los derechos del modelo de empresas familiarmente responsables.

En los últimos años, las empresas han visto la necesidad de gestionar un equilibrio entre el entorno personal y el profesional, a fin que el uno no implique el detrimento del otro. Esta necesidad ha ido adquiriendo mayor relevancia debido a los cambios estructurales de la sociedad.

La Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. – SACSA – motivada por incremento en sus niveles de rotación, se vio en la necesidad de implementar, bajo los parámetros de la normativa EFR® (**Empresa Familiarmente Responsable**), un sistema de gestión que proporcionara las herramientas para lograr un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, posteriormente lograr la certificación como Empresa Familiarmente Responsable.

Para lograr el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, SACSA diseñó y desarrollo un plan basado en dos objetivos estratégicos que apuntaban a la disminución en un 30% de los niveles de rotación de personal y fomentar una cultura organizacional basada en EFR® que permitiera retener a sus trabajadores.

La certificación de SACSA como Empresa Familiarmente responsable, se logra como resultado de la implementación de varias estrategias previas, las cuales permitieron que al momento de tomar la decisión de certificarse, el sistema ya estuviera lo suficientemente maduro de manera que la certificación se convirtiera en una herramienta para afianzar y dar sostenimiento a lo ya implementado.

Con la implementación de un modelo de gestión basado en la metodología EFR®, SACSA ha logrado disminuir sus niveles de rotación a un 1%, mejorando notablemente su clima organizacional.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

Uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes que se han presentado en las últimas décadas, es la incorporación cada vez más activa de la mujer dentro del mercado laboral. Las mujeres acceden cada vez más a niveles de formación avanzada, que le permiten ocupar puestos directivos, llevando a que la responsabilidad de los quehaceres del hogar y el cuidado de los niños, que tradicionalmente había estado a cargo de la mujer, que dedican a esta tarea la mayor parte de su tiempo, actualmente sea una función compartida por los conyugues.

Lo anterior sumado al incremento del número de familias a cargo de un solo padre, ha puesto en evidencia que la mayoría de las estructuras de trabajo actuales, son inadecuadas para este tipo de trabajadores, con horarios de trabajo poco compatibles con el cuidado de niños, los adultos mayores y con la atención de las responsabilidades propias de la familia (Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006).

Como consecuencia de lo anterior, se tiene que muchas personas viven un conflicto entre su vida laboral y su vida familiar, como consecuencia de la falta de equilibrio entre estos dos roles. Varios estudios internacionales han demostrado que ante esta situación existe mayor riesgo de deterioro de la salud de los padres que trabajan, tensión psicológica, ansiedad, irritación, depresión, estrés, insatisfacción laboral, además de mayores niveles de ausentismo laboral y rotación, menor rendimiento y menor nivel de compromiso para con la organización (Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006).

Según la encuesta realizada por el *Families and Work Institute* (organización de investigación sin fines de lucro, no partidista, que estudia la fuerza laboral cambiante, la familia y la comunidad.), un gran número de personas cambiaría algunas compensaciones y beneficios por la flexibilidad de poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal. La familia del empleado empieza a ser importante, pasando a convertirse en un nuevo *stakeholder* (Grupo de interés. Es decir, todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una organización) de la empresa.

La búsqueda de un equilibrio entre la vida familiar, la vida personal y la vida laboral se ha vuelto un asunto que las empresas tienen que desarrollar, en aras de atraer y retener el talento clave dentro de sus organizaciones. Las empresas han ido tomando conciencia de que las personas son mucho más que simples activos, y no solo mano de obra.

Con base a este contexto, se comienza a hablar dentro del mundo empresarial del término de "Conciliación" (la búsqueda de un balance entre los diferentes ámbitos de la vida). El proceso a través del cual, se busca compaginar la responsabilidad laboral con la responsabilidad familiar, personal y el tiempo libre.

En el panorama mundial, las Empresas han venido evolucionando hacia modelos de gestión más humanizados, alejándose de los enfoques mecanicistas de Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925) (que habla de la especialización laboral y el trabajo por objetivos de producción), lo que ha hecho que estas se encuentren preocupadas por el grado en que su recurso humano se encuentra trabajando y bajo qué condiciones, al igual que por la forma de generar estrategias tendientes a mejorar el clima organizacional, redundando en una mejor productividad.

De ahí que las empresas están adoptando este tipo de buenas prácticas laborales, en aras de crear una fuerza de trabajo más comprometida (Osterman, 1995). Esto genera valorización empresarial y mantiene a los trabajadores alineados con la estrategia de la organización.

De otra parte, podemos tener como referente dos políticas empresariales de origen anglosajón en el tema de conciliación, como estrategia empresarial: El modelo *Family-Friendly* y el *Work Life Balance*, (Baylin, Drago y Kochan, 2001; Rigby 2004). El primero de estos, el *Family-Friendly*, hace un análisis de la forma en que los cambios demográficos y del entorno familiar, afectan o influyen el ámbito laboral. El modelo *Work Life Balance*, está relacionado con el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores.

La implementación de políticas de conciliación Trabajo-Familia, están asociadas a resultados positivos en las empresas, tales como:

- Satisfacción con balance trabajo-Familia
- Reducción del conflicto trabajo-Familia
- Mayor nivel de compromiso de los empleados
- Reducción los niveles de rotación y perdidas económicas
- Retención y atracción de empleados
- Reducción del estrés laboral y los niveles de ausentismo

En la década de los 90, el Centro Internacional Trabajo y Familia de la Universidad de Navarra, IESE realizó una serie de estudios que sirvieron de base para diseñar la metodología para certificar Empresas Familiarmente Responsable (EFR®), desarrollada por la fundación “Más familia”, quien es la propietaria del esquema privado de certificación EFR®, del modelo de gestión ad hoc y licenciataria de la marca del mismo nombre.

El modelo EFR® es un sistema de gestión, que establece una serie de requisitos orientados al diseño, implementación, evaluación y mejora continua de las políticas y prácticas relacionadas con la conciliación entre la vida laboral y familiar, así como la inclusión de los menos favorecidos y el apoyo a la igualdad de oportunidades.

El modelo constituye una herramienta de diagnóstico, que permite determinar las brechas existentes entre lo que se tiene en la empresa y el “deber ser” de las prácticas, en una empresa familiarmente responsable, así como las oportunidades de mejora existentes. Es decir, permite a la organización definir su situación en cuanto a políticas, prácticas, cultura flexible y responsable, para determinar si se están utilizando adecuadamente los recursos destinados a la conciliación de vida laboral, familiar y personal (Suarez).

Las buenas prácticas son acciones que elevan la calidad de vida de los trabajadores, incrementan el nivel de compromiso de estos con la misión y con los objetivos de la

organización, incrementan la productividad y crea las condiciones para un mejor clima laboral.

“Las empresas familiarmente responsables, son aquellas organizaciones en las que el empleador concilia con el trabajador, las posibles alternativas que mejor se acomoden a su desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados” (Suarez).

Al igual que otros sistemas de gestión, el modelo EFR® se fundamenta en una serie de normas, dentro de las cuales, la de la de la serie EFR 1000 son las más relevantes (la EFR 1000-1 está orientada a grandes y medianas empresas y la EFR 100-2 a pequeñas empresas).

El modelo gestiona siete (7) áreas de trabajo, así:

- Liderazgo y estilo de dirección.
- Perspectiva de género.
- Estabilidad o calidad de empleo.
- Flexibilidad temporal y espacial.
- Apoyo a la familia de los empleados.
- Políticas de desarrollo profesional
- Igualdad de oportunidades y la integración de los colectivos más desfavorecidos.

De acuerdo con el modelo, la certificación EFR agrega valor a las organizaciones debido a que:

- Mejora la productividad
- Mejora la competitividad
- Reduce la rotación y el ausentismo
- Atrae y retiene los mejores trabajadores
- Mejora la calidad de vida de los empleados y el clima laboral: empleados más comprometidos y motivados.
- Mejora la imagen y reputación de la organización
- Atraen inversión y consumo socialmente más responsable.

III. CONTEXTO

3.1 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO (ANÁLISIS SITUACIONAL).

El presente caso estudia la línea de estrategia directiva en la gestión del talento humano, en el proceso de implementación de la certificación de la Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. (SACSA) como Empresa Familiarmente Responsable (EFR®).

