

ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS: ENGAGEMENT.

Ing. Daniela Lorena Luzuriaga Ubilla

Especialista en Compras Sabrostar Fruit Company
daniela_luzuriaga@outlook.com

MBA. Isidro Fierro Ulloa

Decano de la Facultad de Estudios Internacionales
Universidad de Especialidades Espíritu Santo, UEES
isfierro@uees.edu.ec

RESUMEN

El presente artículo titulado tiene como objetivo informar acerca de la importancia del bienestar del talento humano, como sentirse bien dentro de la empresa incrementa su rendimiento y a su vez el desempeño de las empresas. Se define el Comportamiento Organizacional Positivo (COP) dando mayor énfasis en el engagement del trabajador como antípoda de burnout y su diferencia con el workaholism, así también se estudian prácticas de Organizaciones Saludables y las Empresas Familiarmente Responsables como modelo exitoso a seguir para retener al talento humano.

Palabras Clave

Cop, engagement, burnout, organizaciones saludables, empresas familiares responsables.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the effects of desacademización in research centers of the University of Colima, which downplays research knowledge and science, which is manifested by the drop in efficiency indicators and academic ability, the research question leading to this project is to identify the elements that allow increase the efficiency and development of research centers and the method used is a comparison of costs between similar indicators and universities in size, the main conclusions are: a). Create committees of independent evaluation, in which its members are anonymous and selection process electronically to new researchers; b). Increase the percentage of financial contribution to scientific research

centers, to be labeled and monitored by the SNI, CONACYT and the Ministry of Finance, to ensure and increase efficiency.

Keywords

Pob, engagement, burnout, healthy organizations, family responsible companies.

INTRODUCCIÓN

En un entorno competitivo como el que tenemos en la actualidad con el surgimiento de nuevas empresas y la globalización las empresas buscan maneras de sobresalir y destacarse frente a la competencia. Para esto se está enfatizando en el manejo del talento humano y su bienestar. Gente alegre es más eficaz en el trabajo, es innovadora, competitiva, toma riesgos y tienen un desempeño superior, lo cual se refleja en un negocio exitoso.

En este aspecto la psicología positiva en relación a las organizaciones, llamada también Comportamiento Organizacional Positivo (COP) toma un papel muy importante, ya que se enfoca en las fortalezas y capacidades psicológicas del ser humano que pueden ser desarrolladas para mejorar el desempeño dentro de las empresas (Luthans & Church, 2002).

El engagement es otro factor clave al buscar resultados empresariales positivos, ya que un trabajador comprometido realiza su trabajo con energía y dedicación, busca soluciones y tiene un mejor desempeño. Así también hay que tener en consideración que con el fin de que los trabajadores se sientan comprometidos sin sentir desgaste las organizaciones tienen que medir la cantidad de demanda laboral hacia el trabajador y los recursos laborales disponibles para alcanzar dicha demanda, de igual manera prestar atención a su personal al momento de desempeñarse en el trabajo, que el trabajo no se vuelva una adicción sino más bien que sea un lugar donde demostrar sus habilidades, compartir, y sentirse a gusto, para ello las empresas pueden seguir prácticas de organizaciones saludables y también convertirse en empresas familiarmente responsables, conceptos que se encuentran en auge en la actualidad.

El motivo del presente trabajo es informar acerca de la importancia del talento humano dentro de las empresas para obtener mejores resultados empresariales, se definen importantes conceptos dentro de este contexto tales como COP, engagement, burnout, workaholism, organizaciones saludables, y empresas familiarmente responsables. Se identifican las principales prácticas realizadas por las organizaciones saludables para mantener a su talento humano satisfecho, se define el concepto de empresas familiarmente responsables, se dan ejemplos de prácticas que realizan para conseguir la conciliación trabajo-familia, y finalmente el beneficio que obtienen sus trabajadores y las organizaciones.

