Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS

1-1-2015

Conciliación de la vida familiar y laboral en empresas de servicios mediante el modelo EFR

Lina Maria Tellez Lesmes
Universidad de La Salle, Bogotá

Sandy Jackeline Sanchez Leal
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Tellez Lesmes, L. M., & Sanchez Leal, S. J. (2015). Conciliación de la vida familiar y laboral en empresas de servicios mediante el modelo EFR. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/27

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

CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS MEDIANTE EL MODELO EFR

LINA MARIA TELLEZ LESMES

SANDY JACKELINE SANCHEZ LEAL

NELSON MOLINA

DIRECTOR PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTADURIA PÚBLICA
BOGOTÁ 2015

Nota de aceptación:

_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del Jurado

_____
Firma del Jurado

_____
Firma Director

Bogotá 14 de Diciembre 2015

Contenido

INTRODUCCIÓN 6
1 Línea de Investigación y Sublínea de Investigación 10
2 Problema 10
2.1 Delimitación 10
2.2 Antecedentes 11
2.3 Planteamiento y formulación 12
3 Objetivos 13
3.1 General 13
3.2 Específicos 13
4 Marco de referencia 13
Marco conceptual 14
4.1 Marco teórico 16
4.1.1 Cambios en la familia y en la economía 17
4.1.2 Las relaciones entre la empresa y la familia de los colaboradores 18
4.1.3 La problemática familiar en Colombia 19
4.1.4 Repercusiones de la carga laboral en la vida familiar 20
4.1.5 Vida laboral y Familiar en Empresas en Colombia. 21
4.1.6 Inicios del Modelo de Empresas Familiarmente Responsables (EFR) 23
4.1.7 Modelo Empresas Familiarmente Responsables (EFR) en Colombia 24
4.1.8 Empresa familiarmente responsable (EFR) 25
4.1.9 Definición del Modelo EFR 25
5 Marco legal 34
6 Diseño metodológico 37
6.1 Tipo de investigación 39
6.2 Población y muestra 39
6.3 Fuentes primarias y secundarias. 40
6.3.1 Fuentes primarias. 40
6.3.2 Fuentes Secundarias 41
7 CAPITULO UNO 41
7.1 Diagnostico interno: 41
7.2 Encuestas directivos de la organización 43
7.2.1 Análisis de las encuestas: 45

8 CAPÍTULO DOS 45
8.1 Percepción de los empleados y sus familias frente al modelo EFR en la empresa x. 45
8.2 Cumplimiento legal 47
8.2.1 Analisis de los resultados de la encuesta de cumplimiento legal de la Compañía: 48
8.3 Satisfacción de los empleados 49
8.3.1 Analisis: 51
8.4 Acciones de balance vida-trabajo 52
8.4.1 Analisis: 54
8.5 Valoración global de satisfacción 55
8.5.1 Analisis: 57
8.6 Encuestas familiares de colaboradores 58
8.6.1 Análisis: 59
9 CAPITULO TRES 60
9.1 Requerimientos para implementar el modelo EFR en la empresa x 60
9.2 El proceso de Implantación del Modelo EFR pasara por cuatro fases: 60
9.3 Pasos dentro de las diferentes fases para convertirse en una empresa EFR 62
9.4 Integrar los Valores Familiares 63
10 CAPITULO CUATRO 64
10.1 Propuesta de políticas para implementación en la empresa x 64
11 Propuesta para implementar el modelo EFR 70
12 Conclusiones 71
12.1 Conclusión primer Capitulo 71
12.2 Conclusión Segundo Capitulo 72
12.3 Conclusión Tercer Capitulo 72
12.4 Conclusión Cuarto Capitulo 73
13 Recomendaciones 73
14 Bibliografía 73

Ilustración 1-Ciclo PDCA 31
Ilustración 2-Edward (Ciclo PDCA). 32
Ilustración 3-Modelo EFR creado por CITF (IESE Business School, Universidad de Navarra) 38
Ilustración 4-Niveles del Modelo EFR y sus interpretaciones Nuria chinchilla 42
Ilustración 5-Encuestas directivos de la organización 43
Ilustración 6-Representantes de la organización 43
Ilustración 7-Representantes de la organización 2 44
Ilustración 8-Cumplimiento legal 47
Ilustración 9-Cumplimiento legal 2 47
Ilustración 10-reultados obtenidos ilustraciones cumplimiento legal 48
Ilustración 11-Satisfacción de los empleados 49
Ilustración 12-Satisfacción de los empleados resultados 50
Ilustración 13-Acciones de balance vida-trabajo 52
Ilustración 14-Acciones de Balance entre Vida/Trabajo 52
Ilustración 15-Acciones de Balance entre Vida/Trabajo resultados 53
Ilustración 16-Valoración global de satisfacción 55
Ilustración 17- Valoración Global 55
Ilustración 18- Valoración Global resultados 56
Ilustración 19- los asuntos importantes del empleado en la sección Valoración Global 57
Ilustración 20-Encuestas familiares de colaboradores 58
Ilustración 21-Conciliacion e igualdad en la empresa de su familiar 58
Ilustración 22-Conciliacion e igualdad en la empresa de su familiar resultados 59
Ilustración 23-Políticas Propuestas de Flexibilidad de tiempo y espacio 65
Ilustración 24-Politicas propuestas para la Empresa X-Parentalidad 66
Ilustración 25-Políticas propuestas para la empresa X-Voluntariado corporativo 68
Ilustración 26-Pollticas propuestas para la empresa X 68
Ilustración 27 –Programa propuesto de actividades y presupuesto *68*

CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS MEDIANTE EL MODELO EFR

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consistió en aplicar un modelo de conciliación entre la vida familiar y laboral, a una empresa de la ciudad de Bogotá; la cual nombraremos como "Empresa X" ya que por políticas internas de la misma, no se autorizó revelar su nombre en el presente estudio; El Modelo EFR **(Empresas Familiarmente Responsables)** propende a través del desarrollo de políticas y prácticas familiarmente responsables que la organización sea capaz de llevar adelante un cambio cultural, tomando como base la familia del empleado.

La familia siempre ha sido y es, el principal pilar de la sociedad, es el lugar donde los miembros nacen, aprenden, se educan y se desarrollan; debe ser refugio, orgullo y alegría de todos sus integrantes. Ella debe cumplir funciones económicas, educativas, sociales, psicológicas y morales que son fundamentales para el desarrollo de los individuos y para la incorporación positiva a la vida social; de allí que a la familia se le identifique como la base de la sociedad.

La estructura de la familia se ha transformado, incluso, en el número de sus integrantes. Esta, es una extensión o reflejo del medio social; de la comunidad y la cultura propia del país.

Ahora bien, además de la familia, la sociedad se ha organizado también en diferentes grupos; sociales, étnicos, culturales y en unidades económicas-sociales denominadas "Empresas".

Una empresa es una unidad, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tienen como objetivo obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios, para esto, hace uso de factores productivos como trabajo, tierra y capital.

Las empresas han tenido gran importancia en la historia tanto que con la teoría clásica de la administración por Henry Fayol, la empresa se distinguió por un enfoque sistemático integral, es decir, para Fayol era muy importante tanto producir como vender.

Para Fayol el obrero al igual que el gerente eran seres humanos y eran necesarios tomarlos en consideración para crear una sola unidad, un solo equipo una sola fuerza con un mismo espíritu. (Esquivel Martinez Saúl, Vega Juan Pablo, 2013, pág. 1).

Hoy en día el capitalismo hace que las empresas establezcan diferentes horarios laborales esto con el fin de que sus empresas nunca paren su producción, llevando a que las organizaciones tengan un mayor capital al generar varios turnos de trabajo, generando de la misma manera empleo, pero, a su vez, esto hace que las oportunidades de trabajo vengan con salarios muy bajos, lo cual, ha llevado a que las personas consigan más de un empleo para poder subsistir con sus familias; al suplir la necesidad económica se está dejando de lado el compartir con la familia ya que no se cuenta con el tiempo necesario para afianzar este vínculo generando vacíos en los integrantes de la misma.

Cada vez es mayor el número de familias en las que aumentan las rupturas matrimoniales, incrementando el número de niños fuera del matrimonio o de diferentes matrimonios, pérdida de interacción entre padres e hijos, muchas veces han sido consecuencias de la falta de dedicación al hogar, derivado de las altas jornadas laborales que se manejan en las empresas.

La falta de tiempo es un problema común hoy en día entre las familias Colombianas, ya que durante los últimos tiempos se han experimentado una serie de cambios sociales, económicos y culturales; la falta de comunicación entre los miembros de las familias han ocasionado la desintegración de la misma, esto ha derivado una falta de principios y valores que ahora son tan evidentes en la sociedad actual.

En consecuencia de lo anterior, el mundo empresarial ha empezado a cambiar su cultura, por lo tanto ha recurrido a nuevos y diferentes modelos de dirección empresarial.

El informe de desarrollo humano de 2010 de PNDU, (Programa para las Naciones Unidas PNUD, 2010)señala que "La verdadera riqueza de un país está en su gente" por ello, la gestión administrativa de las empresas debe contar con un modelo que permita orientar las actuaciones de su personal para un cambio de paradigma social y empresarial, con el fin, de provocar un desarrollo más sostenible en ámbito económico y social. En este sentido el modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR), es una herramienta que propende la conciliación entre trabajo y familia, juega un papel muy importante en la sociedad para poder recuperar o mantener los valores y la cultura familiar.

El modelo de Empresa Familiarmente responsable (EFR) desarrollado en España por la fundación **MAS FAMILIA** ha sido la herramienta mediante la cual los países europeos lograron reconciliar de manera justa, los dos aspectos más importantes de la vida del ser humano que son: "Familia- empresa".

Así las cosas, esta investigación parte de la siguiente pregunta ¿Cómo la empresa debe implementar nuevas políticas basadas en el Modelo EFR, para la implementación de la conciliación entre la vida laboral y Familiar?

Es por esto, que en el primer capítulo se presenta un diagnostico en base al instrumento IFREI, el resultado de estas, nos dará un resultado de cómo se encuentra la empresa en temas de reconciliación entre vida laboral-Familiar.

El segundo capítulo se realizaran encuestas basadas en el instrumento IFREI, dichas encuestas se aplicaran a los empleados y a su familias, el resultado se analizará para lograr identificar el papel que juega la familia dentro de la **"Empresa X".**

En el tercer capítulo, tratara sobre los pasos que se deben seguir para implementar el modelo EFR, la relación entre familia y la empresa, la identificación y el análisis de las principales causas que permiten tener flexibilidad en el bienestar familiar, y el impacto que trae la implementación del modelo.

En el cuarto y último capítulo se realizara una propuesta de implementación de políticas basadas en el Modelo EFR a la **"Empresa X", y** se propondrán Políticas tales como: Política de flexibilidad de tiempo y espacio, política apoyo y asesoramiento, Políticas de servicios familiares; Políticas extra salariales o sociales.