El estudio identifica las principales causas, los factores internos impactados, las buenas prácticas desarrolladas en el proceso de certificación. Además de las características propias de la empresa que facilitaron la certificación y el éxito alcanzado.

SACSA cuenta con la certificación como empresa familiarmente responsable desde Julio de 2009 y es una de las únicas nueve (09) empresas certificadas en Colombia.

La Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. (SACSA) es la empresa que maneja la concesión administrativa y operativa del aeropuerto internacional de Cartagena de Indias, Colombia. En la actualidad cuenta con 97 trabajadores.

Las otras empresas que cuentan con la certificación en Colombia son: Human Capital, Tdm, Cisa, Compensar, Hospital Pablo Tobón, Gas Natural Colombia, Endesa Colombia, Dynamica, Mypeople y Alpina.

IV. JUSTIFICACIÓN

La presentación de los antecedentes y causas que motivaron a la Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A., entrega al lector información que permite validar la eficiencia de la certificación como estrategia de gestión del “Talento humano”, que mejora la relación trabajo - familia, pues al compararlo con la situación actual de las mismas variables, al decidir hacer el estudio e implementar la certificación, evidencian los cambios y progresos obtenidos.

La exposición de las características empresariales de SACSA que hicieron factible la certificación, son identificadas como referentes para determinar la capacidad y factibilidad que requieren las empresas para implementar este tipo de certificación.

El estudio del proceso en la implementación de la certificación de SACSA, como Empresa Familiarmente Responsable (EFR®), permite comprobar si la mejora en la gestión del talento humano que ha presentado, después de su certificación, ha sido obtenida como resultado de la implementación de las estrategias implícitas en la certificación como Empresa Familiarmente responsable. La información obtenida permite que otras empresas determinen la importancia de implementar el modelo de gestión EFR®, como una estrategia para mejorar las debilidades que puedan presentar sus procesos de gestión del talento humano.

El levantamiento de los inconvenientes y aciertos presentados durante la implementación de la certificación en la Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. (SACSA) como Empresa Familiarmente Responsable (EFR®), entrega a otras empresas un compendio de buenas prácticas de gestión, que sirven de guía en sus propios procesos de certificación.

V. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Describir las acciones desarrolladas al interior de la Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. (SACSA) para la implementación de su Certificación como Empresa Familiarmente Responsable (EFR ®).

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar a la empresa, desde el punto de vista de su tamaño, sector, características del personal y tipo de gobierno corporativo.
- Presentar los antecedentes y justificación en SACSA, para la implementación de la certificación.
- Recopilar las mejores prácticas para la implementación de la Certificación como Empresa Familiarmente responsable.
- Explicar los factores internos que se han visto impactados positivamente, con la certificación como Empresa familiarmente responsable.

VI. METODOLOGÍA

6.1 DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS

La metodología de investigación utilizada en este estudio, se encuentra orientada como un caso de tipo empresarial por evidencias estratégicas, ya que analiza y narra los eventos reales vivenciales de los entrevistados, además de la interpretación de la información recopilada, por parte de los autores. El estudio se complementa con un análisis por objetivos descriptivos, que evalúa la incidencia directa sobre los factores de la empresa en el contexto real.

La clasificación del estudio según su complejidad lo hace un caso simple con diseño incrustado, que analiza el proceso de certificación desde los resultados en dos aspectos de la empresa (rotación de personal y clima organizacional).

La línea de aplicación es la línea de estrategia directiva en la gestión del talento humano.

Para la entrevista de profundidad se diseñó una guía de preguntas (anexo No. 02), con el propósito de orientar el encuentro y obtener la información necesaria para el alcance de los objetivos del estudio.

6.2 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se solicitó a la empresa información histórica que permitió conocer la situación de la empresa antes de iniciar el proceso de implementación de la certificación, esta información fue tomada como línea de base para compararla con la situación actual de la empresa.

Se contempló la recolección de información descriptiva de la empresa a fin de caracterizarla desde el punto de vista de tamaño, actividad económica, estructura organizacional, gobierno corporativo, etc.

La información fue solicitada vía correo electrónico, pero hubo la necesidad de visitar la empresa en los casos donde no se obtuvo respuesta oportuna a los requerimientos y se realizaron entrevistas de profundidad con Beatriz González, Coordinadora de Gestión

Humana de SACSA y con la Dra. Consuelo Acevedo, Directora de Gestión Humana de la misma entidad.

6.1.1 CRONOGRAMA

Para el desarrollo del estudio de caso, se invirtió un tiempo de 5 semanas. De manera general se llevaron a cabo siete (7) actividades así;

- 6.1.1.1.** Planeación: En esta actividad se formuló el proyecto, definiendo los objetivos, justificación, definición de la hipótesis, análisis del contexto del estudio de caso y se definió la metodología de la investigación.
- 6.1.1.2.** Revisión de literatura: En esta actividad se realizó una revisión de literatura relacionada con el modelo de certificación de las Empresas familiarmente Responsables y con la problemática de la falta de equilibrio entre el trabajo y la familia.
- 6.1.1.3.** Diseño de cuestionario: En esta actividad, se diseñó el cuestionario para la entrevista de profundidad, teniendo en cuenta los objetivos definidos y las acciones que propone la certificación.
- 6.1.1.4.** Recolección de información histórica y descriptiva de la empresa: Esta actividad se llevó a cabo antes de la entrevista de profundidad y permitió recolectar evidencias sobre los antecedentes y estado de la empresa antes de la certificación.
- 6.1.1.5.** Entrevista de profundidad: En esta actividad se obtuvo la información relevante para la identificación de buenas prácticas y los factores que mejoraron con la implementación de la certificación.
- 6.1.1.6.** Análisis de información recolectada: En esta actividad se procedió a estudiar los datos recolectados, establecer conclusiones y redactar el documento final del estudio de caso.
- 6.1.1.7.** Presentación de resultados: En esta actividad final se entregaron y publicaron los resultados del análisis como estudio de caso para su

uso, como material de apoyo por estudiantes de programas gerenciales.

La ejecución del estudio está representado por el siguiente diagrama:

Cuadro 1 Cronograma de actividades

Actividades	semanas				
	1	2	3	4	5
Planeación	■				
Revisión de literatura					
Diseño de cuestionario			■		
Recolección de información histórica y descriptiva de la empresa			■		
Entrevista de profundidad				■	
Análisis de información recolectada				■	
Presentación de resultados					■

Fuente: Elaboración propia de los autores.

VII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

LA SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE LA COSTA S.A. (SACSA): EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

En el año 2012, en el marco de la realización de una asesoría que un grupo de consultores prestaba a la Sociedad Aeroportuaria de la Costa – SACSA –, debía presentarse el informe con los resultados alcanzados. Al tratar de acordar la fecha y hora para hacer la presentación, se encontraron con una gran dificultad, pues las agendas de los ejecutivos de la empresa estaban muy congestionadas. Ante el inconveniente observado, el líder del grupo consultor hizo la propuesta de programar la reunión para después de 5 PM, por considerar que luego de esa hora es normal encontrar que la mayoría de las personas han terminado sus actividades de agenda y pueden dedicar tiempo a atender aquellos compromisos para los que no encontraron espacio en el resto del día. La respuesta que dio la Coordinadora de Gestión Humana a esta propuesta, la cual llamó mucho la atención al grupo consultor fue: “A esa hora no es posible programar una reunión porque el horario de SACSA es de 7 am a 4pm. Después de 4 pm el tiempo de los empleados es suyo y de su familia y eso es algo que la organización, como Empresa Familiarmente Responsable, respeta”.

7.1 Los orígenes de SACSA

En 1993, con el fin de participar en un proceso de licitación pública mediante el cual la Aeronáutica Civil de Colombia buscaba una persona jurídica que se encargara de la explotación económica y de la administración del aeropuerto de la ciudad de Cartagena, a través de un contrato de concesión, un grupo de empresarios cartageneros asociados con la empresa holandesa Schiphol Management Services, constituyen la Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. – SACSA.

Al salir favorecida en el proceso, SACSA, se convierte en la concesionaria del Aeropuerto Internacional Rafael Nuñez de la ciudad de Cartagena. En agosto de 1996 firma el Contrato de Concesión 0186 por un plazo de 15 años, convirtiéndose en pionera, al ser el primer operador privado de aeropuertos en Colombia.