1. Surgimiento del COP

El COP es una definición reciente pero que tiene sus inicios hace algunos

años atrás. Desde tiempos remotos se ha tratado de entender al ser humano, lo cual ha resultado en lo que se conoce en la actualidad como la rama de la psicología. Tradicionalmente la psicología se centraba más en lo patológico y en lo negativo ya que a partir de la Segunda Guerra Mundial se volvió una ciencia principalmente enfocada a curar. Después de la guerra, los psicólogos descubrieron que podían hacer una carrera tratando enfermedades mentales, al mismo tiempo se fundó el National Institute of Mental Health (NIMH) y académicos hallaron que podían obtener subvención si sus investigaciones consistían en patología. Desde entonces se ha querido tratar los males de las personas como la depresión, ansiedad, etc. dejando a un lado el enfoque en lo positivo y en desarrollar el bienestar personal (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Esto cambió con la aparición de modelos de Motivación como propuestos por Maslow (1954), como la Pirámide de Maslow, quien nos enseña que al hablar de las necesidades del ser humano estamos hablando de la esencia de su vida. Como seres humanos somos motivados a saciar esas necesidades y al hacerlo eso nos trae gratificación, se trata de llenar y cubrir lo que no tenemos, pero aun así llegando al más alto nivel de autorrealización donde se han cubierto las otras necesidades básicas encuentras una vida más plena por vivir. Maslow (1954), también nos dice que el comportamiento de un ser humano saludable es más determinado por la verdad, lógica, justicia, etc. y menos determinado por la ansiedad, miedo, inseguridad, culpa, y vergüenza. Con el surgimiento de esta rama de psicología humanista más enfocada en la esencia del ser humano se crea el paso a lo que luego se vendría a conocer como la Psicología Positiva.

La psicología positiva posteriormente desarrollada en 1998 por Seligman y sus colegas consiste en cambiar el enfoque de solo lo negativo a construir cualidades positivas, y la dividen en nivel subjetivo, individual y grupal. En el nivel subjetivo se encuentran experiencias como el bienestar, satisfacción (pasado), esperanza y optimismo (futuro), y flow y felicidad (presente). El nivel individual incluye rasgos individuales positivos como la capacidad de amar, coraje, relaciones interpersonales, perseverancia, perdón, espiritualidad, etc. Por último, el nivel grupal consiste en virtudes cívicas y las instituciones que llevan a los individuos a una mejor ciudadanía: responsabilidad, altruismo, tolerancia, y la ética en el trabajo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Luego Fred Luthans enfocó la psicología positiva a las organizaciones lo que se conoce como COP, y lo define como “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas de los recursos humanos que se miden, desarrollan y administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar de trabajo actual” (Luthans, 2008, p. 199).

Al respecto Wright (2003) añade que se debería también considerar en el COP la felicidad del trabajador, en ayudarlos a obtener una vida más saludable y significativa y no solo como un medio para obtener mayor productividad empresarial.

2. Comportamiento Organizacional Positivo (COP)

El COP cambia la dirección de las empresas, en donde lo único que importaba eran las utilidades, reducción de costos y los procesos de producción a la importancia de un manejo adecuado del talento humano, en inspirar a los empleados a comprometerse con la empresa, capacitarlos, que den lo mejor y a su vez atraerlos y mantenerlos (Bakker & Schaufeli, 2008).

Luthans (2002) explica que el COP estudia las fortalezas y capacidades positivas del ser humano que se pueden desarrollar y manejar para un mayor rendimiento en el lugar de trabajo. Cabe recalcar que se habla de estados y no de rasgos de personalidad, y por ende están abiertos al cambio y a su desarrollo en el lugar de trabajo por medio de capacitaciones, programas de aprendizaje, o a través del desarrollo propio. Las capacidades psicológicas que se pueden desarrollar son la confianza, esperanza, optimismo, felicidad, y la inteligencia artificial (Luthans, 2002).

Existen estudios donde se ha puesto en práctica la importancia del COP en las organizaciones. Bakker & Schaufeli (2008) citan la investigación de Fredrickson & Losada (2005) que demuestra como una comunicación positiva entre los equipos de trabajo hace una gran diferencia entre un equipo que va hacia delante de un equipo que se estanca. La investigación consistía en la observación de 60 equipos, de los cuales se identificaron 15 que tuvieron discursos positivos, motivacionales, de ánimo, 16 contaron con interacciones verbales variadas, y 19 tuvieron discursos negativos con sarcasmo y desaprobación. Los resultados se estudiaron a través de la satisfacción de los clientes, revisión de superiores, compañeros y subordinados y rentabilidad. Los 15 equipos que tuvieron discursos motivacionales tuvieron mejores resultados así como más ideas de innovación, los 16 con discursos variados tuvieron un desempeño promedio y los 19 equipos con interacciones verbales negativas tuvieron los peores resultados, demostrando ser menos creativos y delimitados.

Estudios del engagement del trabajador ayudan al entendimiento del COP y su importancia en resultados organizacionales positivos, por esto se procede explicando Engagement como antípoda de Burnout y su diferencia con el Workaholism.

3. Engagement Vs. Burnout

En la actualidad las empresas necesitan tener un compromiso de parte de los empleados, que tengan sentimientos de pertenencia hacia la compañía y que estén conectados a sus responsabilidades dentro de la empresa, hacia sus compañeros de trabajo y con la cultura de la compañía.