1 Línea de Investigación y Sublínea de Investigación

Este trabajo pertenece a la línea *Ética y Responsabilidad organizacional* y al tema *Responsabilidad profesional* de la facultad de ciencias administrativas y contables de la universidad de la Salle.

2 Problema

A continuación se desarrolla el problema que dio origen al siguiente proyecto de investigación.

2.1 Delimitación

El presente estudio trata los temas de **Conciliación de la Vida Familiar y Laboral en las Empresas;** que se realizó en una empresa en la ciudad de Bogotá dedicada al diseño, fabricación, montaje y comercialización de estructuras metálicas, tanques metálicos y postes metálicos; Servicio de galvanización de piezas metálicas por inmersión en caliente y el Diseño, producción y comercialización de empaques y envases plásticos para alimentos. Está ubicada en el sector de alquería la fragua , de la localidad de Tunjuelito, la cual permitió realizar la investigación con el condicionante de no mencionar su razón social; para efectos del presente trabajo se le denominará **Empresa "X",** el propósito de la investigación consistió en identificar las necesidades y oportunidades de mejora que se pueden tener en la organización en temas de bienestar social, satisfacción laboral y participación familiar, para ello, es indispensable conocer el modelo EFR ,para luego implementarlo en la empresa. Los resultados obtenidos se realizaron durante los meses de julio y agosto de 2015.

2.2 Antecedentes

El 2005 se lanzó la iniciativa EFR en España, donde se han certificado 400 entidades y por tanto existen más de 250.000 empleados y familiares que se benefician en la actualidad de medidas en el ámbito de la calidad en el empleo, la flexibilidad, el apoyo a la familia, el desarrollo profesional y la igualdad de oportunidades. (Europa press, 2012).

El certificado EFR, desarrollado en España por la Fundación Más Familia, es una herramienta única en el mundo, que aporta una metodología sencilla y eficaz para posibilitar los procesos de conciliación en las empresas; ya sean pequeñas, medianas o grandes. Se trata de un modelo de gestión basado en la mejora continua, que responde a una nueva cultura de trabajo en el ámbito de la responsabilidad social empresarial. (Fundación más familia, recuperado 2015).

Entre las grandes empresas que ya tienen el certificado EFR en todo el mundo se encuentran, Iberdrola, McDonald's, BBVA, Coca Cola, Heineken, Philips, Leche Pascual, Gas Natural Fenosa, Endesa, Mapfre o MSD, Compensar, Indra Colombia, entre otras. (Portafolio.co, 2014).

Los resultados de esta investigación serán una respuesta concreta y/o solución a los problemas en la **Empresa X**, tanto de rotación de personal, insatisfacción laboral y baja productividad; el resultado, se aplicara para mejorar la situación actual del empleado-familia vs la vida laboral.

2.3 Planteamiento y formulación

En miras a coadyuvar a resolver las dificultades provenientes del hogar y del trabajo debido a las exigencias económicas que se viven, y las situaciones de tensión , como el cuidado de los hijos, la provisión de los alimentos , el vestuario y la educación, que dificultan el equilibrio en estos dos aspectos ;Se hace necesario desarrollar una herramienta que permita dar importancia a la familia como núcleo fundamental de la sociedad , mediante el planteamiento de una nueva cultura organizacional que conlleve a armonizar los dos aspectos más importantes de la vida de los colaboradores, basada en el desarrollo profesional, equidad en las oportunidades, flexibilidad laboral, eficiencia en el trabajo y lo más importante calidad de vida para los trabajadores.

En base en el modelo EFR para la conciliación de la vida laboral y familiar, se pretende realizar un diagnóstico, mediante una investigación guiada en el modelo el IFREI 1.0 el cual fue creado por el centro Internacional Trabajo Familia (CIFT).El tipo de metodología que se utilizara para la investigación, serán encuestas de autoría propia, como instrumento principal para la recolección de información; que se aplicaran en una empresa de la ciudad de Bogotá en Colombia. Las encuestas permiten evaluar las necesidades y expectativas en materia de balance vida –trabajo con el fin de ofrecer a la empresa un referente adecuado y útil, para implantar estrategias en pro de la igualdad de oportunidades logrando un equilibrio en estos dos aspectos.

Los aspectos más importantes a tener en cuenta entre otros son; características del horario laboral, que tiene un alto grado de importancia entre ambos aspectos; flexibilidad operacional, que se refiere al control que tienen los empleados frente a su trabajo y la supervisión de apoyo, el cual

consiste en la atención que brinda la organización para asesorar a sus empleados en el ámbito laboral. (Figueroa, González, & Reyes, 2008).

3 Objetivos

3.1 General

Implementar el modelo EFR, tras el diagnóstico y análisis en materia de vida-trabajo que se realizara en la Empresa" X"; diseñando y proponiendo las Políticas para la conciliación entre la vida laboral y Familiar.

3.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico, para saber en qué fase se encuentra la Empresa X en la actualidad (Autodiagnóstico basado en el modelo) aplicado a los directivos de la Empresa.
- Determinar la percepción que tienen los empleados y sus familias frente al modelo EFR en la empresa X. Encuestas basadas en el Modelo IFREI.
- Desarrollar los pasos que se requieren para implementar el modelo EFR en la Empresa X.
- Elaborar políticas que se propondrán para implementar el modelo EFR en la Empresa X.

4 Marco de referencia

Basados en las iniciativas expuestas por la fundación Más Familia, (Fundación Más Familia, Recuperado 2015) y en el centro internacional Trabajo y Familia de la universidad de Navarra

“IESE” (Universidad De Navarra, Recuperado 2015) se pretende llevar a cabo el presente proyecto para una correcta implementación del modelo EFR en una empresa de Bogotá.

Marco conceptual

A continuación se definen los principales conceptos que permiten entender este trabajo de investigación y que es de gran importancia tenerlos claros para implementar un modelo EFR.

- *Conciliación de la vida familiar y laboral:* Denominación atribuida genéricamente al conjunto de actuaciones relacionadas con el fomento para el apoyo y el equilibrio de la vida personal, familiar y laboral de los ciudadanos. Está referida por tanto a situaciones de empleo, normalmente remunerado, y que tratan de facilitar desde la organización empresarial primero y desde el resto de la sociedad después medidas de todo tipo para potenciar y mejorar el mencionado equilibrio, sin menoscabo de la eficiencia y productividad en el empleo. (Fundación Más Familia, 2007).

- E*mpresa familiarmente responsable:* Nuevo paradigma de gestión empresarial, que dentro de sus distintos ámbitos de acción, asume la conciliación de la vida familiar y laboral, así como la igualdad de oportunidades y el apoyo a la familia como actividad inherente e integrante de su cultura y misión, generando por ello ventajas competitivas a través de un adecuado liderazgo y estilo de dirección. Especialmente el referido directamente a las personas y que se traduce en más prácticas de gestión operativas y concretas que se pueden percibir, medir y auditar por las distintas partes de interés y especialmente por entidades de certificación. (Fundación Más Familia, 2007).

- *Facilitador de implantación:* Procedimientos, políticas, procesos o personas que agilizan la implantación de estrategias familiarmente responsables. (Fundación Más Familia, 2007).

- *Flexibilidad laboral:* Estrategia de gestión empresarial que busca facilitar la combinación e integración de las responsabilidades familiares y laborales de sus empleados, buscando espacios de colaboración y encuentro entre la empresa y sus empleados. (Fundación Más Familia, 2007).

- *IFREI:* El índice IESE FAMILY-RESPONSIBLE EMPLOYER INDEX analiza el nivel de implantación de las prácticas de flexibilidad e integración trabajo familia-vida personal en las empresas y su impacto en las personas y la organización. (Universidad of Navarra, Recuperado 2015).

- *Modelo EFR:* Modelo de gestión que busca un cambio de paradigma en la gestión empresarial, que pretende la adopción por parte de la dirección de la empresa, con ayuda y compromiso de sus empleados y basados especialmente en las necesidades familiares de estos, sin detrimento de la eficiencia y productividad en la empresa. Este modelo se basa en el Círculo Deming de la mejora continua (PDCA), así como en otros principios universales del management. (Fundación Más Familia, 2007).

- *Política EFR*: Directrices y orientaciones globales de una organización relativas al ámbito de EFR. (Fundación Más Familia, 2007).

4.1 Marco teórico

La familia

Según los sociólogos Plumier y Macionis, en su texto “Sociología,” (Sheina Leoni, 2009) la familia es una institución social que reúne a los individuos en grupos cooperativos encargados de tener y cuidar a los niños. Estas unidades sociales se fundan en el parentesco, definido como un vínculo social basado en la sangre, el matrimonio o la adopción. Durante el siglo XX la mayoría de las personas ha entendido a la familia como un grupo social, formado por 2 o más personas, relacionados por lazos de sangre, matrimonio o adopción y que por lo general, viven juntos.

Para la mayoría de seres humanos la familia es muy importante, ya que es el eje central de sus vidas, es el espacio donde se sienten protegidos, aprenden valores, aprenden a formarse y desarrollarse, la familia es el órgano donde se aprende a ser ciudadano, a desarrollar, personalidad, inteligencia emocional, es quizás el único entorno donde las relaciones personales son afectivas y están exentas de competitividad.

La familia es un lugar de refugio ante la adversidad es un factor de amortiguación ante alguna circunstancia de dificultad, a la vez que genera la base de la confianza y amor profundo por los seres que conforman su núcleo familiar**.**

4.1.1 Cambios en la familia y en la economía

En la Declaración Universal de los derechos humanos de la O.N.U cita en su Artículo 16.3 que "la familia es el elemento natural fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado (ONU, 2008)".

En la constitución Colombiana **"***Artículo 42. La familia es el núcleo fundamental de la sociedad. Se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla"***,** y a renglón seguido, consagraron como derechos fundamentales de los niños, entre otros, *"tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y el amor, la educación y la cultura"*. (Art. 44). Si analizamos en la actualidad como se encuentra constituida una familia Colombiana, podemos observar que ha sufrido un creciente deterioro, ya que las familias no son constituidas por papá y mamá como era antes, sino que, con el pasar de los años, el cruce de culturas, modas, hábitos y hasta factores económicos han influido a la desaparición de la Familia tradicional "Papá y Mamá" y ha llegado a la conformación de nuevas y diversas formas de organización familiar.

El deterioro en la situación económica en los hogares, acompañada de la pérdida del empleo por parte de los padres encargados de la manutención de los menores o personas de la tercera edad, o el creciente aumento de los subempleos, y la participación temprana de los jóvenes en el mercado laboral, en actividades especialmente informales han sido uno de los factores más importantes en la pérdida de la cohesión familiar, contribuyendo también a la pérdida de identidad de sus miembros.