El contrato de concesión tiene por objeto el manejo y mantenimiento directo de las instalaciones aeroportuarias, realizar inversiones necesarias para la conversión del Rafael Núñez a los estándares de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y lograr niveles eficientes de servicio y de seguridad para sus usuarios.

En 1998, SACSA inicia una nueva etapa en el desarrollo de sus actividades. El socio operador, Schiphol Management Services, vende sus acciones a AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea), una empresa española con gran experiencia en la gestión de servicios aeroportuarios, operadora de 46 aeropuertos y 2 helipuertos en España, cogestionadora de otros 24 aeropuertos en diferentes países del mundo y considerada el mayor operador aeroportuario mundial, por número de pasajeros, con más de 200 millones anuales.

En marzo de 2010 y como consecuencia de su buena gestión, la Aeronáutica Civil otorgó a SACSA la administración del Rafael Núñez por 9 años más, lo cual aseguró inversiones por 103 mil millones de pesos destinados a adelantar obras y adecuaciones que continúen con la optimización de la capacidad y la atención prestada a los usuarios del aeropuerto.

Desde 1996 hasta junio de 2013, el aeropuerto internacional de Cartagena de Indias, ha movilizado 23.502.816 pasajeros.

7.2 La estructura de la organización

Una de las primeras decisiones que tomaron los accionistas, fue la de la estructuración del grupo de trabajo el cual quedó conformado de la siguiente manera: Gerente, Asistente de Gerencia, Jefe comercial, Contador, Asistente de Contabilidad, Director de Gestión Humana, Coordinador de gestión Humana y un grupo de 20 bomberos aeroportuarios heredados de la aeronáutica civil, antigua operadora del aeropuerto, como parte de los compromisos establecidos en el contrato de concesión, ya que el servicio de los bomberos es absolutamente indispensable para la operación de cualquier aeropuerto. Actualmente la organización cuenta con 97 personas con contrato directo e indefinido con la compañía.

La estructura organizacional de la compañía está compuesta por tres niveles:

- Nivel directivo, integrado por las personas encargadas de la dirección y planeación.
- Nivel de supervisión media, integrado por los jefes de oficina quienes supervisan y controlan las actividades.
- Nivel administrativo, integrado por las personas que ejecutan las labores complementarias

La actual estructura de gobierno corporativo de SACSA presenta los tres niveles tradicionales. En su máximo nivel jerárquico, la Asamblea General de Accionistas con su respectiva revisoría fiscal. En el segundo nivel, la junta directiva, con participación de AENA y en el tercer nivel la administración en cabeza de un representante legal y dos (2) gerencias, una técnica operativa y otra financiera comercial. (Ver figura No. 1).

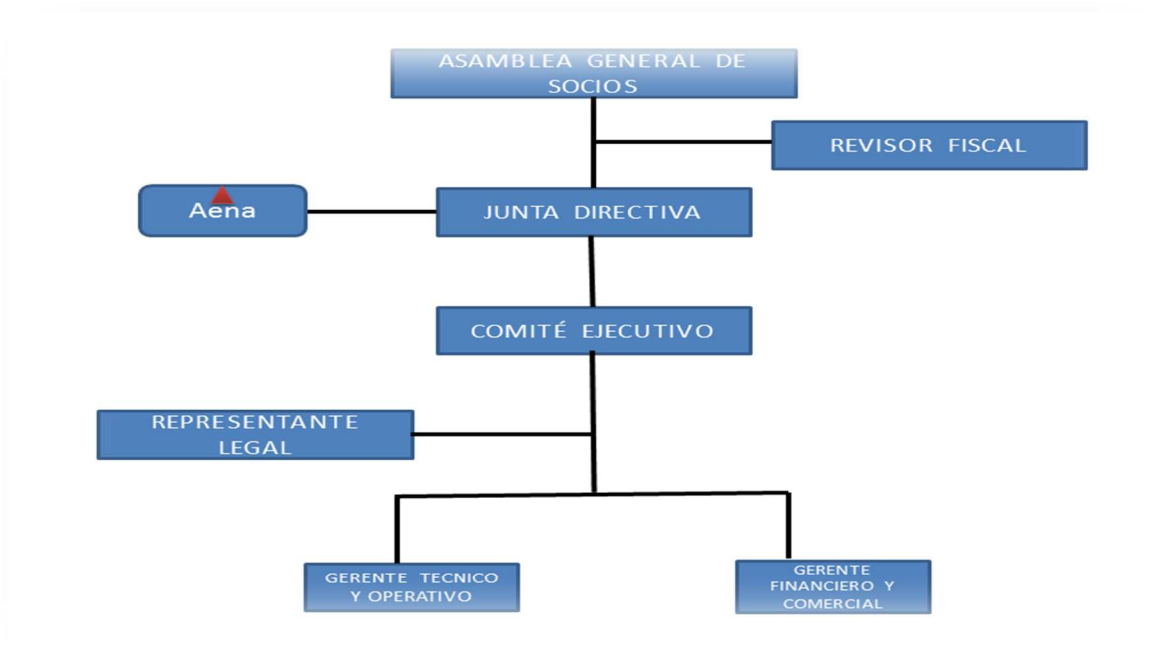


Figura 1 Organigrama equipo de liderazgo SACSA

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA

7.3 Antecedentes del proceso de Certificación

Finalizando el año 2007 y luego de una agitada mañana de operaciones en el terminal aéreo, la Directora de Gestión Humana, Consuelo Acevedo, llega a su oficina y sobre su escritorio encuentra la carta de renuncia de uno de los integrantes del grupo de bomberos. “Otra persona critica que se va...”, pensó con preocupación. Se sentó, tomó su taza de café y tras cada sorbo, trataba de entender que estaba sucediendo...

Era claro para ella, al igual que para el resto de los directivos de SACSA, que la organización siempre se ha caracterizado por tener un estilo gerencial paternalista, con un claro interés y preocupación en cuidar y retener a sus trabajadores. Este estilo se reflejó desde sus inicios, en el año 1996, con la implementación de estrategias como el suministro de transporte para los trabajadores, a pesar de que la movilidad desde y hacia el aeropuerto era bastante fácil y la distancia hacia el centro de la ciudad relativamente corta. De igual forma, la organización facilitaba a sus empleados el acceso a planes de medicina prepagada, cuyos costos eran bastante elevados, asumiendo ésta, el 50% del valor de los mismos.

Preocupada, la Doctora Consuelo se preguntaba: *“¿Por qué se está yendo la gente de nuestra organización?, será que nuestra remuneración no es la más adecuada, la más acertada? Será que esta no es competitiva en comparación con el mercado?”*

Tratando de buscar respuestas, revisaba información en sus archivos y encontró que los niveles de ausentismo injustificado se habían elevado considerablemente en los últimos dos años. También notó que durante el período 2005-2007, los beneficios que estaba ofreciendo la compañía y a los cuales destinaba una cantidad considerable de recursos del presupuesto, no estaban siendo utilizados por gran parte de los empleados y por lo tanto eran muy pocos los que realmente se beneficiaban de estos. En el caso del servicio de transporte existían personas a las cuales no les eran provechosos los horarios y las rutas establecidas y para el caso de los planes de medicina preparada, para muchos de los trabajadores no resultaba atractivo este incentivo, pues aunque la empresa reconociera el 50% del valor, los costos del servicio eran considerablemente elevados.

De otra parte, pudo cuantificar que durante el mismo período 2005-2007, la empresa presentó porcentajes de rotación de personal cercanos al 30%, sobre todo en cargos críticos, como lo son el personal del grupo de bomberos, del área comercial y del área de proyectos.

Mirando el cuadro, con los costos promedio de reclutamiento, que hacía algún tiempo le había preparado la Coordinadora de Gestión Humana, Beatriz Gonzalez, (Ver cuadro No. 2) y consciente de la escasa oferta de mano de obra competente y la falta de centros de formación a nivel local (solo existían en Bogotá), Consuelo toma el teléfono, llama a la Gerente y le pide unos minutos para discutir e intercambiar opiniones sobre la situación que se estaba presentando y que tanto le preocupaba. Los minutos se convirtieron en horas. Consuelo y la Gerente, estuvieron reunidas el resto del día analizando la situación.