De acuerdo a Schaufeli, romá, & Bakker (2002) el engagement se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción como un estado cognitivo afectivo positivo persistente, y esto es el contrario al burnout que consiste en el agotamiento (se mide por elementos que desencadenan la fatiga) y el cinismo (entre los elementos que miden el cinismo se encuentran indiferencia al trabajo).

El burnout se caracteriza por estados negativos del trabajador. Demerouti, Nachreiner, Baker, & Schaufeli (2001) proponen el modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) donde señalan que las condiciones laborales se pueden categorizar en dos: demandas laborables y recursos laborables, ambas relacionadas con diferentes resultados. El modelo DRL explica que el burnout sigue dos procesos que son: demandas laborables y la falta recursos laborables. Demandas laborables se entienden como esfuerzo físico, mental asociado al agotamiento, así también a las malas condiciones ambientales, horarios de trabajo desfavorables, clientes exigentes que se relacionan con agotamiento emocional y los recursos laborables se entienden como feedback del trabajo realizado, recompensas, participación en la toma de decisiones y apoyo de los supervisores, que en caso de existir facilitan el engagement.

Altas demandas laborables conllevan a sobrecarga y al agotamiento. Y una falta de recursos laborables hace que sea difícil cumplir con las demandas laborables que hace que a su vez haya desconexión del trabajo o cinismo. Demerouti et al. (2001) en este modelo proponen que el síndrome de burnout solo se lleva a cabo cuando ambas agotamiento y desconexión están presentes al mismo tiempo, esto quiere decir alta demanda laboral sin recursos laborables suficientes disponibles para cubrir dicha demanda.

Así también se ha demostrado que el burnout está relacionado con estados negativos en el ser humano, como la depresión y problemas de salud, y también con resultados negativos en el trabajo, como el ausentismo, bajo rendimiento, y rotación laboral (Schaufeli et al., 2002).

El engagement por el contrario se caracteriza por estados positivos del trabajador. Tomando cada una de las características del engagement, comenzamos definiendo el vigor de acuerdo a Schaufeli et al. (2002) que se caracteriza por altos niveles de energía en el trabajo, disposición para enfocar el esfuerzo en el trabajo y perseverancia ante las dificultades. La dedicación del trabajador se caracteriza por un sentido de orgullo, entusiasmo e inspiración. Y la absorción se caracteriza por tener altos niveles de concentración en el trabajo lo que por consecuencia hace que el tiempo fluya de manera rápida, también conocido como flow.

De acuerdo a Bakker & Schaufeli (2008) existen tres enfoques a lo que Engagement del trabajador se refiere. El primero es que se entiende como un set motivacional al trabajador, en el cual participan los empleadores, compañeros de trabajo, supervisores, dando motivación y apoyo, hay un feedback, oportunidad de demostrar los talentos del trabajador y de desarrollarse.

En segundo lugar es que se percibe el engagement del trabajador como un esfuerzo adicional de parte del trabajador, se ven tan involucrados en el trabajo que se esfuerzan y se desarrollan sobrepasando las expectativas. Para el tercer enfoque Bakker & Schaufeli (2008) citan a Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001) donde definen al engagement independientemente de los recursos laborables y los resultados organizacionales positivos, como un estado positivo y motivacional relacionado al bienestar laboral que es opuesto al desgaste en el trabajo o burnout.

Harter, Schmidt, & Hayes (2002) muestran los resultados de la encuesta Gallup-12 realizada en 7,939 unidades de negocio dentro de 36 compañías que evaluaba la relación de satisfacción-engagement de los trabajadores y los resultados de las unidades de negocio, en donde se concluye que los niveles de engagement de los trabajadores estaban altamente relacionados con los resultados de las unidades de negocio con respecto a satisfacción del cliente, productividad, ganancias, rotación de los empleados y accidentes, lo que quiere decir que incrementando la satisfacción de los trabajadores podía llevar a una mejora en estos resultados y así también a un incremento de ganancias. Harter et al. (2002) concluyen que la satisfacción y el engagement de los empleados están relacionados con resultados empresariales importantes y que estos resultados se pueden generalizar para todas las compañías, es por esto que las empresas deberían tomar suma importancia a este concepto de Engagement.

Puede existir una confusión entre engagement y workaholism ya que ambos muestran un alto grado de involucramiento de parte del trabajador (Youngkeun, 2013). Por esto, es muy importante diferenciar entre estar sanamente involucrado con la empresa y la adicción al trabajo (workaholism).

4. Diferencia entre Engagement y Workaholism

Se entiende por workaholism como la adicción al trabajo, en donde se tiene la opción de escoger si dedicar una excesiva cantidad de tiempo al trabajo y se escoge hacerlo, y en donde la mayoría del tiempo se piensa acerca del trabajo incluso en horarios fuera del tiempo de trabajo (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Según Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, (2008) workaholics se definen como personas obsesionadas al trabajo, y actúan por compulsión interna no por reconocimiento.