En las familias generalmente los progenitores realizan tareas económicas en forma equitativa. El cambio de roles de los integrantes de la familia, especialmente el ingreso de la mujer al mercado laboral, ha traído una serie de cambios sociales y culturales, como por ejemplo, el comienzo del sistema educativo cada vez más temprano en los niños, o el cuidado de ancianos por terceros.

En la actualidad la mujer ha ganado una mayor participación en el mercado laboral y profesional, pero en pleno siglo XXI, aún se ve una discriminación hacia ella por parte del sector público y privado, esto se ve muy marcado en los salarios, ya que el salario para una mujer es mucho más bajo que el salario devengado por un hombre, así estos dos se encuentren en igualdad de conocimientos y experiencia laboral, por este motivo en nuestra sociedad es difícil para la mujer aspirar a ciertos puestos, como lo son los puestos políticos. (Flavia Mabel Tello Sánchez, centro de formación política mujeres y sociedad., 2009, pág. 41 Y 75).

4.1.2 Las relaciones entre la empresa y la familia de los colaboradores

Habitualmente, el modo de entender las relaciones entre la empresa y la familia ha sido el de afirmar: “que los trabajadores den resultados en dinero a la empresa”. Sin embargo, la experiencia cotidiana revela que esta actitud lejos de contribuir a la productividad, puede ser contraproducente.

Entre una empresa y la familia de sus colaboradores existe mutua influencia. Esta conclusión ha sido posible gracias a la reflexión sobre los stakeholders o públicos interesados en la actividad empresarial y a los avances en psicología aplicada al factor humano de las empresas. (Hugo D. Cruz Rivas , 2009).

La familia aporta a cada empleado unos elementos que la empresa aprovecha al máximo incluso sin tener conciencia de este hecho, si un empleado se siente motivado, esto se ve reflejado en su trabajo ya que gran parte de la motivación de un empleado es su familia.

Tanto la familia del trabajador, como la empresa, se encuentran estrechamente relacionados, por lo tanto, es ideal que haya una armonía entre estos dos, ya que se beneficiara tanto la empresa por que el empleado será más productivo y la familia al obtener por parte de la empresa beneficios como subsidios para estudio, vivienda, bonificaciones entre otras.

Hoy en día se busca garantizar a las mujeres que tengan la misma protección y condiciones que los hombres; para que esa igualdad entre ambos sexos sea real y efectiva, debe primar el interés en desarrollar normas que atiendan la protección del trabajador frente al empleador; evitando que en la atención y desarrollo de la vida familiar sea un obstáculo para el desarrollo profesional y viceversa. (Flavia Mabel Tello Sánchez, centro de formación política mujeres y sociedad., 2009).

4.1.3 La problemática familiar en Colombia

La vida familiar se ha visto deteriorada en las últimas décadas lo cual es un problema que se refleja en la sociedad, (Guillermo Sunkel, 2006), entre otros fenómenos, en el alto nivel de violencia entre la población juvenil, la falta de respeto entre los integrantes de la familia, la desobediencia y rebeldía de los jóvenes en su núcleo familiar, los bajos rendimientos académicos y la ausencia de bases morales desde el núcleo familiar entre otras. Estos problemas que se generan en gran parte por falta de acompañamiento de los padres en el desarrollo de la infancia y

adolescencia de sus hijos lo cual genera vacíos, inconformidades y frustraciones en cada uno de ellos.

Por eso es importante que los padres hagan acompañamiento a sus hijos en todas las etapas de su desarrollo, ya que sin darse cuenta van perdiendo autoridad y control sobre ellos, son los padres actores directos de todos estos comportamientos, (Revista Credencial, 2012). Un estudio reciente liderado por El Centro Nacional de Consultoría de las principales ciudades de Colombia demuestra que prefieren trabajar medio tiempo y dedicar el restante a estar con sus hijos, que dejar de trabajar y dedicarse al hogar. (Revista Credencial, 2012)

El deterioro de la situación económica en los hogares, el creciente aumento de los subempleos la participación temprana de los jóvenes en actividades informales dentro del mercado laboral han sido los factores que han contribuido al detrimento de las relaciones familiares en cuanto a cohesión e identidad de sus miembros.

4.1.4 Repercusiones de la carga laboral en la vida familiar

Como lo señala el diario El País el 7 de julio de 2013 la falta de atención familiar ha cambiado la conformación familiar en Colombia, los niños que crecen en hogares liderados por padres empleados, tienen una mayor posibilidad de generar vínculos fuertes con sus familiares y su entorno social, y es la posibilidad de que la estabilidad laboral permita a un padre pasar más tiempo con sus hijos siempre y cuando las condiciones de su trabajo se los permitan. (país, 2013).

Es por eso que el trabajo en Colombia debe ser diseñado no sólo para generar beneficios económicos a las empresas, sino también, para estructurar el modo que el empleado pueda tener un espacio de calidad de tiempo para dedicarle a su familia de tal manera que esto pueda fortalecer los vínculos y las relaciones familiares. Más allá de tener un empleo, las personas necesitan sentir estabilidad en sus trabajos para distribuir su tiempo entre la vida familiar y laboral; esta estabilidad puede ser dada por las buenas prácticas de EFR que se manejan en las empresas.

En el mismo estudio refleja que los niños que no crecen en familias biparentales tienen calificaciones bajas en comprensión de lectura con respecto a los que conviven con sus dos padres, ya que los padres solteros carecen de tiempo para dedicarle a la educación de sus hijos por lo que no cuentan con otro apoyo económico en su familia. (país, 2013).

4.1.5 Vida laboral y Familiar en Empresas en Colombia.

En las empresas Colombianas, se evidencia que los trabajadores cuentan con poco tiempo para dedicarles a sus familias, ya que por la naturaleza del negocio, las jornadas laborales son más extensas y en horarios mixtos, esto conlleva a que sus trabajadores pasen más tiempo laborando que descansando o compartiendo con sus familias.

Todo lo anterior trae consigo consecuencias negativas para ambas partes, tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que se está evidenciando un alto grado de conflicto entre trabajo - vida familiar, y en general en el proyecto de vida de las personas.

Mediante la implementación de los objetivos y políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) orientadas hacia los grupos de interés en especial a los trabajadores, para mejorar el clima laboral, la Fundación Más Familia creo estrategias que facilitan el aumento de la productividad en las empresas mediante la identificación de algunas necesidades básicas de los empleados, de modo que se hagan cumplir los derechos laborales; mejorando la calidad de vida mediante la motivación del empleado dando importancia al capital humano quien es el principal recurso de la compañía.

Sin embargo se vio la necesidad de ir más allá de unas políticas eficientes de responsabilidad social. Fue entonces que la fundación Más Familia desde el año 2006 empezó a certificar empresas en el modelo EFR para el beneficio de las empresas los empleados y sus familias.

Los cambios en la cultura de una organización son los más complejos y profundos de todos cuando se pueden proponer; en algunas ocasiones, para llegar a ser una organización EFR (Empresas Familiares Responsablemente) será necesario un proceso de transformación basado en un cambio de paradigma, en el que se requerirá una nueva cultura, una nueva forma de afrontar la dirección, gestión de personas, nuevos métodos y/o herramientas para su implementación. (Fundación más familia, recuperado 2015)

A partir de lo anterior, es importante ahondar puntualmente sobre las razones por las cuales nace el concepto de EFR (Empresas Familiarmente Responsables).

4.1.6 Inicios del Modelo de Empresas Familiarmente Responsables (EFR)

El modelo EFR es de origen hispánico y se empezó a implementar mediante la ley 39 del 5 de Noviembre de 1999 (Frascisco Álvarez Cascos Fernández, 1999) para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras; fue impulsada por el Ministro de Trabajo y de Asuntos Sociales de España "Juan Carlos Aparicio Pérez" la cual fue concretada mediante la masiva incorporación de la mujer a la vida laboral en el año 2004.

Tal incremento de mujeres capacitadas y aptas para enfrentar cargos directivos a la par con el sexo opuesto, las impulsó a posicionarse de manera importante en la sociedad; lo que permitió que se formaran hogares con hombres de la misma preparación que ellas, obteniendo como resultado que las responsabilidades del hogar fueran compartidas, haciéndose necesario flexibilizar para ambos el mercado laboral.

La mujer, al desarrollar los dos roles de manera simultánea hace que las relaciones de familia y trabajo sean más propensas a declinar; las cuales se dan por la presión del tiempo y el estrés que de alguna u otra forma siempre va a afectar a alguno de los dos roles viéndose el reflejo más en uno que en otro. (Flavia Mabel Tello Sánchez, centro de formación política mujeres y sociedad., 2009, pág. 77).

Este concepto tomó mayor fuerza con la investigación impulsada por la Profesora de la Escuela de dirección de empresas de la universidad de navarra-España; IESE ; María Nuria Chinchilla. (IESE Business School-Universidad de Navarra, Recuperado 2015). Este estudio se realizó para conocer sobre las empresas que tenían responsabilidad familiar corporativa, su grado de

compromiso y hasta qué punto pueden ser flexibles, para que los que allí laboran tengan una mayor calidad de vida, esto, con el fin de tener una sociedad más sostenible y productiva.

Dicho estudio, también se preocupaba por el deterioro de las familias debido a la falta de tiempo y la falta de energía, todo ello también fue guiado por IESE FAMILY – RESPONSIBLE EMPLOYER INDEX ; IFREI Centro internacional de trabajo y familia (Garcia Santiago, Chinchilla Nuria, 2004) , que en un principio media una sola cultura que era toda la empresa con sus políticas formales de conciliación, pero hoy en día se trabaja no la empresa como un todo si no en diferentes entornos midiendo la dirección de los mandos medios y la cultura que se vive en esos departamentos conociendo que los entornos de las compañías son diferentes; dicho estudio empezó en España donde se obtuvo un impacto importante en las empresas y en los gobiernos, posteriormente se empezó a realizar en la gran mayoría de los países de latinoamérica midiendo la situación en la que se encontraban en cuanto a responsabilidad familiar corporativa.

4.1.7 Modelo Empresas Familiarmente Responsables (EFR) en Colombia

En Colombia el modelo EFR se está empezando a implementar y compañías como Compensar, Indra Colombia, Universidad CESA, Nutresa, Compañía de Galletas Noel, Ferrero, Latinoamérica, Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt, productos alimenticios Doria, Colcafé (Portafolio.co, 2014) entre otras, estas empresas se encuentran certificadas bajo este modelo EFR, de esta manera Colombia se convierte en el segundo país, después de España, con más empresas certificadas por la Fundación Más Familia como Empresas Familiarmente Responsable, lo que evidencia el gran compromiso de los Empresarios Colombianos con la responsabilidad Empresarial y Familiar con sus colaboradores.

En muchas empresas del país existen algunas prácticas reguladas desde el ámbito laboral y se siguen más por cumplir un requisito, que por armonizar la relación vida-familia de los trabajadores, las empresas le convendría acogerse e implementar dichas normas ya que son un requisito para el beneficio de los empleados y de la empresa.