Tras una serie de reuniones y discusiones con el equipo directivo sobre las implicaciones que tenía en la operación y resultados de la compañía el perder elementos críticos, la Gerencia toma la decisión de contratar una reconocida firma consultora especializada en gestión del talento humano para que realizara un diagnóstico de la situación de la empresa, hiciera un análisis de los factores que estaban incidiendo en los altos índices de rotación de personal que se estaban presentando y evaluara el poco impacto de los beneficios que se estaban ofreciendo.

Cuadro 2 Costo promedio de reclutamiento e inducción por cargo

CONCEPTOS	Cargos operativos y asistenciales	Cargos Gerenciales	Cargo de bombero	Operador CECOA
Evaluación psicológica mediante pruebas, informe psicológico	\$ 105.000,00	\$ 130.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00
Entrevista individual a profundidad	\$ 115.000,00	\$ 135.000,00	\$ 115.000,00	\$ 115.000,00
Retroalimentación	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
Visita domiciliaria	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00
Confirmación de referencias laborales	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Subtotal	\$ 355.000,00	\$ 400.000,00	\$ 355.000,00	\$ 355.000,00
Exámenes de laboratorio	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Examen ocupacional de ingreso	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Audiometría	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Estudio de seguridad	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Exámen de inglés	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Prueba de conocimientos			\$ 25.000,00	
Prueba físico			\$ 60.000,00	
Prueba de manejo			\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
EPP		\$ 67.076,00	\$ 67.076,00	\$ 67.076,00
Dotación	\$ 188.800,00		\$ 1.379.518,00	\$ 160.265,00
Exámenes de ingreso	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
COSTOS QUE NO REPRESENTAN EROGACION				
Inducción en el cargo	\$ 1.866.666,00	\$ 4.666.666,00	\$ 2.528.000,00	\$ 5.422.276,00
Inducciones generales	\$ 960.000,00	\$ 960.000,00	\$ 960.000,00	\$ 960.000,00
TOTAL	3.615.466,000	6.338.742,000	5.644.594,000	7.234.617,000

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA

Este cuadro muestra los costos asociados al proceso de reclutamiento, inducción y entrenamiento de los diferentes cargos en SACSA

Para realizar la intervención, la firma consultora realizó un levantamiento de línea de base que se refleja en los siguientes cuadros:

Cuadro 3 Información demográfica de la empresa en el año 2007

TIPO DE CONTRATO	TERMINO FIJO	1,30%
	TERMINO INDEFINIDO	98,70%
REGLACION LABORAL	ORDINARIO	92,30%
	INTEGRAL	7,70%
GENERO	MASCULINO	70,50%
	FEMENINO	29,50%
RANGOS DE EDAD	<25	9,00%
	25-30	16,70%
	30-40	32,10%
	40-50	30,80%
	>50	11,50%
ANTIGÜEDAD	<2	21,80%
	2-5	15,40%
	5-10	23,10%
	>10	39,70%
NUMERO DE HIJOS	NINGUNO	26,20%
	1	20,20%
	2	35,70%
	3	10,70%
	4	4,80%
	5	2,40%
ESTADO CIVIL	SOLTERO	15,40%
	CASADO	80,80%
	SEPARADO	3,80%
ESCOLARIDAD	BACHILLER	12,80%
	TECNICO	29,50%
	TECNOLOGO	16,70%
	UNIVERSITARIO	34,60%
	POSGRADO	3,80%
	MAESTRIA	2,60%

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA

Este cuadro hace una caracterización de los trabajadores que SACSA tenía en el año 2007.

Cuadro 4 Clima organizacional a nivel general

	PUNTAJE	INTERPRETACION
CLARIDAD EN LA DIRECCION	5,13/6	MUY SATISFACTORIO
ORIENTACION AL SERVICIO CLIENTE INTERNO	5,11/6	
LOGRO Y ORIENTACION HACIA RESULTADOS	5,05/6	
ESTILO DE DIRECCION	5,02/6	
DESARROLLO Y MOTIVACION DEL RECURSO HUMANO	4,87/6	
ORIENTACION AL SERVICIO CLIENTE EXTERNO	4,87/6	
PARTICIPACION Y COMPROMISO	4,87/6	
CONDICIONES DE TRABAJO	4,76/6	
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	4,50/6	
SALARIOS Y BENEFICIOS	4,25/6	

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA

Este cuadro muestra los resultados de la medición y calificación del clima organizacional en SACSA en 2007, de acuerdo con el estudio realizado por los consultores contratados por la organización.

Cuadro 5 Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de un programa de reconocimiento • Deficiencia en canales de comunicación ascendente y descendente • Procesos de desarrollo de personal incipientes • No hay claridad en la estrategia retributiva: el empleado no identifica qué es un beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de beneficios orientada con Koncilia® • Población altamente participativa y sensible al tema de conciliación • Vínculo emocional con la compañía • Bajos niveles de rotación total compañía y alta expectativa de permanencia (+5 años)
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral • Vínculo emocional con la Compañía • Población “sana” en términos psicolaborales (bajos niveles de estrés, burnout, etc.) • Estilo de Liderazgo y Dirección • Cultura de orientación al logro 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al salario económico por mal hábito crediticio y financiero • No encontrar calidad y amplia oferta de servicios y proveedores de beneficios sociales en Cartagena • No hay cultura de métricas en RRHH • Terminación de la Concesión

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA

Este cuadro muestra los resultados del análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en SACSA por los consultores contratados en 2007.

Luego de estructurar y analizar los resultados del diagnóstico, La gerencia de SACSA define dos objetivos estratégicos de mejora, así

1. Disminuir la rotación voluntaria de personal en un 30%, a través de la generación de un plan de beneficios y acciones que redundaran en la satisfacción de las personas que permitiera afianzar las relaciones del trabajador con la empresa.
2. Fortalecer la cultura EFR (Empresa Familiarmente Responsable) a través de un agresivo plan de comunicaciones en todos los niveles de la organización, tanto ascendente como descendente.

7.4 El modelo de gestión EFR®

Dentro de los fenómenos socioeconómicos más importantes que se han presentado en las últimas décadas, a nivel mundial, se encuentran los siguientes:

- La incorporación cada vez más activa de la mujer dentro del mercado laboral: Las mujeres acceden cada vez más a niveles de formación avanzada que le permiten ocupar puestos directivos (Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006). Esto ha conllevado a que la responsabilidad del cuidado material del hogar y de los niños, que tradicionalmente había estado a cargo de la mujer, quien dedicaba a esta tarea la mayor parte de su tiempo, actualmente sea compartida por los cónyuges.
- El Incremento del número de familias a cargo de un solo padre. Las estructuras de trabajo, sin embargo, siguen siendo adecuadas para trabajadores varones, con horarios de trabajo poco compatibles con el cuidado de niños y de adultos mayores (Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006).

Dentro de las consecuencias de lo anterior se tiene que muchas personas viven un conflicto entre su vida laboral y su vida familiar, debido a que no encuentran un

equilibrio entre estos dos roles. Varios estudios internacionales han demostrado que cuando no se da este equilibrio existe mayor riesgo de deterioro de la salud de los padres que trabajan, tensión psicológica, ansiedad, irritación, depresión, estrés, insatisfacción laboral, mayores niveles de ausentismo laboral y rotación, menor rendimiento y menor nivel de compromiso para con la organización (Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006).

“Hoy en día, muchas empresas no son conscientes de que están destruyendo la ecología humana, contaminando su propia organización y la sociedad, con prácticas que la dañan y deshumanizan, ya que no permiten que los empleados satisfagan su responsabilidad como esposos o padres, con lo cual se debilitan las familias, la única “humanofactoría” forjadora de capital humano y social.” (Chinchilla Albiol).

De acuerdo con **Nuria Chinchilla Albiol,** “Según una encuesta realizada por el *Families and Work Institute*, un gran número de personas cambiaría algunas compensaciones y beneficios por flexibilidad para poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal. La familia del empleado empieza a ser importante, pasando a convertirse en un nuevo *stakeholder* de la empresa”

La búsqueda de un equilibrio entre la vida familiar, la vida personal y la vida laboral se ha vuelto un asunto que las empresas tienen que desarrollar en aras de atraer y retener el talento clave dentro de sus organizaciones. Las empresas han ido tomando conciencia de que las personas son mucho más que simples activos, mucho más que solo mano de obra.