Para los workaholics, la necesidad de trabajar es extremadamente excesiva poniendo en peligro su salud, reduciendo su felicidad, y deteriorando sus relaciones interpersonales y su funcionamiento social (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006). Esto hace que las personas enfrenten problemas de salud por los altos niveles de estrés y problemas en su vida personal al transferir los problemas y preocupaciones del trabajo a su vida privada, hay menos tiempo de socializar ya que invierten gran tiempo en el trabajo y en pensar en el trabajo dejando a un lado amigos y familia.

Al contrario, cuando se habla de trabajadores comprometidos con la empresa se dice, como se ha mencionado anteriormente, que son trabajadores involucrados a la empresa, que trabajan duro con energía y vigor, están dedicados al trabajo y están felizmente absortos en sus responsabilidades laborales, para ellos el trabajo es entretenido y no una adicción, no cuentan con el factor de impulso compulsivo al trabajo que se manifiesta en un trabajador workaholic (Bakker, et al., 2008). Una empresa que busque atraer y retener a trabajadores comprometidos a su trabajo ofrece una ambiente de trabajo y una cultura organizacional atractiva, que ofrezca una atención acorde a las necesidades de sus trabajadores, son llamadas también organizaciones saludables.

5. Organizaciones saludables

Las organizaciones saludables son importantes al momento de diferenciarse de la competencia y a su vez brindar un ambiente de trabajo óptimo y agradable para que sus empleados desarrollen su máxima capacidad y se sientan a gusto al realizar sus labores.

Existen varios estudios que recopilan prácticas o dimensiones de organizaciones saludables. Entre esos estudios se encuentran, Jaimez & Bretones (2011) quienes explican que para tener una organización saludable, se debe dar acceso de recursos e información a los trabajadores, debe existir apoyo de parte de los superiores y compañeros de trabajo, y se debe dar entrenamiento a los trabajadores. De acuerdo a Lyden & Klingele (2013) existen once dimensiones de organizaciones saludables que son: comunicación, participación, lealtad y compromiso, moral, reputación institucional, ética, reconocimiento de actuación, alineación de objetivos, liderazgo, desarrollo, y utilización de recursos. Salanova (2009) nos dice que las empresas saludables crean bienestar a todos sus componentes, empleados, clientes y comunidad, así también cumplen con ciertos requisitos que son: la salud de los empleados, ambiente de trabajo sano y seguro, ambiente de trabajo inspirador donde los trabajadores se sienten a gusto, motivan a sus empleados a sentirse comprometidos en el trabajo, obtienen productos y/o servicios saludables, crean una imagen positiva en su entorno de buena reputación y responsabilidad social corporativa. Spiers (2007) explica que para crear una Organización saludable se crea una cultura de respeto y confianza, donde exista reconocimiento, buena comunicación, flexibilidad, y hay un propósito hacia donde quieren avanzar como organización. Gimeno, Grandío, & Marqués (2013), nos dicen que las Organizaciones Saludables, se caracterizan por promover sinergia entre tres componentes que son: su propio crecimiento, el de sus miembros y su comunidad. Se entiende que promueven el bienestar físico, mental y social de sus trabajadores, de la comunidad a la que pertenece y su propio beneficio.

Partiendo de estos y otros estudios, podemos llegar a la conclusión que no existe una lista específica y puntual de lo que una organización saludable debería hacer que sea igual para todas las organizaciones (Jaimez & Bretones, 2011). Por ese motivo tomaremos la definición de Salanova (2009), para dividir toda la información en tres componentes que caracterizan a las Organizaciones Saludables, el bienestar de sus trabajadores, el de sus clientes, y el bienestar de su comunidad.

5.1. Promueve el bienestar físico, mental y social de sus clientes

Tener trabajadores que se sienten comprometidos, a gustos dentro de la organización, con ganas de superación y enfocados en realizar sus labores con alto rendimiento, colaboran a una entrega de productos y/o servicios saludables de parte de la empresa. Salanova (2009) nos dice que un aspecto importante de las organizaciones saludables es que los productos y/o

servicios ofrecidos sean también positivos para sus clientes, y esto se logra rediseñando los productos y/o servicios para adaptarse a lo demandado por sus clientes. Al tener productos positivos, enfocados en la demanda de sus clientes, incrementará la satisfacción de sus clientes y a su vez atraerá nuevos clientes.