Con la implementación del modelo EFR la normatividad puede ser modificada de acuerdo a las necesidades identificadas para el beneficio de los empleados; postuladas por las mismas empresas que estén certificadas para implementar el modelo.

4.1.8 Empresa familiarmente responsable (EFR)

En este apartado se da a conocer antecedentes, definición, importancia, características, elementos, ventajas y desventajas, familiarmente responsables; factores que propician el establecimiento de políticas que impulsan a implementar este modelo para lograr convertirse en EFR.

4.1.9 Definición del Modelo EFR

El modelo EFR ha sido acuñado por la directora Nuria chinchilla como: una metodología para promover la conciliación de la vida familiar con la personal en las organizaciones (Destefano, 2012).

También es considerado por otros como un sistema de ética laboral que se esfuerza en dar respuestas a lo referente con responsabilidad y respeto entre las prácticas laborales y la familiares, de tal manera que las empresas que se certifiquen como EFR se comprometan a

brindar equidad de género, eliminación de la violencia laboral y el hostigamiento sexual (Secretaria de trabjao y prevención social) desarrollando programas, políticas y prácticas donde se integren las prácticas laborales, familiares y profesionales del trabajador.

Según la fundación más familia (Fundación Más Familia, Recuperado 2015) EFR es un estándar internacional que establece requisitos para el diseño e implantación de un modelo de gestión orientado a lograr un equilibrio persona-familia-sociedad-empresa.

4.1.9.1 Importancia

Un fin del modelo EFR es mantener equilibrada la balanza de la persona entre su trabajo y la familia buscando disminuir los problemas familiares dado que los investigadores de las grandes y de las pymes afirman que en los próximos (Chinchilla, 2005) tres años los problemas familiares aumentarán propiciando cambios en el mercado laboral.

Dada la exigencia de la sociedad hacia un alto nivel de compromiso por parte de las organizaciones en mejorar el deterioro de la calidad de vida humana, la calidad de éxito económico y competitividad internacional, se hace cada vez más evidente la necesidad de que las organizaciones establezcan estándares que permitan la conciliación empresa-familia, es decir la implementación y apropiación del concepto EFR.

4.1.9.2 Características

Las empresas familiarmente responsables adoptan los siguientes principios promovidos por la fundación más familia, para lograr con éxito una buena cultura organizacional.

- El trabajo se mide por resultado y no por horas; en la mayoría de las empresas se cree que si el empleado permanece en su oficina hasta altas horas de la noche es una persona trabajadora, siendo esto sinónimo de improductividad, o, acumulación de trabajo al que le falta tiempo para poderse desarrollar.

- Flexibilización de horarios; estos no deben ser rígidos si no que deben permitir al empleado disfrutar, luego de cumplir son su responsabilidad, de su vida familiar.

- Las capacitaciones; son fundamentales para preparar al empleado a manejar su tiempo y combatir el estrés.

- La inserción justa de la mujer en el ámbito laboral; reconocer que la mujer goza de las mismas capacidades de un hombre para tener cargos superiores y moverse en diferentes ámbitos laborales.

4.1.9.3 Ventajas

El modelo de empresas familiarmente responsables trae consigo grandes beneficios que permiten que la empresa sea más rentable gracias a sus ventajas pero de igual manera sus políticas deben tener un seguimiento continuo para que el resultado no sea contraproducente.

- Participación activa del personal en cuanto al desarrollo de su labor.
- Retención de trabajadores talentosos.
- Satisfacción laboral.
- Clima organizacional agradable entre los empleados.
- Posicionamiento de la empresa y reputación de la marca.
- Alto sentido de pertenencia frente a la compañía.
- Competitividad interna entre empleados y externa frente a la competencia.
- Se valora más el trabajo en equipo.
- Aumenta el esfuerzo por hacer bien el trabajo.

4.1.9.4 Elementos

Los elementos que hacen que los resultados de una organización en cuanto a la implementación del modelo de Empresas Familiarmente Responsables sea exitosa son; Políticas familiarmente responsables, facilitadores de las políticas Familiarmente responsables, cultura Familiarmente responsable y resultados de las prácticas Familiarmente responsables; son estos los elementos los que permiten en una empresa flexibilidad en su cultura y armonización de la vida laboral y

familiar de los empleados; a continuación se describe cada uno de ellos según lo plantea la profesora Nuria Chinchilla en el libro “Ser empresa Familiarmente Responsable”.

4.1.9.5 Políticas

Es el conjunto de reglas orientadas por la administración con el fin de facilitar el equilibrio familiar y laboral de la vida de los empleados. Dentro de las políticas son de mayor consideración las siguientes:

- Políticas de Flexibilidad de tiempo y espacio.
- Políticas de apoyo y asesoramiento.
- Políticas de servicios familiares.
- Políticas extra salariales o sociales.

4.1.9.6 Facilitadores de las políticas

Son los elementos que coadyuvan al modelo de EFR a la implementación de políticas familiarmente responsables en las organizaciones contribuyendo a liderar y desarrollar el proceso de mejora continua.

- Liderazgo.
- Comunicación.
- responsabilidad.
- Estrategia.

4.1.9.7 Cultura:

Es el reconocimiento de la existencia o ausencia de prácticas o políticas que contribuyen o impiden a la organización hacia una cultura flexible y responsable.

4.1.9.8 Resultados de ser una Empresa Familiarmente Responsable

El objetivo es evaluar los anteriores elementos con el fin de establecer el impacto que generan en la organización permitiendo así su implementación todo esto acompañado de un seguimiento continuo.

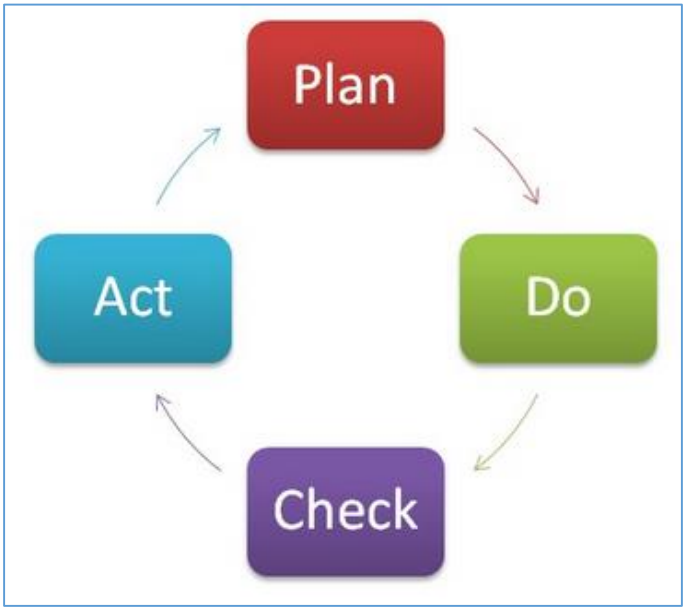
4.1.9.8.1 Mejora Continua

El modelo EFR propone un proceso dinámico de mejora continua basado en los postulados de Edward Deming (Ciclo PDCA). (Jorge Jimeno Bernal, 2013).

El nombre del Ciclo PDCA viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar es el sistema más usado para implementar un sistema de mejora continua o también conocido como Ciclo de Mejora continua.

El circulo de Deming lo componen cuatro etapas cíclicas, una vez termina la etapa final se debe devolver a la primera etapa y repetir el clico nuevamente, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

Ilustración 1-Ciclo PDCA



- **Planificar (Plan):** Se buscar actividades de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar.
- **Hacer (Do):** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta.
- **Controla o verificar (check):** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento.
- **Actuar:** Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben analizar los resultados y compararlos con las actividades antes de haber sido implantada la mejora de forma definitiva, una vez terminado este paso, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

4.1.9.8.2 Influencias del Ciclo PDCA en el modelo EFR.

El modelo EFR propone un proceso dinámico de mejora continua basándose en el Ciclo PDCA, a través de la implantación de los elementos del Modelo EFR la organización conseguirá la Mejora continua en la gestión de las personas de la empresa.

El modelo EFR establece que cada organización deberá elaborar sus políticas y Medidas EFR.

Proceso dinámico de mejora continua para el Modelo EFR basado en los postulados de Edward Ciclo PDCA).

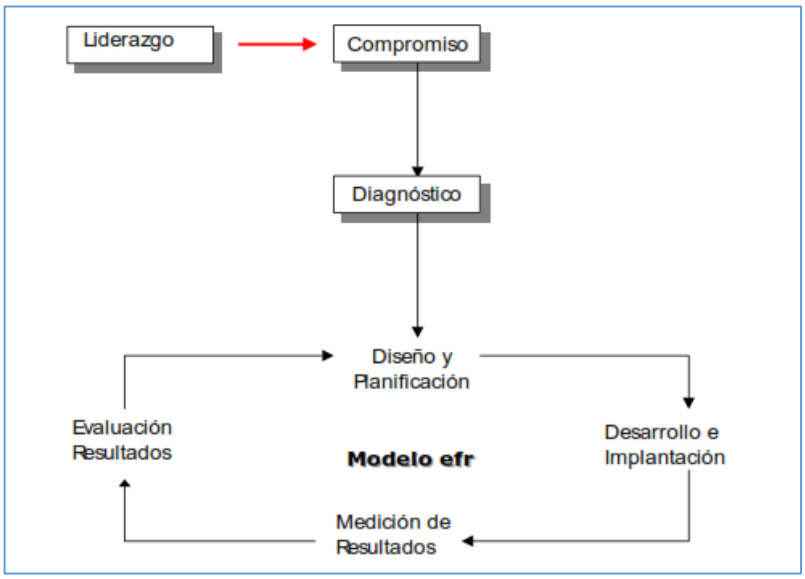


Ilustración 2-Edward (Ciclo PDCA).

Fuente: (Fundación Más Familia, Recuperado 2015)

La implantación y desarrollo de estas medidas en la empresa hará que la comunicación con sus empleados sea más fluida, aumentara su satisfacción y en consecuencia, hará la empresa más restable.

4.1.9.9 ¿Cuáles son los beneficios que EFR puede aportar a la Empresa X?

- **Mejora de la Reputación y Marca:** Fortalece y trasmite la imagen de compromiso con sus empleados y la sociedad, así como buen empleador, asociado todo ello a los conceptos de flexibilidad e innovación.

- **Fidelización de los empleados y atracción del talento:** Al tratar a los empleados realmente como activos importantes que posee la compañía, tienen una gran ventaja competitiva sobre las empresas que no lo hacen ya que esto cautiva la atención de más recursos quienes se sentirán atraídos por trabajar en esta compañía.

- **Competitividad:** Tienen la capacidad de competir en igualdad de condiciones contra con otras empresas que son EFR.