Es bajo este contexto que se comienza a hablar dentro del mundo de empresarial de “Conciliación”. Es decir, de la búsqueda de un equilibrio entre los diferentes ámbitos de la vida. El proceso a través del cual se busca compaginar la responsabilidad laboral, con la responsabilidad familiar, personal y el tiempo libre.

En la década de los 90, el Centro Internacional Trabajo y Familia de la Universidad de Navarra, IESE realizó una serie de estudios que sirvieron de base para la metodología de la EFR (Empresa Familiarmente Responsable) desarrollada por la fundación “Más

Familia”, quien es la propietaria del esquema privado de certificación EFR, del modelo de gestión ad hoc y licenciataria de la marca del mismo nombre.

El modelo EFR es un sistema de gestión que establece una serie de requisitos referidos al diseño, implantación, evaluación y mejora continua de las políticas y prácticas relacionadas con la conciliación entre la vida laboral y familiar, inclusión de los menos favorecidos y apoyo en la igualdad de oportunidades

El modelo constituye una herramienta de diagnóstico de la realidad laboral de una organización, ya que ayuda a determinar las brechas existentes entre lo que se tiene en la empresa y el deber ser de las prácticas de una empresa familiarmente responsable y las oportunidades de mejora existentes. Es decir, permite a la organización definir su situación en cuanto a políticas, prácticas, cultura flexible y responsable para determinar si se están utilizando adecuadamente los recursos destinados a la conciliación de vida laboral, familiar y personal (Suarez).

Las buenas prácticas, son acciones que elevan la calidad de vida de los trabajadores, incrementan el nivel de compromiso de estos con la misión y con los objetivos de la organización, incrementan la productividad y propician un mejor clima laboral.

“Las empresas familiarmente responsables son aquellas organizaciones en las que el empleador concilia con el trabajador las alternativas que mejor se acomoden a su desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados” (Suarez).

7.5 La implementación del Sistema de Gestión EFR en SACSA

A finales del año 2007, luego de la consultoría y la determinación de los dos objetivos estratégicos, los directivos de SACSA toman la decisión de enfocar sus esfuerzos hacia el desarrollo e implementación de un proyecto para facilitar y mejorar la conciliación de la vida personal/familiar y laboral de sus trabajadores, estableciendo una serie de políticas alrededor de 5 pilares fundamentales:

- Estabilidad en el empleo
- Flexibilidad temporal y espacial
- Beneficios a la familia

- Desarrollo de competencias laborales y profesionales
- Igualdad de oportunidades

En palabras de la coordinadora de recursos Humanos:

“ ...Si bien los directivos tenían claramente definido hacia donde apuntaban las estrategias implementadas, estos nunca le comunicaron al personal que el objetivo final era la implementación del sistema de gestión EFR, lo hicieron para ir creando una cultura dentro de la empresa”

Consuelo, la Directora de Gestión Humana, queda encargada de la implementación de un modelo de gestión, donde, según sus propias palabras “las políticas y beneficios se deriven de un enfoque participativo y estructurado basado en las necesidades de conciliación de los empleados”.

El proceso se inicia con la construcción de un paquete de buenas prácticas, un paquete de beneficios y la formulación de un sistema de remuneración estratégica para sus empleados.

En este sentido SACSA diseña e implementa un sistema de remuneración estratégica con tres componentes: Remuneración Flexible Integral (RFI®¹), Remuneración Variable Estratégica y un plan de beneficios denominado “Beneficios a la carta”. (ver figura 2)

¹ Esquema de compensación que integra el salario del trabajador con una plantilla de beneficios de connotación no salarial, orientada a incrementar el poder adquisitivo del empleado y optimizar la estructura de costos laborales de la organización. Esta estructura se traduce en una estrategia que busca pagar más al empleado con un menor costo para la organización.

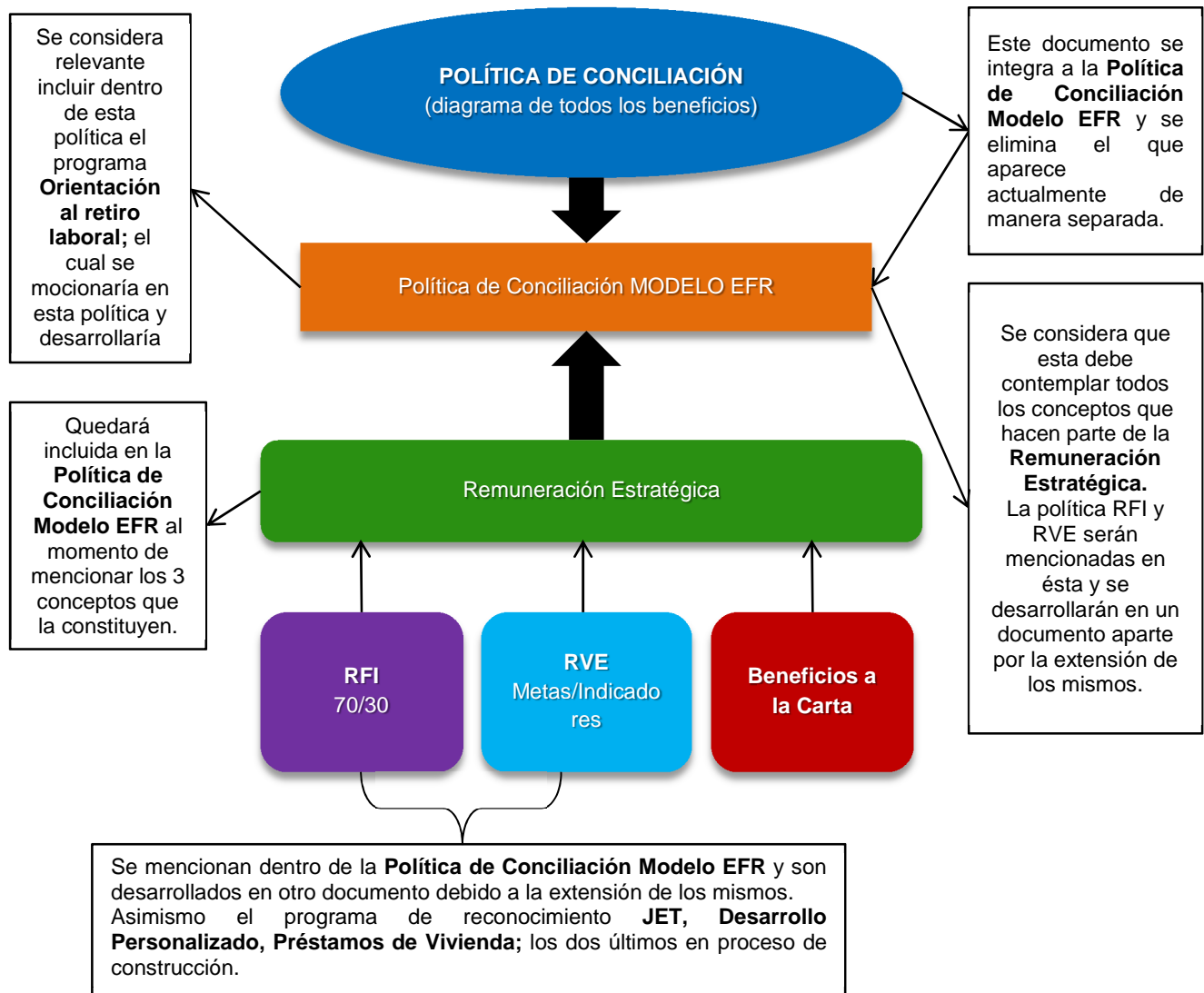


Figura 2 Política de conciliación

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA

7.5.1. Remuneración Flexible Integral (RFI®)

En lo que respecta a la remuneración Flexible Integral, SACSA implementó de manera concertada con los trabajadores, un modelo en el que plantea la recomposición del ingreso mensual del empleado en una porción salarial y un paquete de beneficios de connotación no salarial. En porcentajes 70% y 30% respectivamente. Este esquema permite ahorros tanto al empleado como a la empresa y se soporta en el Artículo 17, Ley 344 de 1996: “Se entiende que los acuerdos de exclusión salarial entre empleadores y trabajadores no hacen parte de la base para liquidar los aportes con

destino al Sena, Icbf, Esap, Régimen del Subsidio Familiar y contribuciones a la Seguridad Social establecidas por la Ley 100 de 1993”.