5.2. Promueve el bienestar físico, mental y social de su comunidad

Las Organizaciones Saludables se preocupan por causar un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización y a su vez proyectar a los demás una imagen de empresa positiva y saludable. Se toma en consideración también la responsabilidad social corporativa, que consiste en que las empresas se hagan responsables de los impactos causados en el ámbito social, medioambiental, laboral y de derechos humanos (Salanova, 2009).

Éstas se preocupan por su entorno, por el medio ambiente y la comunidad que las rodea. Esto atrae al mejor talento humano, clientes, compradores, lo que dará como resultado éxito a largo plazo (Spiers, 2007).

5.3. Promueve el bienestar físico, mental y social de sus trabajadores

1. Una organización saludable se preocupa por la salud de sus empleados, la importancia de incentivar programas que promuevan la salud es esencial a la hora de mantener empleados con buena salud, de esta manera evitar enfermedades y a su vez ausentismo en el trabajo (Polakoff & O'Rourke, 1990).

De igual manera hay un énfasis en la salud mental. Mantiene a su talento humano satisfecho, un talento humano que ama lo que hace es productivo en el trabajo, son más abiertos al cambio, tolerantes, confiables, y es más probable que contribuyan al espíritu del equipo y la armonía social (Spiers, 2007). Fluegge (2008) estudia la relación entre divertirse en el trabajo y el desempeño laboral individual, y los resultados del estudio demuestran que estar entretenido en el trabajo influye positivamente y directamente en el comportamiento de ciudadanía organizacional, e influye positivamente e indirectamente en el desarrollo de las tareas y la creatividad. Igualmente, divertirse en el trabajo está conectado a un mayor engagement de parte del trabajador y sugiere también que un ambiente laboral divertido podría ayudar al incremento de la productividad de los trabajadores.

2. Una Organización Saludable tiene una cultura inclusiva donde todos los trabajadores sin importar su cargo se sienten parte de la compañía y tienen un sentido de pertenencia (Spiers, 2007). Todos los trabajadores dentro de la empresa son igual de valiosos, por esto se reducen los niveles jerárquicos. Esto se puede lograr de acuerdo a Pfeffer (1998) de dos maneras, de manera simbólica y sustantiva. Simbólica a través de eliminación de etiquetas, lenguaje, forma de vestir, y el diseño del lugar de trabajo, de manera sustantiva se refiere a la diferencia de sueldos.

Ricardo Llorente (comunicación personal, Septiembre 11, 2014) explica que una empresa saludable trata a todos sus empleados por igual, no hacen que unos se sientan menos que otros, entre las empresas donde ha intervenido para convertir el ambiente laboral a uno más agradable, ha presenciado prácticas dentro de la empresa que pueden servir de ejemplo para las organizaciones que quieran pertenecer al grupo de organizaciones saludables.

Entre esos ejemplos el cambio de rol, en donde el gerente cambia de puesto por un día con otro trabajador dentro de la compañía, en este contexto el mensajero hace las veces de gerente y el gerente las veces de mensajero.

3. Una Organización da reconocimiento a sus trabajadores. Dar reconocimiento es una afirmación hacia la persona de que lo que está haciendo está bien y un estímulo a que continúe con la buena labor, siga esforzándose y superándose. Spears (2007), explica que el reconocimiento puede ser un “gracias” “buenos días” “buen trabajo” o un aumento de sueldo. De este manera se puede incluir también bonos, beneficios, “mejor empleado del mes”, mayor responsabilidad o ascenso de puesto.
4. Las Organizaciones Saludables mantienen a su personal capacitado, Pfeffer (1998) habla acerca de la importancia de entrenar y desarrollar al talento humano, ya que es importante tener personal capacitado y motivado que pueda cubrir los requerimientos y tareas de la empresa, afrontar problemas y resolverlos e iniciar cambios en métodos de trabajo. Más que solo entrenar al personal para el beneficio de la empresa las empresas saludables buscan el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores los mantienen motivados y en constante aprendizaje.
5. Tienen una comunicación efectiva, comunicación de dos vías entre los empleados y entre los empleados y sus superiores. El intercambio de información es un componente esencial en las empresas saludables, las empresas no deberían guardar secretos a sus empleados. Es importante compartir información acerca de estadísticas, estrategias, y objetivos ya que esto genera un sentido de confianza en los trabajadores, y asimismo personal informado puede contribuir a mejorar el desempeño laboral (Pfeffer, 1998).
6. Las Organizaciones Saludables mejoran las tareas, practicando por ejemplo el diseño y rediseño de los puestos de trabajo (Salanova, 2009). Eso se obtiene al tener roles bien definidos, variedad en el trabajo, autonomía, y feedback. Para lograr esto se pueden combinar tareas, embarcarse en nuevos proyectos para evitar el aburrimiento, promover tareas retadoras para fomentar el flow, y tener una retroalimentación de parte de superiores. Chen & Chen (2008) a través de su estudio obtienen como resultado que el buen rediseño de los puestos colabora al

empoderamiento psicológico que mejora el compromiso organizacional de parte de los trabajadores cuando la compañía se encuentra frente a cambios.