- **Atracción de Inversión socialmente responsable:** Trasmite los valores que engloba la marca, mejora la reputación de la marca, demuestra ser una empresa con un alto compromiso de responsabilidad social, eficiencia y reducción de costes.

5 Marco legal

El modelo EFR es basado según el certificado, para la gestión de la conciliación de la vida personal familiar y laboral; Documento normativo EFR /1000-1; 3 edición de la fundación más familia (Fundación Más Familia, 2008). Este documento tiene como propósito ser un instrumento para la gestión del cambio en las organizaciones, mediante el diagnostico, diseño, implementación y certificación del modelo de gestión "**EFR".**

El modelo EFR anteriormente nombrado ha sido desarrollado bajo unas premisas (Ministerio de Igualdad, 2010) y criterios muy importantes los cuales se relacionan a continuación y de los cuales partimos para el desarrollo del presente trabajo.

- **Profesionalidad:** es un modelo que persigue el cambio en la dirección y gestión de la organización

- **Transparencia y credibilidad:** Partiendo del anterior enfoque este debe proporcionar enfoques medibles y perceptibles por el empleado y la sociedad.

- **Flexible y evolutivo:** El modelo EFR debe estar abierto a un aprendizaje y evolución continúa sin perder el valor de los enfoques anteriormente mencionados.

El modelo EFR interactúa por su propia interacción en los ámbitos de personas o recursos humanos y de responsabilidad social.

En el proceso de investigación para la implementación del modelo nos basamos en el ámbito de derecho laboral que respalda la constitución política de Colombia, donde toda persona que se encuentre laborando en cualquier empresa goza de diferentes beneficios los cuales se deben garantizar para el desarrollo integral de la persona vinculada y su núcleo familiar.

Cada una de las necesidades que se quiere satisfacer se estipula mediante las políticas internas de las empresas colombianas siendo este el paso más importante para crear estrategias que garanticen un equilibrio en la vida laboral y familiar de los colaboradores.

Las siguientes normatividad colombiana es la que respalda el proceso de implementación del modelo EFR en las empresas y de cualquier otra índole.

- **Ley 50 de 1990.**

  Artículo 21: Duración exclusiva en determinadas actividades.

  En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación. (Alcaldia de Bogotá).

Artículo 22. Límite del trabajo suplementario.

En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales. Cuando la jornada de trabajo se amplíe por acuerdo entre empleadores y trabajadores a diez (10) horas diarias, no se podrá en el mismo día laborar horas extras.

Artículo 181. Descanso compensatorio.

El trabajador que labore habitualmente en día de descanso obligatorio tiene derecho a un descanso compensatorio remunerado, sin perjuicio de la retribución en dinero prevista en el artículo 180 del Código Sustantivo del Trabajo. En el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de esta ley el trabajador sólo tendrá derecho a un descanso compensatorio remunerado cuando labore en domingo.

- **Ley 1468 de 2011.**

Artículo 236 del código sustantivo del trabajo: Descanso remunerado en la época de parto; toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de catorce (14) semanas en la época de parto, remunerada con el salario que devengue al entrar a disfrutar del descanso.

Licencia de paternidad: Según Parágrafo 1: La licencia remunerada de paternidad opera por los hijos nacidos del cónyuge o de la compañera.

El esposo o acompañante permanente tendrá derecho a ocho (8) días Hábiles de licencia remunerada de partida la cual será a cargo de la EPS, para lo cual se requerirá que el padre haya estado cotizando efectivamente durante las semanas previas al reconocimiento de la licencia remunerada de paternidad.

El único soporte válido para el otorgamiento de licencia remunerada de paternidad es el Registro Civil de Nacimiento, el cual deberá presentarse a la EPS a más tardar dentro de los 30 días siguientes a la fecha del nacimiento del menor.

- **Articulo 89 Código sustantivo del trabajo:**

  En el cual se establece que hay contrato de trabajo con la persona que se preste habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio, sola o con ayuda de miembros de su familia por cuenta de un empleador.

6 Diseño metodológico

El tipo de metodología que se utilizó para la investigación, fueron encuestas de autoría propia, basados en el modelo el IFREI 1.0 el cual fue creado por el centro Internacional Trabajo Familia (CIFT), este modelo evalúa y mide a la compañía en qué nivel se encuentra su cultura organizacional en cuanto al tema entre equilibrio vida familiar-personal y laboral.

El modelo analiza cuatro grandes dimensiones de la empresa: sus políticas familiares, sus facilitadores, su cultura y finalmente los resultados.

Ilustración 3-Modelo EFR creado por CITF (IESE Business School, Universidad de Navarra)

Fuente: (Fundación más familia, 2013, pág. 15)

El instrumento IFRE (IESE Centro internacional trabajo y familia;Edenred;IFREI Family Responsible Employer Index, 20012) consiste en una encuesta que puede ser contestada por uno o varios representantes de la empresa que tengan el contacto directo con la implementación de estas políticas. Esta encuesta incluye preguntas sobre políticas, los facilitadores y la cultura de la empresa en temas de conciliación.

El tipo de investigación que se utilizará para la realización de este proyecto es el uso de metodología de investigación de Campo, utilizada para poder determinar información sobre la conciliación entre la vida laboral y familiar en una empresa del sector en la ciudad de Bogotá. Determinar factores como: rotación del personal, investigación sobre insatisfacción por parte de los empleados y bajo sentido de pertenencia; esto se puede realizar mediante evaluación, análisis, diagnóstico y conclusión que arroje este instrumento de evaluación, lograr proponer un modelo de conciliación entre empresa, empleado y vida familiar.

6.1 Tipo de investigación

Para el tipo de investigación de este proyecto se utilizar técnicas de tipo cualitativo, y cuantitativo ya que se pueden apreciar los resultados obtenidos.

- Encuestas Directivos: Una vez aplicada las encuestas en base al el instrumento IFREI, se procesan los datos y el resultado se analizara dando la importancia a cada factor evaluado para emitir un diagnóstico inicial, este diagnóstico determinara en cual nivel de desarrollo se encuentra la compañía ubicada frente al modelo EFR.

- Encuestas empleados y familiares: Una vez realizada las encuestas permiten recolectar información directamente de los empleados y familiares, esta información será necesaria para realizar el diagnóstico entre vida familiar vs la vida laboral, este resultado nos permitirá diseñar y planificar un programa de implementación sobre las prácticas de responsabilidad empresarial y la conciliación entre la vida laboral y familiar.

6.2 Población y muestra

La población que se va tomar para realizar esta investigación es una Empresa del sector , ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual cuenta aproximadamente con 200 empleados entre trabajadores de planta y personal administrativo, se tomara una muestra del 10% de la población laboral con sus familiares, es de resaltar que el 100% de la planta de empleados tiene contrato a término fijo.

6.3 Fuentes primarias y secundarias.

El análisis de la investigación inicia con la selección de una muestra recolectando los datos primarios a las personas, la empresa X y el lugar donde desarrollan las actividades mediante este proceso se quiere conocer e identificar la necesidad de cada una de las partes; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto del foco que compone el objeto de esta investigación.

En la investigación, se evaluaran cada una de las variables que según Méndez (Mendez Alvarez Carlos Eduardo , 1995) repercuten directamente en el clima organizacional, a saber, relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución y disponibilidad de recursos; con el fin de que la presente investigación y análisis permita establecer las relaciones causa-efecto presentadas en la Empresa "X".

Para una adecuada investigación se tomara información de fuentes primarias y fuentes secundarias las cuales se especifican a continuación:

6.3.1 Fuentes primarias.

Para efectos del estudio de campo se realizara una serie de encuestas, se diseñara y aplicara un tipo de encuestas a directores, gerentes y jefes inmediatos, otro tipo de encuestas al resto del personal y los familiares, esto con el fin de recolectar información en los diferentes niveles jerárquicos de la compañía, obtener una mayor visión del frente al alto índice de rotación,

insatisfacción laboral y bajo sentido de pertenencia frente a la compañía, en los diferentes grupos de interés.

6.3.2 Fuentes Secundarias

La investigación se basará en el uso de información de libros, artículos, trabajos de investigación, norma EFR 1000- edición 1, 2, 3, 4,10, 11 y 12 modelos de conciliación e igualdad para grandes y medianas empresas, documentos relacionados al tema en general sobre conciliación de la vida familiar Vs laboral y Responsabilidad Social.

Como este tema es muy reciente en la cultura Colombia se tomara información en internet sobre el tema de investigación y empresas donde se realizaron las primeras implementaciones de la norma EFR en Colombia como es el caso de Indra Colombia.

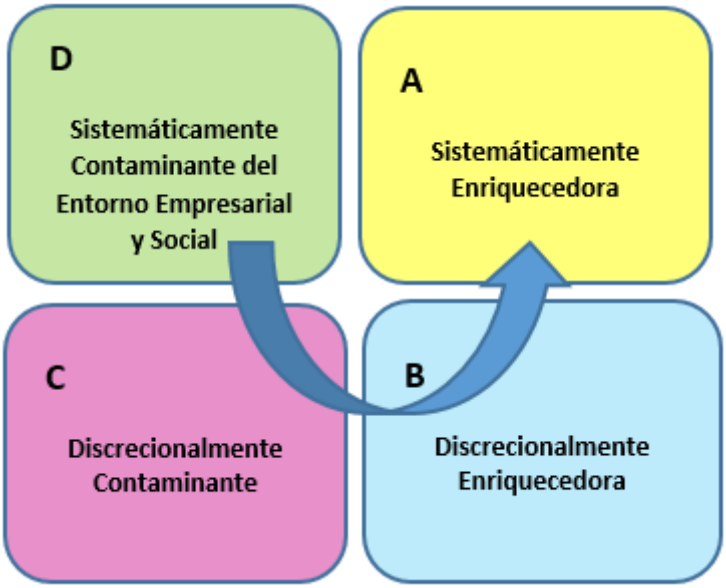
7 CAPITULO UNO

7.1 Diagnostico interno:

Diagnostico para saber en qué fase del modelo EFR se encuentra la empresa “X”.
En este capítulo se realizó un diagnostico en base al instrumento IFREI mediante encuestas realizadas de autoría propia, el resultado de estas, será el encargado de ubicar a la empresa en algunos de los siguientes niveles de desarrollo, las personas que se encuestan tienen contacto directo con la implementación de políticas en la empresa. (Cfr.Hendriks,León y Chinchilla., 2006, pág. 9).

Niveles del Modelo EFR y sus interpretaciones Nuria chinchilla

Ilustración 4-Niveles del Modelo EFR y sus interpretaciones Nuria chinchilla



Fuente: (Prof. Nuria Chinchilla Albiol , 2007)

- **D:** Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (Carece de Políticas Familiarmente Responsables).
- **C:**Discrecionalmente contaminante (tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco)
- **B:** Discrecionalmente enriquecedora (tiene políticas y existen algunas prácticas familiarmente responsable.
- **A:** Sistemáticamente enriquecedora (Su cultura es ya familiarmente responsable).