SACSA verifica que su sistema de remuneración flexible Integral, cumpla la normatividad legal y en caso de promulgación de nuevas normas actualiza y ajusta a estas su sistema de remuneración estratégica. Dentro de este contexto y teniendo en cuenta el porcentaje legal permitido para el paquete de beneficios, SACSA ha implementado una estrategia de diferir el pago de estos beneficios para no superar los topes de ley en los meses de junio y diciembre, cuando son mayores.

7.5.2. Remuneración Variable estratégica

La remuneración Variable estratégica está determinada por el cumplimiento de metas e indicadores tanto a nivel personal como de grupos. Este componente es pagado a los trabajadores en el mes de junio de cada año y está sujeto tanto a los resultados obtenidos por la empresa en el ejercicio, como a los resultados y el desempeño de los trabajadores. De allí su denominación de variable.

7.5.3. Beneficios a la carta

El plan de “Beneficios a la carta”, es un “menú” de opciones de beneficios ofrecido a los trabajadores para que ellos escojan los que deseen, de acuerdo con sus necesidades, gustos o intereses particulares. (ver cuadro No. 6). En este menú se describen los productos ofrecidos y los valores de los mismos. Cada empleado tiene a su haber una suma equivalente al 1.84% del salario de año inmediatamente anterior para gastar en ellos.

Cuadro 6 Oferta del Plan de Beneficios a la carta

Línea	Beneficio
	Prima de vacaciones
	Auxilio educativo
	Vales de alimentación
	Vales de gasolina
	Auxilio de transporte
	Ahorro voluntario a fondo de pensiones y/o FONDESACSA
	Seguro de vida y accidentes personales
	Medicina prepagada
	Plan de previsión exequial
	Días adicionales de descanso
	Asesoría fiscal y Financiera

Fuente: Coordinación de Gestión Humana - SACSA

Este listado de los productos que hacen parte de la carta, o menú, es ajustado cada año de acuerdo con las preferencias y nuevas expectativas detectadas dentro del grupo de trabajadores.

Como segundo paso hacia el cumplimiento de su objetivo estratégico de disminución de la rotación voluntaria, SACSA organiza el modelo “Compensación total” como estrategia para construir una política de conciliación vida – trabajo bajo el modelo EFR®. En este sentido SACSA establece otra serie de prácticas, beneficios y políticas, que si bien no se traducen en un ingreso de dinero para los empleados, si representan para ellos, bienestar, comodidades, seguridad y ahorros.

Una de estas estrategias es el programa de reconocimiento JET (Justo – Equitativo – Transparente) en el que se premian aquellos proyectos en los que se plantean mejoras o innovaciones a los procesos de la empresa. Estos proyectos pueden ser individuales o grupales y pueden ser auto nominados por los trabajadores o ser nominados por los jefes. Para la selección transparente de los ganadores de este programa se incluyen evaluadores externos provenientes de universidades u otras empresas de la ciudad.

Este programa hace las premiaciones en un gran evento al final del año, en el que los trabajadores reciben el reconocimiento frente a todo el personal de la empresa.

Uno más de los beneficios para los trabajadores es la extensión hacia los familiares de los empleados, de los planes corporativos de telefonía celular, cuyos costos son considerablemente más bajos que los planes individuales, hacia los familiares de los empleados. Es decir, los trabajadores pueden tomar planes celulares para su familia con las mismas tarifas que negocia la empresa en sus planes corporativos.

Dentro de la política de flexibilización laboral, SACSA ha implementado un horario de trabajo que atiende al deseo de la mayoría de los empleados. El horario actual, que va de 7 am a 4 pm, fue concertado con los trabajadores a través de la aplicación de una encuesta a todo el personal. La organización está dispuesta a revisarlo y modificarlo cuando las circunstancias y el deseo común así lo requieran. De otra parte, las personas que desean o necesitan días libres para viajar, hacerse procedimientos o tratamientos médicos cuya incapacidad no es reconocida por las EPS o realizar cualquier actividad de índole personal justificada, la empresa estableció lo que ellos denominan “banco de tiempo” con el cual el empleado puede trabajar máximo dos (2) horas extras diarias con el fin de ir acumulando tiempo para hacer uso de este posteriormente. Dentro de esta misma línea, la empresa es flexible al permitir que las personas puedan trabajar desde su casa si tienen alguna situación razonable y justificada que les impida trasladarse a las oficinas.

Otro componente incluido en este modelo de conciliación vida – trabajo es el programa de desarrollo profesional que se adelanta en relación con la formación en Inglés, este programa fue contratado por la empresa y es desarrollado dentro de la jornada laboral.

Con relación al segundo objetivo de fortalecer la cultura EFR ® basada en la comunicación en todos los niveles de la organización, tanto ascendente como descendente, se ha propendido por concientizar a los trabajadores para que en el caso del plan de “Beneficios a la carta”, tomen los beneficios más convenientes para su familia y hagan buen uso de los mismos. A pesar de la aceptación de los beneficios, se evidencia una debilidad en la comunicación, debido a que muchos de los trabajadores

no perciben las diferencias entre uno u otro de los componentes de la política de conciliación vida – trabajo. Para este fin SACSA ha realizado actividades para generar conciencia de estos beneficios como el hecho de dividir en los comprobantes de nómina cada uno de los componentes, además desde el mes de octubre de cada año, se inician actividades para concertar con los empleados cuáles serán los beneficios que tomarán para el año siguiente.

La coordinación de gestión humana, manifiesta que la empresa confía en el buen uso que les están dando los trabajadores a los beneficios, pues han observado un mejoramiento en la calidad de vida, a través de la adquisición de vehículos, pagos de matrículas universitarias y remodelación de sus viviendas.

7.6 La certificación del sistema

En el año 2009, SACSA, luego de desarrollar su sistema de remuneración estratégica, el modelo de compensación total y habiendo implementado su política de conciliación vida – trabajo, decide obtener su certificación EFR® y se convierte en la primera empresa Colombiana galardonada con este sello.



Figura 3 Certificado EFR SACSA

7.7 La primera reunión del equipo directivo luego de la certificación EFR®

Algunos días después de recibir la certificación EFR®, el equipo directivo fue citado a una reunión en la sala de juntas de SACSA con el fin de hacer la revisión mensual de seguimiento de objetivos e indicadores. Mientras terminaban de llegar los asistentes, Ramón Pereira, el Representante legal, miraba la pared donde estaban

cuidadosamente colgadas todas las certificaciones logradas por la compañía. Detuvo su mirada en la última adquisición, el certificado EFR®. Cuando llegó Consuelo y lo vió, le dijo: “acabamos de enmarcarla”. Ramón la invitó a sentarse y le hizo varias preguntas:

“ Crees que todo el esfuerzo que ha hecho la organización para lograr esta certificación sirva para mejorar los resultados de nuestra operación?”

“ Como podríamos medir los resultados del modelo de gestión?”

“ Podrían los resultados del modelo de gestión verse reflejados en el estado de resultados de la compañía?”

“Como podríamos comprobar la relación entre productividad y las políticas de conciliación vida – trabajo en SACSA? “

“Podría nuestro modelo EFR® impactar positivamente a otros stakeholders? Como podríamos medir ese impacto?”

“El impacto sobre los otros stakeholders, traería beneficios a la organización?”

“Como aseguraríamos que nuestros empleados están contentos con la implementación del sistema?”

“Es el certificado en sí indispensable para mantener los resultados ?”

7.8 Los logros y resultados alcanzados

La coordinadora de Gestión humana manifiesta que la rotación de personal ha disminuido de un 30% en el 2007 a un 1% en la actualidad. De igual forma en los últimos resultados de medición de clima organizacional realizada en el año 2012, por parte de la firma consultora, que ha acompañado a SACSA en todo el proceso de implementación de la Certificación EFR®, reflejan aumentos en todos los componentes evaluados (ver Cuadro 7).