7. Organizaciones Saludables ofrecen estrategias de conciliación de la vida familiar y laboral (Salanova, 2009). Así, las organizaciones saludables entienden que sus trabajadores tienen familia y necesitan tiempo para compartir con ellos, ya que la mayor parte del día se encuentran en el trabajo.

Llorente (comunicación personal, Septiembre 11, 2014), explica la importancia de involucrar a la familia en el lugar del trabajo del empleado. Un ejemplo que practica una de las empresas a las cuales ha intervenido, es de invitar a algún familiar del empleado una vez cada seis meses, como por ejemplo hijos, a que visiten el lugar de trabajo de sus padres para que de esta manera puedan ver que exactamente es lo que realiza su madre/padre y así la familia también se involucre en el trabajo, tengan la oportunidad de pasar más tiempo juntos, y a su vez aminorar el estrés laboral.

6. Empresas familiarmente responsables

Según Debeljuh (2012) en la actualidad las empresas que pretenden destacarse de la competencia deben tomar en consideración no solo a la empresa que busca un beneficio, ofrece un servicio/producto y satisface las demandas del mercado sino también la satisfacción del trabajador con respecto al desarrollo de la carrera y la conciliación vida profesional-personal. Éstas se las conocen como las Empresas Familiarmente Responsables “que se comprometen y asumen la parte de responsabilidad social que tienen a la hora de proteger y apoyar a la familia como elemento clave para el desarrollo y bienestar económico y social” (Debeljuh, 2012).

Con el fin de mantener al mejor talento humano, reducir el costo de rotación, incrementar la satisfacción y la productividad del personal, las empresas ya no ofrecen solamente los beneficios tradicionales sino que también el cuidado de dependientes y flexibilidad de trabajo con el fin de crear empresas amigables para el trabajador y su familia que cubran sus necesidades (Schmidt & Duenas, 2002).

Para determinar el grado en que las empresas implementan prácticas de flexibilidad e integración trabajo familia-vida personal en las empresas y su impacto en las personas y la organización existe el índice IESE Family-Responsible Employer Index (IFREI) desarrollado por el International Center for Work and Family en IESE Business School. El IFREI para medir el nivel de Responsabilidad Familiar en las grandes empresas y pymes toma información a través de una encuesta en línea que contiene preguntas acerca de: horario laboral flexible, posibilidad de trabajar desde casa, calendario de vacaciones flexible, formación sobre cómo conciliar trabajo y familia, seguro de vida, servicio de guardería, políticas familiarmente responsables, problemas más relevantes de la empresa, entre otros. Con estos resultados

ayuda a mejorar las relaciones laborales y aporta entusiasmo, satisfacción, creatividad, reducción de aburrimiento, reducción de ansiedad y estrés en el trabajador. Reduce la rotación del personal y bajas por enfermedad, al ser una empresa familiarmente responsable se evita la depresión laboral por absentismo y presentismo (trabajador físicamente en su puesto pero no desempeñando toda su capacidad), que a su vez reduce la productividad colectiva, producción y la reputación de la empresa. Aumento de la productividad, creatividad e innovación, retención e incorporación del talento humano, la mejora de las relaciones con los clientes al tener trabajadores satisfechos, mejoría de la imagen y credibilidad de la empresa (Moccia, 2011).

Del mismo modo se refleja la importancia de la conciliación trabajo-familia, ya que al no existir se generan altos niveles de absentismo por asuntos familiares, o el bajo rendimiento y productividad por la preocupación de problemas familiares (Corró Tormo & García Ruiz, 2013).

CONCLUSIONES

Después de analizar los conceptos aquí expuestos como son: el comportamiento organizacional positivo, el engagement, burnout, workaholism, organizaciones saludables y las empresas familiarmente responsables, se concluye que con el fin de obtener resultados empresariales favorables, las empresas tienen que prestar una mayor atención al adecuado manejo del talento humano.

Para ello las organizaciones pueden seguir ciertas prácticas que ayudarán al bienestar de sus trabajadores, el de sus clientes, y el de la comunidad que las rodea, convirtiéndose así en lo que se conoce como organizaciones saludables.