7.2 Encuestas directivos de la organización

Directivos

ENCUESTA SATISFACCIÓN A REPRESENTANTES DE LA ORGANIZACIÓN

1. REPRESENTANTES DE LA ORGANIZACIÓN

	SI	NO	NS/NC
¿Considera que el sistema de Gobierno de la **"Empresa X"** en Colombia debe incluir una estrategia de responsabilidad Social a lineada a su modelo de negocio para garantizar su sostenibilidad?	○	○	○
¿Ha evaluado el incremento de exigencia de Responsabilidad Social hacia las empresas y las oportunidades y amenazas que representan para la **"Empresa X"**?	○	○	○
¿Considera que la inversión en Responsabilidad Social Corporativa en la **" Empresa X"** es rentable?	○	○	○
¿Considera importante analizar los impactos económicos y sociales en su grupo de interés?	○	○	○
¿Considera importante conformar un plan de Gestión de Responsabilidad Social corporativo alineado con la política y estrategia con tiempos e indicadores establecidos?	○	○	○
¿Estaría dispuesto a revisar periódicamente la efectividad de las acciones propuestas en el Sistema de Responsabilidad Social Corporativa?	○	○	○

Ilustración 5-Encuestas directivos de la organización

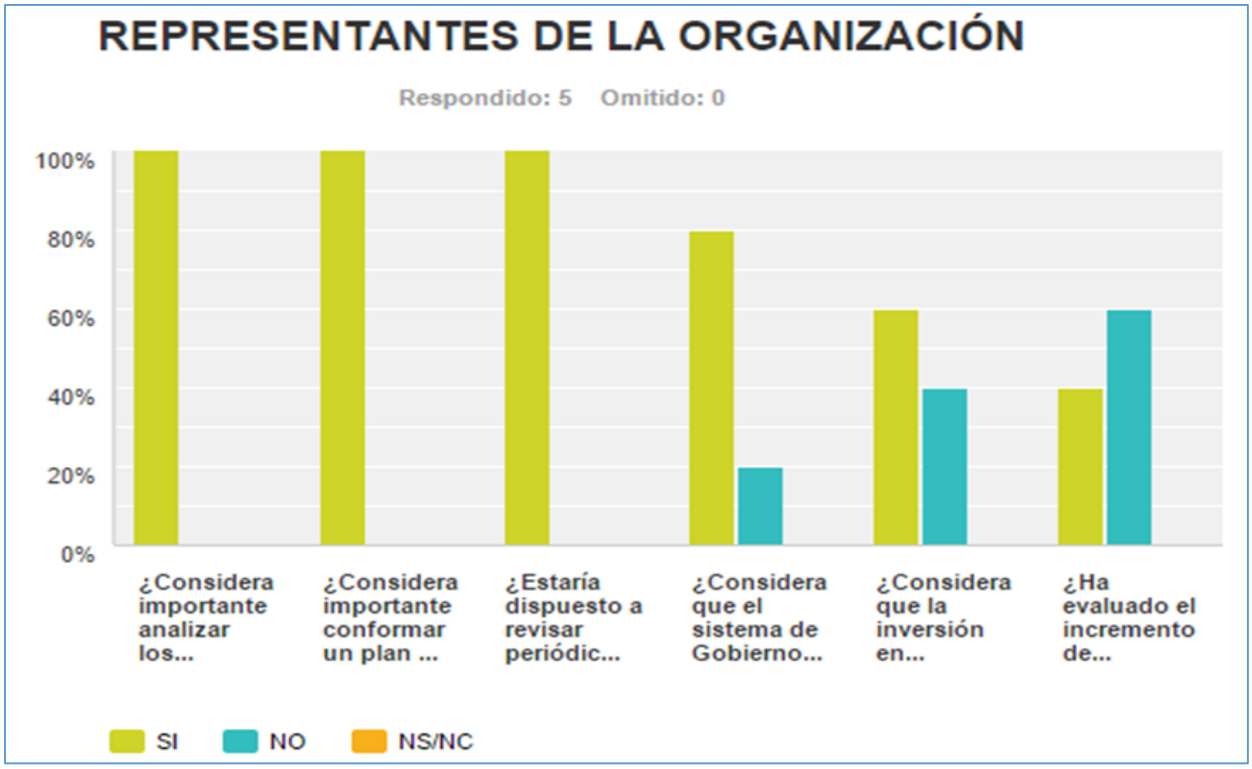


Ilustración 6-Representantes de la organización

	SI	NO	NS/NC	TOTAL
¿Considera importante analizar los impactos económicos y sociales en su grupo de interés?	100,00% 5	0,00% 0	0,00% 0	5
¿Considera importante conformar un plan de Gestión de Responsabilidad Social corporativo alineado con la política y estrategia con tiempos e indicadores establecidos?	100,00% 5	0,00% 0	0,00% 0	5
¿Estaría dispuesto a revisar periódicamente la efectividad de las acciones propuestas en el Sistema de Responsabilidad Social Corporativa?	100,00% 5	0,00% 0	0,00% 0	5
¿Considera que el sistema de Gobierno de la "Empresa X" en Colombia debe incluir una estrategia de responsabilidad Social a lineada a su modelo de negocio para garantizar su sostenibilidad?	80,00% 4	20,00% 1	0,00% 0	5
¿Considera que la inversión en Responsabilidad Social Corporativa en la " Empresa X" es rentable?	60,00% 3	40,00% 2	0,00% 0	5
¿Ha evaluado el incremento de exigencia de Responsabilidad Social hacia las empresas y las oportunidades y amenazas que representan para la "Empresa X"?	40,00% 2	60,00% 3	0,00% 0	5

Ilustración 7-Representantes de la organización 2

7.2.1 Análisis de las encuestas:

- El total de la poblacion directiva encuestada afirma que es importante analizar los impactos economicos y sociales en sus grupos de interes .
- Se revela la importancia al 100% de conformar un plan de gestión de responsabilidad social alineado con las politicas y estrategias con tiempos e indicadores ya establecidos.
- Los directivos encuestados estan dispuestos al 100% en revisar las acciones propuestas en el sistema de responsabilidad social corporativa.
- Es de gran interes que el sistema de gobierno de la empresa este alineado al modelo de negocio de la empresa.
- Al preguntar a los directores si consideraban rentable invertir en responsabilidad social, el 60% de los directivos contesto que si lo era, frente a un 40% restante que dijo no ser rentable.
- Al contrario que la anterior pregunta, el 60% de los encuestados dice no conocer el incremento de la exigencia que representa la responsabilidad social en las empresas.

8 CAPÍTULO DOS

8.1 Percepción de los empleados y sus familias frente al modelo EFR en la empresa x.

En el presente capitulo, se analizaron los resultados obtenidos en cuanto a la percepcion de los empleados y sus familias frente al modelo EFR en la **“Empresa X”.**

Para este estudio se realizaron encuestas a los emplados y sus familiares. Los resultados se obtuvieron tomando una muestra de 20 empelados y aplicando la encuesta “Satisfaccion en los Empleados” la cual, se encuentra referenciada en la ilustración 9” y otra muesta se tomo a 13 familiares aplicando la encuesta “Satisfacciòn Familas Empleados”, la cual, *se encuentra referenciada en la ilustración 20”* de 200 empleados.

A continuación se presenta la encuesta **“Satisfacción de los empleados”** la cual consta de cuatro secciones divididas así:

1. ***Cumplimiento Legal***: Esta sección de la encuesta trata sobre todo el tema de cumplimiento legal por parte de la empresa, políticas, salarios y todo la parte legal de la contratación.
2. ***Necesidades y Expectativas:*** En este apartado trata sobre las expectativas que tiene el empleado frente a la conciliación entre vida familiar y laboral.
3. ***Acciones de Balance ente la Vida /Trabajo:*** Este apartado trata sobre las acciones con las que cuenta la **“Empresa X”.**
4. ***Valoración Global:*** Este apartado trata sobre la percepción global que tienen los empleados frente a la compañía y el balance existente entre la vida/Trabajo.

8.2 Cumplimiento legal

Satisfacción Empleados

1. LEGAL

1. Cumplimiento Legal

	Deacuerdo	Ni Deacuerdo Ni en Desacuerdo	Desacuerdo	NS/NC
¿Ha recibido inducción y/o re-inducción sobre la compañía, sus derechos y sus deberes como colaborador?	○	○	○	○
¿Cuando ha solicitado algún permiso y/o licencia, que no afecte su trabajo, le ha sido concedido?	○	○	○	○
¿Considera que su empresa cumple con los requisitos legales en materia de contratación laboral?	○	○	○	○

Ilustración 8-Cumplimiento legal

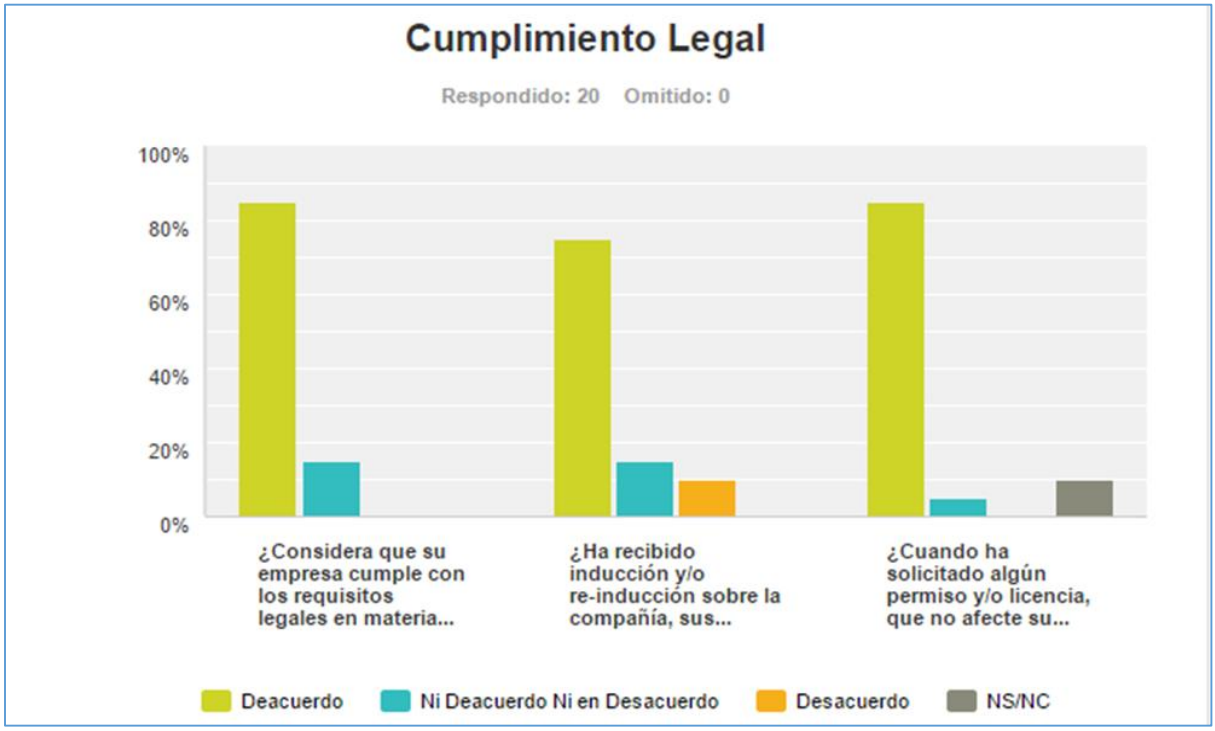


Ilustración 9-Cumplimiento legal 2

	DEACUERDO	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
¿Ha recibido inducción y/o re-inducción sobre la compañía, sus derechos y sus deberes como colaborador?	75,00% 15	15,00% 3	10,00% 2	0,00% 0	20
¿Cuando ha solicitado algún permiso y/o licencia, que no afecte su trabajo, le ha sido concedido?	85,00% 17	5,00% 1	0,00% 0	10,00% 2	20
¿Considera que su empresa cumple con los requisitos legales en materia de contratación laboral?	85,00% 17	15,00% 3	0,00% 0	0,00% 0	20

Ilustración 10-reultados obtenidos ilustraciones cumplimiento legal

Las Ilustración 9 ,10 y 11, revelan los reultados obtenidos, tras la aplicación de la encuesta Satisaccion de los empleados, en la seccion Cumplimiento Legal.