Cuadro 7 Comparativo de medición de clima organizacional 2007 – 2012

	2007	2012
CLARIDAD EN LA DIRECCION	5,13/6	5,40/6
ORIENTACION AL SERVICIO CLIENTE INTERNO	5,11/6	5,40/6
LOGRO Y ORIENTACION HACIA RESULTADOS	5,05/6	5,50/6
ESTILO DE DIRECCION	5,02/6	5,50/6
DESARROLLO Y MOTIVACION DEL RECURSO HUMANO	4,87/6	5,45/6
ORIENTACION AL SERVICIO CLIENTE EXTERNO	4,87/6	5,2/6
PARTICIPACION Y COMPROMISO	4,87/6	5,25/6
CONDICIONES DE TRABAJO	4,76/6	5,3/6
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	4,50/6	4,50/6
SALARIOS Y BENEFICIOS	4,25/6	5,20/6

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA

VIII. CONCLUSIONES

Las condiciones propias del negocio de SACSA como operador aeroportuario, hacen del grupo de bomberos y del personal de operaciones, elementos críticos para mantener y ofrecer condiciones de seguridad que respalden la operación.

SACSA, fue la primera empresa concesionaria de aeropuertos en Colombia. Con la entrada de otros operadores aeroportuarios en otras ciudades del país, la compañía se enfrentó a un problema de pérdida de talentos, pues estas nuevas empresas, con la finalidad de enganchar el escaso personal capacitado y con experiencia y evitarse así los costos de entrenamiento, ofrecían a los trabajadores de SACSA, condiciones laborales más atractivas que las que estos tenían.

El proceso de certificación de SACSA nace como una estrategia encaminada a minimizar la rotación de personal que venía sufriendo la compañía.

El diseño y aplicación de una política de conciliación vida – trabajo, facilitó la implementación y certificación de un sistema de gestión como Empresa Familiarmente Responsable.

Los resultados actuales de medición de clima organizacional (ver cuadro 7) y rotación de personal que logró bajarse a niveles cercanos al 1%, indican que los resultados de la implementación del modelo de gestión EFR® en SACSA, ha sido exitosa.

Las figuras 4, 5 y 6 muestran que los costos laborales se han mantenido constantes lo que es indicio de estabilidad laboral (muy baja rotación). De otra parte, los ingresos y el número de pasajeros atendidos han, ido en aumento mientras los costos laborales y el número de empleados se han mantenido estables. Esto indica que se ha tenido un incremento en la productividad de las personas y que se ha tenido un impacto positivo en los resultados financieros de la operación.

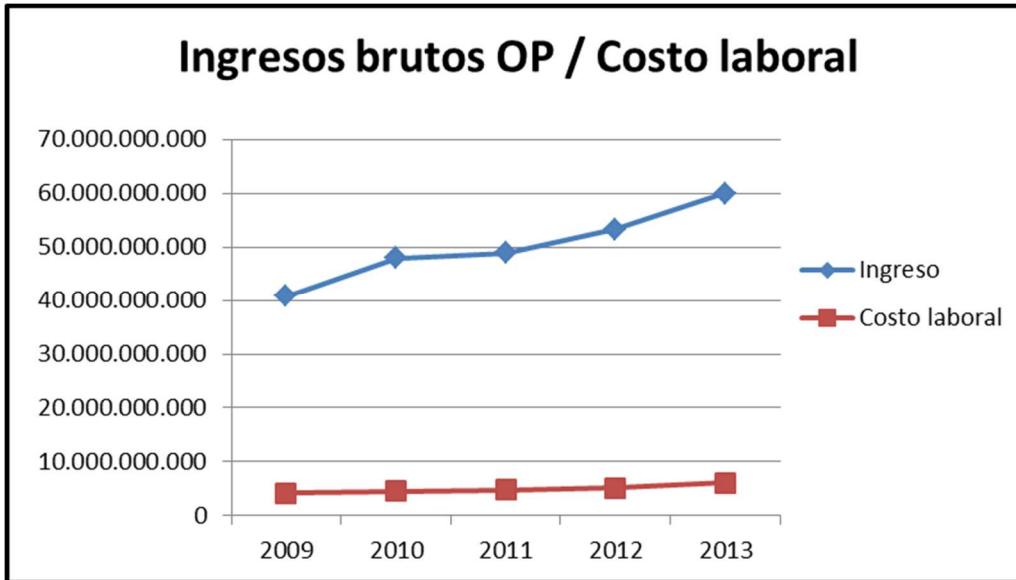


Figura 4 Comportamiento de los ingresos operacionales vs. el costo laboral

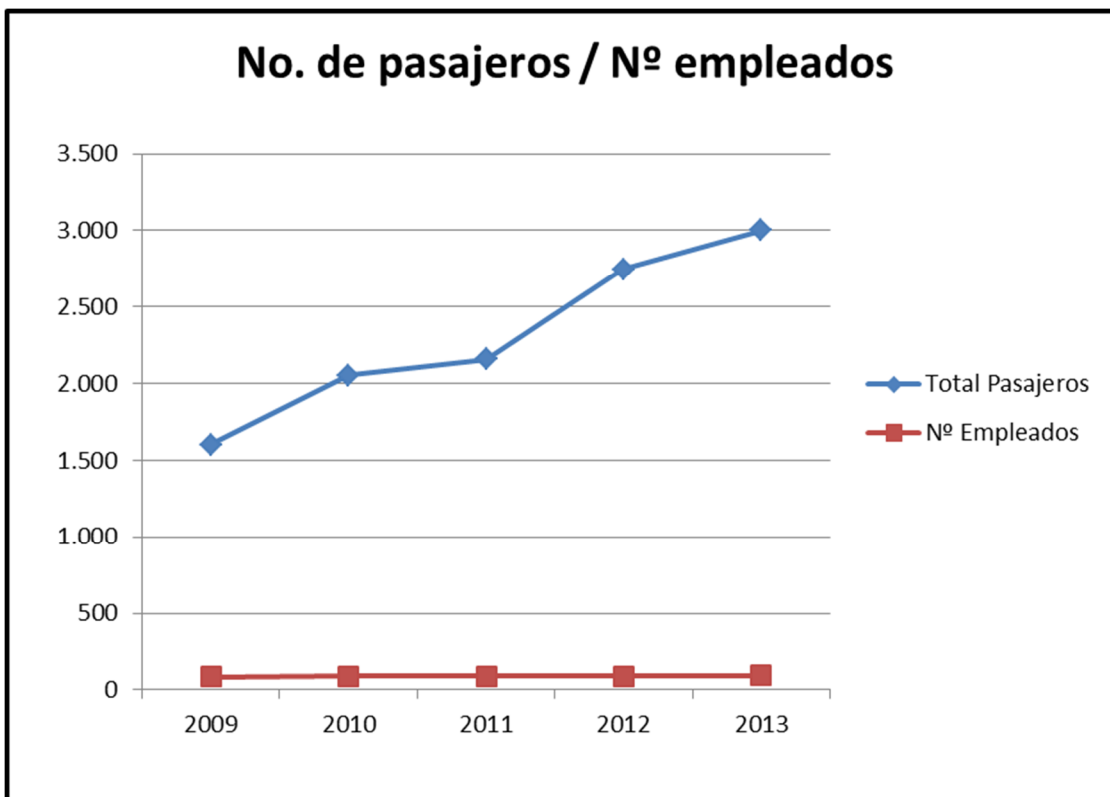


Figura 5 Número de pasajeros atendidos vs. número de empleados

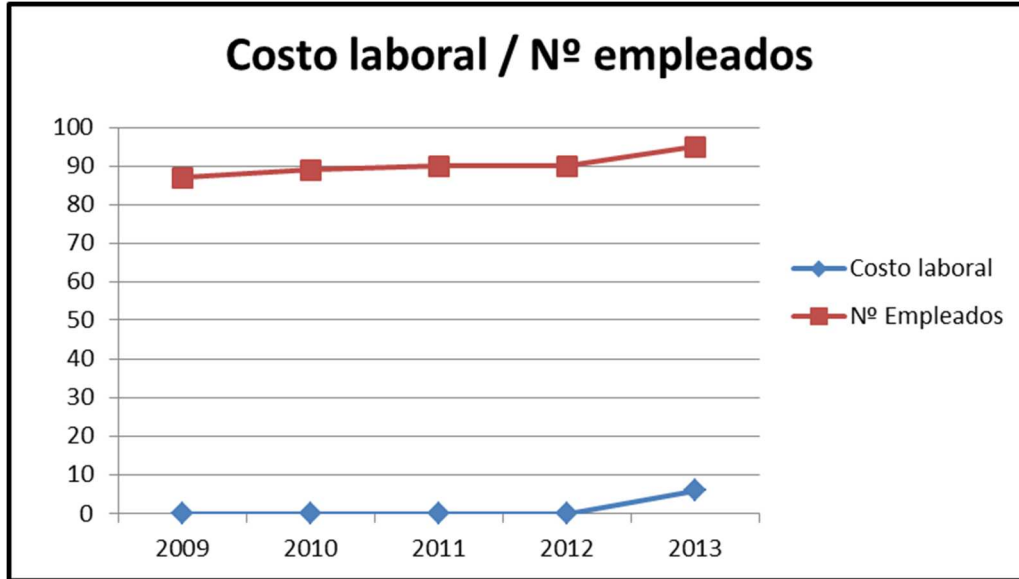


Figura 6 Comportamiento de los costos laborales vs. el número de empleados

IX. LIMITACIONES

Durante el proceso de investigación se tuvo limitación en el suministro de información por parte de la empresa. Siendo así que no fue posible obtener datos estadísticos relacionados con el comportamiento de las operaciones, gastos laborales, pasajeros transportados para los anteriores al 2009.