Entre las prácticas para promover el bienestar de su personal se encuentran: promover el bienestar físico y mental de sus trabajadores a través de programas que promuevan su salud, ofreciendo por ejemplo menús saludables en sus cafeterías, un ambiente libre de contaminantes, seguridades empresariales en trabajos de alto riesgo, y así también un ambiente de trabajo divertido para aliviar el estrés. Promueven una cultura inclusiva, tratando a todos sus trabajadores por igual sin importar el cargo, dan reconocimiento a sus trabajadores ya sea con palabras de aliento y agradecimiento, un aumento de sueldo o ascenso de puesto. Mantienen a su personal capacitado y motivado, tienen una comunicación efectiva entre todos quienes la conforman, practican el rediseño de los puestos de trabajo, y ofrecen estrategias de conciliación trabajo-familia.

El tema de conciliación trabajo-familia es cada vez más importante ya que en la actualidad las personas prestan mayor atención a su bienestar, satisfacción, y vida personal que al monto de su remuneración, buscan obtener un equilibrio entre la vida laboral y personal, y las empresas que ofrezcan estrategias de conciliación trabajo-familia son las más atractivas al momento de diferenciarse de la competencia. Éstas son las empresas familiarmente responsables, que buscan ayudar al trabajador a obtener un

el IFREI posiciona a la empresa en uno de cuatro niveles de conciliación del modelo Empresas Familiarmente Responsables (EFR) establecidos por el IESE (A, B, C, D) y ofrece pasos a seguir para avanzar en conciliación (International Center for Work and Family, n.d.).

Chinchilla & Torres (2006) describen el modelo EFR, que cuenta con cuatro niveles que son D: empresas que carecen de políticas familiarmente responsables, C: empresas que tienen algunas políticas pero realmente no las usan, B: tienen políticas y las ponen en práctica, y A: tienen una cultura familiarmente responsable.

Empresas en la categoría D, son aquellas que no se dan cuenta del daño que causan a sus empleados, sus familias, a ellos mismos y a la sociedad y son sistemáticamente contaminantes. Cuando una empresa se da cuenta del daño por el desequilibrio de trabajo-familia se mueven a la categoría C, donde se eliminan las políticas que dificultan el balance trabajo-familia y se vuelven más flexibles y son discrecionalmente contaminantes. El cambio de categoría C a la B demuestra una empresa que se da cuenta que el trabajador tiene más que solo una responsabilidad profesional, sino también una responsabilidad familiar, personal, social y además ayuda al trabajador a tener un balance en estos aspectos, es una empresa discrecionalmente enriquecedora. La última fase es la categoría A, las empresas en esta categoría son flexibles, tienen una cultura de protección y apoyo a la familia para el bien del trabajador y la sociedad, es una empresa sistemáticamente enriquecedora (Chinchilla & Torres, 2006).

Algunas de las prácticas que realizan las empresas familiarmente responsables son: extensiones del permiso parental (tiempo libre pagado), cuidado de los niños (las empresas ayudan a los trabajadores a encontrar guarderías cercanas, otras los ayudan reduciendo los costos de guardería a través de descuentos, y otras empresas cuentan con sus propias guarderías), horario flexible (entrada y salida de trabajo flexible), semana de trabajo comprimida (mismas horas de trabajo en menos días), y teletrabajo (trabajar desde casa) (Schmidt & Duenas, 2002).

Las empresas tienen varias razones para ser familiarmente responsables. Chinchilla & Torres (2006) explican que una razón importante es que hoy en día hay un cambio del proceso de toma de decisiones de los recién graduados, donde según estudios la mayoría prefieren un desafío intelectual y un balance entre trabajo-familia al dinero, así que con el fin de atraer y retener al talento humano más calificado hay que tomar en cuenta los cambiantes valores de los reclutas.

Según Moccia (2011) existen beneficios de la conciliación trabajo y familia para ambas las personas y las empresas. Los beneficios para las personas son: la reducción de estrés y ansiedad laboral por ende mayor productividad y baja rotación del personal, el aumento de la motivación y lealtad a la empresa, mayor desarrollo profesional y personal, aumento de felicidad y estabilidad emocional y mayor presencia de emociones positivas.

Entre los beneficios para las empresas encontramos: Mayor compromiso de parte del trabajador, que a su vez es el motor que impulsa a los trabajadores a alcanzar objetivos personales y de la organización. Mejor clima laboral que

equilibrio entre su vida profesional y personal, ofreciéndoles flexibilidad en el trabajo, opción de trabajo desde casa, facilidad en el cuidado de dependientes, permisos extendidos pagados, entre otras.