8.2.1 Analisis de los resultados de la encuesta de cumplimiento legal de la Compañía:

Con mas de un 75% frente a un 3% de los empleados encuestados, afirman que la compañía realiza inducciòn cuando se ingresa a la compañía, de esta manera permitiendo que el empleado conozca sobre la empresa, sus politicas, derechos, deberes que tiene y cumpliendo con toda la parte de ley en el momento de la contratación, asi creando desde su ingreso a la compañía seguridad y respaldo legal para el empleado.

8.3 Satisfacción de los empleados

En este apartado se pretende conocer las necesidades y expectativas que tienen los empleados y las acciones con las que cuenta la "Empresa X" para lograr un equilibrio entre la vida laboral y familiar.

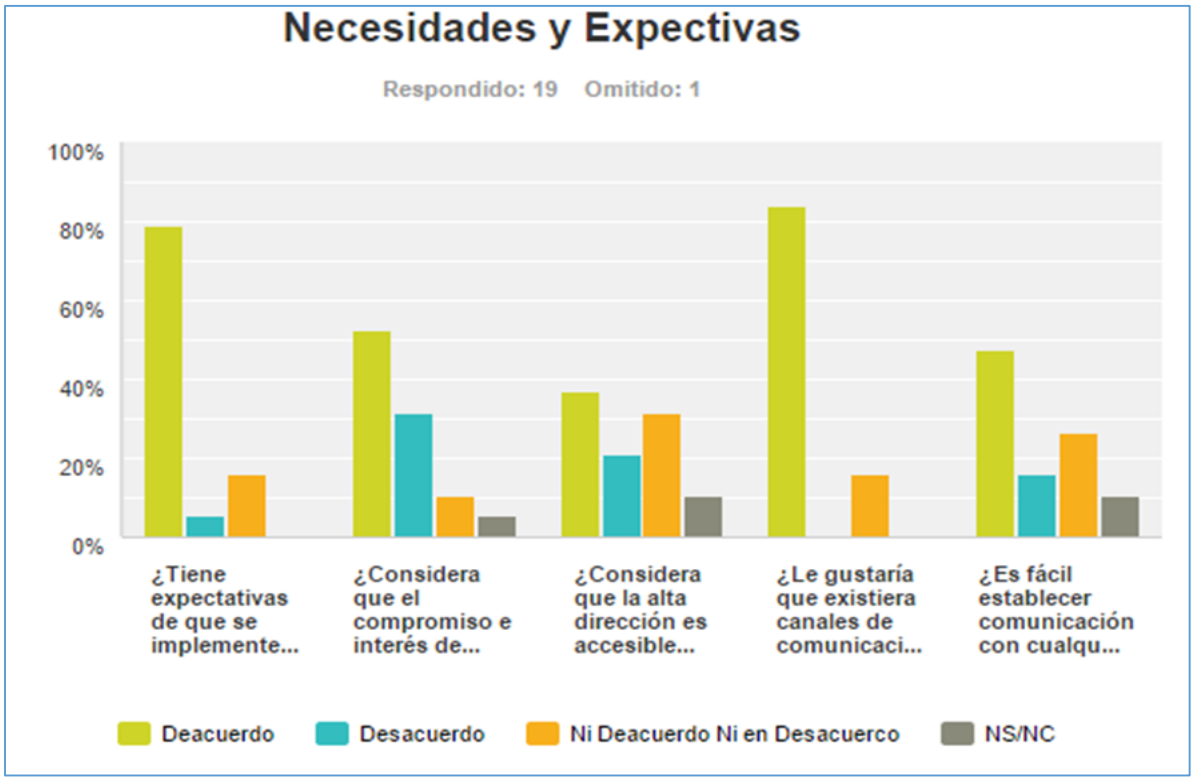


Ilustración 11-Satisfacción de los empleados

	DEACUERDO	DESACUERDO	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
¿Tiene expectativas de que se implementen acciones puntuales en materia de balance vida-trabajo?	78,95% 15	5,26% 1	15,79% 3	0,00% 0	19
¿Considera que el compromiso e interés de los líderes con el balance de la vida laboral y familiar de los empleados es buena?	52,63% 10	31,58% 6	10,53% 2	5,26% 1	19
¿Considera que la alta dirección es accesible para tratar temas relacionados con el balance vida-trabajo?	36,84% 7	21,05% 4	31,58% 6	10,53% 2	19
¿Le gustaría que existiera canales de comunicación en temas relacionados con el balance vida-trabajo e igualdad?	84,21% 16	0,00% 0	15,79% 3	0,00% 0	19
¿Es fácil establecer comunicación con cualquier miembro de la vida organizacional para tratar aspectos relacionados con balance vida-trabajo?	47,37% 9	15,79% 3	26,32% 5	10,53% 2	19

Ilustración 12-Satisfacción de los empleados resultados

8.3.1 Analisis:

- Con un porcentaje del 78.95% frente a un 5.26%, los empleados tienen espectativas de que se implementen acciones de mejora en la compañía en relación a la conciliación entre la parte laboral y personal, teniendo en cuenta la opinión del empleado para dichas acciones.
- Con un 52.63%, se puede notar que existe un interés por parte de los líderes de la empresa, dejando ver que para ellos es importante el empleado.
- Se puede notar que el empleado normal tienen poca accesibilidad a la alta dirección, generando barreras entre directivos y empleados.
- un porcentaje muy alto del 84.21% se puede notar que los empleados no cuentan con apropiados canales de comunicación en temas relacionados con el balance vida-trabajo o que no existe un canal de comunicación en la compañía.
- Con un 15,79% en desacuerdo, 26,32 % Ni deacuerdo ni desacuerdo y un 10,53% NC/NC para un total de 52,64% el frente a un 47, 37% se puede notar que mas del 50% de los empleados sienten que no es accesible la comunicación entre cualquier miembro de la organización, a mas cargo en la piramide organizacional mas dificíl es el acceso a esa miembo de la compañía.

8.4 Acciones de balance vida-trabajo

Satisfacción Empleados

3. ACCIONES

1. Acciones de Balance entre Vida/Trabajo

	Deacuerdo	Ni Deacuerdo Ni en Desacuerdo	Desacuerdo	NS/NC
¿Conoce las condiciones existentes en la compañía, sobre la calidad en el empleo (beneficios, estabilidad laboral, etc)?.	○	○	○	○
¿Valora positivamente estas medidas de la calidad en el empleo?	○	○	○	○
¿Le gustaría que en la empresa existiera flexibilidad horaria, tanto en la de entrada y salida, cumpliendo las horas laborales?	○	○	○	○
¿Esta satisfecho con su horario?	○	○	○	○
¿Desearía que en su empresa hubiera acciones de apoyo a la familia?	○	○	○	○
¿En la actualidad usted como empleado disfruta de alguna acción de apoyo a la familia?	○	○	○	○
¿Conoce las acciones existentes en su empresa sobre desarrollo profesional?	○	○	○	○
¿Considera que en la empresa existe igualdad de oportunidades en lo que refiere a género, discapacidad, raza o nacionalidad?	○	○	○	○
¿De manera general, puede disponer de las vacaciones cuando prefiera o necesita?	○	○	○	○
¿La reuniones se convocan cuando son necesarias y su duración se ajusta al contenido de las mismas?	○	○	○	○