De igual forma la empresa no suministró información financiera que permitiera evaluar el impacto financiero de las actividades adelantadas.

Por último, no se tuvo acceso a evidencias que permitieran obtener información sobre las causas de las rotaciones voluntarias y solo se informó que la principal causa era el ofrecimiento de más salario por parte de otros operadores aeroportuarios.

X. RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos con este estudio de caso permiten identificar algunas posibles investigaciones que podrían complementar o entregar más claridad a los lectores del mismo. Por lo anterior se recomienda desarrollar investigaciones en las siguientes líneas:

Explorar la relación de las causas de rotación para identificar relaciones entre las mismas y las nuevas políticas implementadas en Empresas Familiarmente Responsables (efr ®).

Evaluar desde un estudio analítico la incidencia del genero en los resultados obtenidos en Empresas Familiarmente Responsables (efr ®).

Obtener información de años anteriores a la fecha de implementación para comparar comportamientos antes y después de la certificación y no solo durante el periodo de vigencia de la certificación.

XI. BIBLIOGRAFIA

Chinchilla Albiol, N. (s.f.). Ser una empresa familiarmente responsable ¿Lujo o necesidad?

Chinchilla, N., León, C., Canela, M. A., Ariño, M. A., & Quiroga, V. (2006). *Análisis sectorial de las políticas de conciliación- Conclusiones del estudio IFREI 2003 basado en 360 empresas*. IESE Business School, Centro Internacional Trabajo y Familia.

Suarez, A. (s.f.). <http://www.gestionhumana.com>. Recuperado el 6 de 9 de 2013, de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas_familiarmente_responsables.pdf

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n100/v22n100a02.pdf>

<https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n83/02102862n83p57.pdf>

TESIS DOCTORAL, Efectos de los Entornos Familiarmente Responsables Sobre la calidad de la Motivación de los Colaboradores. HUGO DONALDO CRUZ RIVAS. <dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/.../1/Tesis%20Hugo%20Cruz.pdf>

XII. ANEXOS

Anexo 1. GUIA PARA EL PROFESOR

1. Objetivos pedagógicos del caso

Ayudar al estudiante a desarrollar e implementar estrategias de manejo de recursos humanos.

Identificar variables que contribuyan a la retención del talento dentro de las organizaciones.

Conocer las buenas prácticas en materia de gestión de recursos humanos

2. Preguntas de discusión.

- Como se asegura SACSA de que sus empleados están contentos con la implementación del sistema?
- SACSA se pregunta cómo puede medir los resultados del programa y si estos pueden verse reflejados en el estado de resultados de la compañía?
- Como comprobar la relación entre productividad y las políticas de conciliación vida – trabajo en SACSA?
- Sacsca se pregunta si el programa puede impactar a otros stakeholders positivamente y si puede medir ese impacto?
- El impacto sobre los stakeholders beneficiaría a SACSA?
- El hecho de la certificación otorgada por la fundación más familia como Empresa Familiarmente responsable es indispensable para mantener los resultados obtenidos.

Anexo 2. Guion entrevista de profundidad

GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:

Datos relativos al entrevistado

- a. Nombre:
- b. Edad:
- c. Sexo:
- d. Nivel de estudios:
- e. Años de experiencia (Sector; Empresa y Puesto actual)
- f. Qué cargo ocupa actualmente:
- g. Número de personas a su cargo:
- h. ¿Cuál ha sido su experiencia profesional dentro y fuera de la empresa?

Caracterizar a la empresa

1. ¿Podría contarnos un poco sobre los orígenes o creación de la empresa?
2. ¿En qué sectores se mueve la empresa para el desarrollo de su actividad?
3. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento para la misma?
4. ¿Podría describirnos la estrategia global de la empresa? ¿Qué objetivos específicos se ha fijado la empresa? ¿En qué medida han sido planificados formalmente?
5. ¿Podría indicarnos el tamaño aproximado de la empresa? (En términos de número de empleados, ventas y utilidades?)
6. Que porcentaje de los empleados es de género femenino?
7. ¿Tiene su empresa un organigrama? ¿Cree que podría dibujarme uno a grandes rasgos? ¿Quién ha diseñado la estructura actual?
8. ¿Podría explicarnos la estructura de gobierno corporativo de la empresa?

Presentar los antecedentes y justificación para la certificación.

1. ¿Cuál o cuáles considera fueron las causas y justificaciones para tomar la decisión de certificar a la empresa como EFR?
2. ¿Podría explicarnos como era el estilo de dirección con el que se manejaba la empresa antes de la certificación?
3. ¿Cuáles son los cambios que han habido en la empresa en su estilo de gobierno después de la certificación como EFR?
4. ¿Cómo era la rotación y la estabilidad laboral antes de la certificación?
5. Como era el nivel de ausentismo laboral antes de la certificación y cuales eran las mayores causas de este?
6. ¿Cómo ha mejorado la estabilidad laboral y la calidad del empleo en SACSA después de la certificación como EFR?
7. ¿Cómo han cambiado la flexibilidad temporal y espacial después de la certificación?
8. ¿Cómo apoyan a la familia de los empleados?
9. ¿Como han cambiado las políticas corporativas de desarrollo profesional para los empleados después de la certificación?
10. ¿Existen cambios en las políticas de equidad de género después de la certificación?
11. ¿Cómo han mejorado las oportunidades para los trabajadores más vulnerables y desfavorecidos?

Recopilar las mejores prácticas para la implementación de la Certificación como Empresa Familiarmente responsable.

1. Cuáles son los pasos, actividades que se desarrollan en el proceso de implementación, como les fue en cada, cuáles fueron las más fáciles, cuales las más difíciles?
2. ¿Podría explicarnos cuales fueron los hitos más importantes en el proceso de implementación de la certificación EFR?
3. ¿Cuáles fueron los inconvenientes más importantes que se presentaron durante el proceso de implementación? Como lograron superarlos?
4. ¿Se presentaron algunos inconvenientes insuperables?, cuáles?
5. ¿Cuáles considera fueron las causas que de no se lograran superar los inconvenientes anteriores?
6. ¿Cuáles considera fueron los factores claves de la empresa para lograr la certificación?
7. ¿Considera que la certificación puede ser implementada en cualquier tipo de empresa? Explique su respuesta.
8. ¿Cómo evalúa la importancia de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa en el proceso de implementación de la certificación?

Impacto positivo de la certificación.

1. ¿Cómo han mejorado la productividad de la empresa después de la certificación como EFR?
2. ¿En qué aspectos ha mejorado la competitividad de la empresa como consecuencia de la certificación como EFR?
3. ¿Considera que la certificación ha contribuido en la retención de los mejores trabajadores?
4. ¿Cómo considera que ha mejorado el clima organizacional a raíz de la certificación como empresas EFR?
5. ¿Cómo ha cambiado la calidad de vida de los trabajadores después de la certificación?
6. ¿considera que la imagen y reputación de la empresa ha mejorado como consecuencia de la certificación? Por favor argumente su respuesta.
7. ¿Se han logrado atraer inversiones soportadas en los cambios obtenidos como consecuencia de la certificación?
8. ¿considera que los cambios positivos en la gestión del talento humano alcanzados después de la certificación han sido causa de la misma?
9. Manejan algún tipo de indicadores que muestren o cuantifiquen los beneficios obtenidos por la organización imputables al sistema de gestión EFR?