Los beneficios obtenidos por mantener un talento humano satisfecho dentro de la empresa son infinitos no solo para los trabajadores sino también para las organizaciones. Como por ejemplo, una mayor productividad de parte de sus trabajadores, mayor compromiso hacia la empresa reduciendo absentismo, mejor clima laboral libre de estrés y aburrimiento evitando así el burnout y abierto a la creatividad, innovación y toma de decisiones, menor rotación de personal que a su vez reduce los costos de entrenamiento y capacitación, incremento en la reputación de la empresa que genera también una mejora en las relaciones con sus clientes y su comunidad.

Con el propósito de obtener mejores resultados empresariales y diferenciarse de la competencia las empresas deben atraer al mejor talento humano y mantenerlo satisfecho, para esto deben cambiar el tradicional enfoque de prestar atención solamente a las utilidades, reducción de costos, procesos de producción, etc. a una visión más enfocada al ser humano y sus necesidades, preocupándose de que su personal se sienta a gusto dentro de la empresa y de esta manera incrementar su productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008).** Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. doi:10.1080/02678370802393649
2. **Bakker, A., Schaufeli, W. (2008).** Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
3. **Chen, H., & Chen, Y. (2008).** The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.
4. **Chinchilla, N., & Torres, E. (2006).** "Why become a family-responsible employer?" International Center of Work and Family, IESE Business School, University of Navarra. OP no 06/3. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-06-03-E.pdf>
5. **Corró Tormo, Á., & García Ruiz, P. (2013).** Problemas y contradicciones de las políticas de conciliación trabajo-familia: análisis y propuestas desde la sociología relacional. (Spanish). *International Journal Of Organizations / Revista Internacional De Organizaciones*, (10), 109-129.
6. **Debeljuh, P. (2012).** Conciliación trabajo y familia: ¿dilema personal o responsabilidad empresaria? (Spanish). *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, 15(1), 78-81.

7. **Demerouti, E., Nachreiner, F., Baker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001).** The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
8. **Fluegge, E. R. (2008).** Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance. (University of Florida). Recuperado de ProQuest Dissertations and Theses, 1-99. (AAT 3322919).
9. **Gimeno Navarro, M., Grandío, A., & Marqués, A. I. (2013).** El cambiante mundo de las organizaciones. Hacia una organización saludable. (Spanish). *International Journal Of Organizations / Revista Internacional De Organizaciones*, (10), 41-63.
10. **Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002).** Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(2), 268-279
11. **International Center for Work and Family. (2014).** IESE Family Responsible Employer Index. Recuperado de <http://ifrei.iese.edu/>
12. **JAIMEZ, M. J., & BRETONES, F. D. (2011).** Towards A Healthy Organisation Model: The Relevance Of Empowerment. *Is, Guc: The Journal Of Industrial Relations & Human Resources*, 13(3), 9-25. doi:10.4026/1303-2860.2011.180.x
13. **Luthans, F. (2002).** The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23, 695-706.
14. **Luthans, F. (2008).** Comportamiento organizacional. (11^a ed.). México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
15. **Luthans, F., & Church, A. H. (2002).** Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy Of Management Executive*, 16(1), 57-72. doi:10.5465/AME.2002.6640181
16. **Lyden, J. A., & Klingele, W. E. (2013).** supervising organizational health. *Supervision*, 74(8), 23-26.
17. **Maslow, A. H. (1954).** *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row.
18. **Moccia, S. (2011).** Los posibles beneficios de la conciliación. (Spanish). *Acciones E Investigaciones Sociales*, (30), 135-154.
19. **Pfeffer, J. (1998).** Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124
20. **Polakoff, P. L., & O'Rourke, P. F. (1990).** Healthy Worker--Healthy Workplace The Productivity Connection. *Benefits Quarterly*, 6(2), 37-57.

21. **Salanova, M. (2009).** Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. (Spanish). *Gestión Práctica De Riesgos Laborales*, (58), 18-23.
22. **Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002).** The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
23. **Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006).** Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Northampton, MA: Edward Elgar. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/260.pdf>
24. **Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008).** Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
25. **Schmidt, D. E., & Duenas, G. (2002).** Incentives to Encourage Worker-Friendly Organizations. *Public Personnel Management*, 31(3), 293.
26. **Seligman, M., Csikszentmihalyi, M (2000).** Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1),5-14.
27. **Spiers, C. (2007).** Healthy and happy. *Management Services*, 51(4), 18-23.
28. **van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. J. (2012).** For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work?. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 30-55. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x
29. **Wright, T. A. (2003).** Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442. doi:10.1002/job.197
30. **YOUNGKEUN, C. (2013).** THE DIFFERENCES BETWEEN WORK ENGAGEMENT AND WORKAHOLISM, AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES: AN INTEGRATIVE MODEL. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(10), 1655-1665. doi:10.2224/sbp.2013.41.10.1655