Ilustración 13-Acciones de balance vida-trabajo

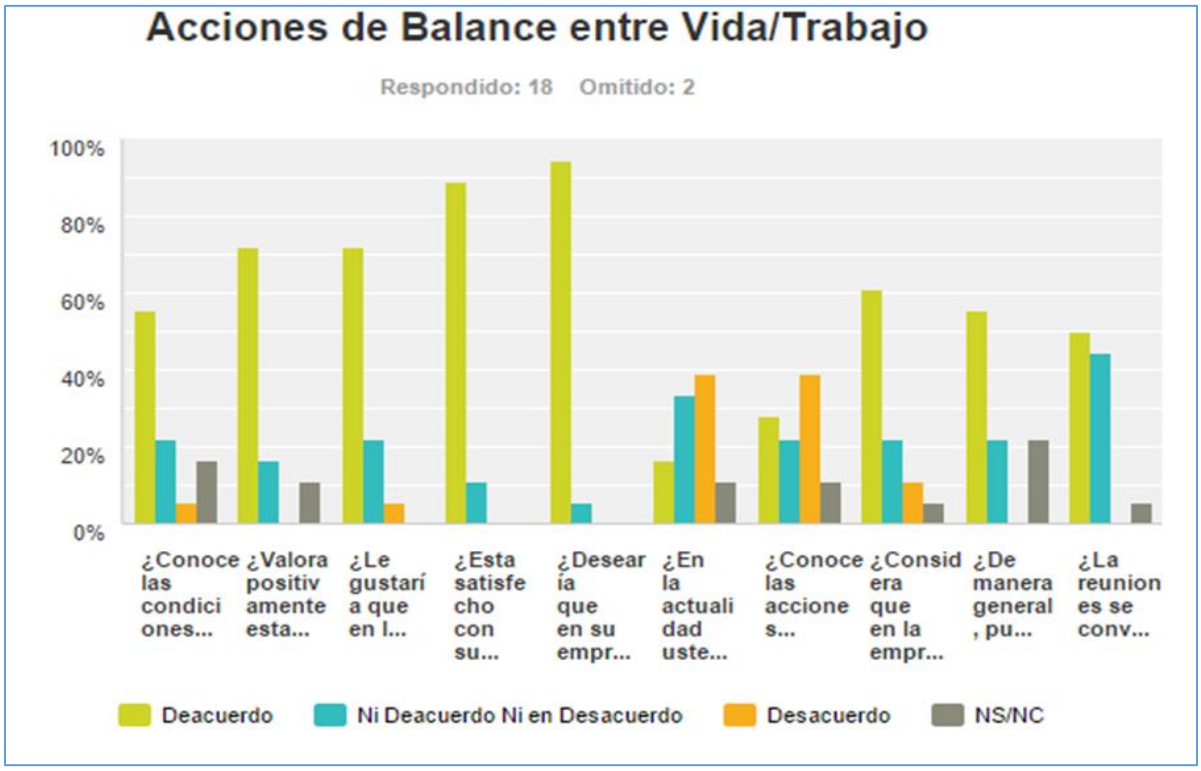


Ilustración 14-Acciones de Balance entre Vida/Trabajo

	DEACUERDO	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
¿Conoce las condiciones existentes en la compañía, sobre la calidad en el empleo (beneficios, estabilidad laboral, etc)?.	55,56% 10	22,22% 4	5,56% 1	16,67% 3	18
¿Valora positivamente estas medidas de la calidad en el empleo?	72,22% 13	16,67% 3	0,00% 0	11,11% 2	18
¿Le gustaría que en la empresa existiera flexibilidad horaria, tanto en la de entrada y salida, cumpliendo las horas laborales?	72,22% 13	22,22% 4	5,56% 1	0,00% 0	18
¿Esta satisfecho con su horario?	88,89% 16	11,11% 2	0,00% 0	0,00% 0	18
¿Desearía que en su empresa hubiera acciones de apoyo a la familia?	94,44% 17	5,56% 1	0,00% 0	0,00% 0	18
¿En la actualidad usted como empleado disfruta de alguna acción de apoyo a la familia?	16,67% 3	33,33% 6	38,89% 7	11,11% 2	18
¿Conoce las acciones existentes en su empresa sobre desarrollo profesional?	27,78% 5	22,22% 4	38,89% 7	11,11% 2	18
¿Considera que en la empresa existe igualdad de oportunidades en lo que refiere a género, discapacidad, raza o nacionalidad?	61,11% 11	22,22% 4	11,11% 2	5,56% 1	18
¿De manera general, puede disponer de las vacaciones cuando prefiera o necesita?	55,56% 10	22,22% 4	0,00% 0	22,22% 4	18
¿La reuniones se convocan cuando son necesarias y su duración se ajusta al contenido de las mismas?	50,00% 9	44,44% 8	0,00% 0	5,56% 1	18

Ilustración 15-Acciones de Balance entre Vida/Trabajo resultados

Las Ilustraciónes 14 y 15 revelan los reultados obtenidos, tras la aplicación de la encuesta Satisaccion de los empleados, en la seccion Cumplimiento Legal.

8.4.1 Analisis:

- Un 55,56 % de los empleados tienen conocimiento de las condiciones que tienen los empleados, pero, se evidencia que hay un porentaje muy alto (44, 45%) de empleados, que no tienen ningun conocimiento, no opinian o que dicen no conocer esta informaciòn, dejando ver que no gran parte del personal no tiene acceso a la informaciòn relacionada con temas de beneficios, calidad en el trabajo, estabilidad laboral, carrera dentro de la compania.
- Con un porcentaje alto del 72,22% los empleados valora que se realicen medidas de conciliaciòn entre la vida laboral y Familiar.
- Con un gran porcentaje (72,22%), los empleados les gustaria que existiera flexibilidad en los horarios laborales.
- El 88, 89% de los empleados esta satisfecho con horario labroral.
- Con mas del 94% los empleados y siendo uno de los porcentajes mas altos dentro del analisis podemos conluir que los empleados quiseran tener implementadas politicas de EFR en esta compañía.
- Casi el 40% de los empleados afirma no conocer un plan de carrera o si se cuenta con crecimiento profecional en la compañía.
- El 61,11% empleados sienten que en la compañía no existe ninguna clase de discriminaciòn, el 22,22% de las personas dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante dice estar en desacuerdo.
- Según el analisis, mas del 55% de los empleados disfruta sus vacasiones cuando las prefiere tomar o las necesita.
- El 50% de los empleados afirman que las reuniones se realizan dentro de la jornada laboral, mas sin embargo el 44,44% de los empleados no estan en acuerdo o en

desacuerdo, siendo este un porcentaje muy alto y dejando entre ver que gran parte de los empleados dudan de que se de un manejo adecuado a los horarios y temas tratados en las reuniones.

8.5 Valoración global de satisfacción

Satisfacción Empleados

4. VALORACIÓN

1. Valoración Global

	Deacuerdo	Ni Deacuerdo Ni en Desacuerdo	Desacuerdo	NS/NC
¿En su puesto, se valora tanto el logro de resultados como la presencia física?	○	○	○	○
¿Su trabajo le permite compatibilizar su vida laboral y personal?	○	○	○	○
¿En relación con otras organizaciones similares, considera que su compañia es una buena empresa para trabajar?	○	○	○	○
¿En general estas contento de trabar en tu empresa?	○	○	○	○

El siguiente apartado en blanco está reservado para que exprese de forma libre sobre asuntos que considere importantes o que estan recogidos en este cuestionario

Ilustración 16-Valoración global de satisfacción

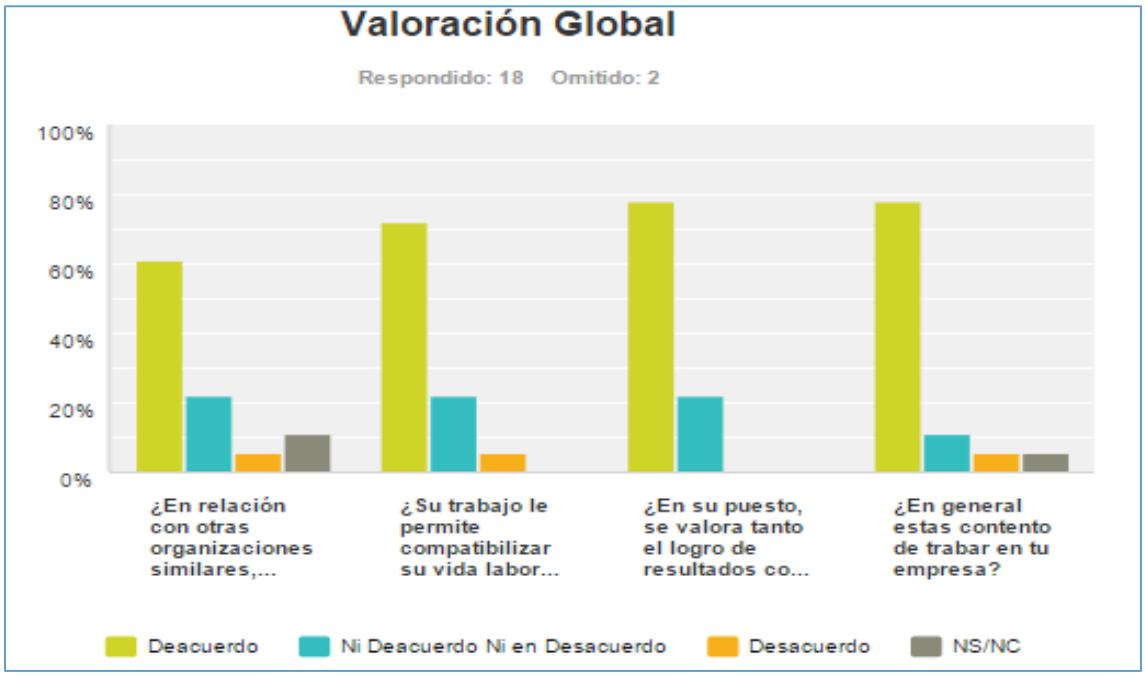


Ilustración 17- Valoración Global

	DEACUERDO	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
¿En relación con otras organizaciones similares, considera que su compañia es una buena empresa para trabajar?	61,11% 11	22,22% 4	5,56% 1	11,11% 2	18
¿Su trabajo le permite compatibilizar su vida laboral y personal?	72,22% 13	22,22% 4	5,56% 1	0,00% 0	18
¿En su puesto, se valora tanto el logro de resultados como la presencia física?	77,78% 14	22,22% 4	0,00% 0	0,00% 0	18
¿En general estas contento de trabar en tu empresa?	77,78% 14	11,11% 2	5,56% 1	5,56% 1	18

Ilustración 18- Valoración Global resultados

Las Ilustraciónes 17 y 18 revelan los reultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta Satisfacción de los Empleados en la sección Valoración Global.

En la ***ilustración 19*** se expresa de forma libre, los asuntos que considera importante el empleado en la seccion Valoración Global.

Mostrando 3 seleccionadas

aplica la necesidad e importancia de la vida laboral a lo personal, la cual relaciona buenas preguntas con enfoques analíticos y críticos que pueden llegar a ser estandarizados en cualquier organización.
18/08/2015 12:29 Vea las respuestas del encuestado

N/A
18/08/2015 12:16 Vea las respuestas del encuestado

la empresa involucra a los familiares de los empleados en las actividades que realiza en la empresa?, seria buen apregunta.
04/08/2015 20:25 Vea las respuestas del encuestado

Ilustración 19- los asuntos importantes del empleado en la sección Valoración Global

8.5.1 Analisis:

- Más del 50% de los empleados cataloga a la compañía como un buen sitio para trabajar más sin embargo la tercera parte de la población cuenta con un críterio suficiente para valorar la compañía.
- El 72, 22% de los empleados encuestados informan que la empresa es conciliadora entre la vida laboral y personal.
- Los empleados se sienten valorados dentro de esta compañía tanto como persona como profesional , esto se nota en el gran porcentaje que dieron los empleados en este numeral de la encuesta 77,78%.
- Al preguntar a los empleados si se encientraban satisfechos de trabajar en la empresa el 77% de los empleados se encuentran satisfechos frente a un minimo del 5% que no esta satisfecho, con lo cual, es muy alta la satisfacciòn de los empleados frente a la empresa.

8.6 Encuestas familiares de colaboradores

Satisfacción Familias

CONCILIACION E IGUALDAD

Haga clic para editar el título d

1. CONCILIACIÓN E IGUALDAD EN LA EMPRESA DE SU FAMILIAR

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	NS/NC
En la siguiente escala, valore como es la conciliación del trabajo en la **"Empresa X"** en relación con la vida familiar y personal de su familiar.	○	○	○	○	○
En la siguiente escala considera que en la **"Empresa X "** existe una igualdad de oportunidades en género, estrato, religión, discapacidad, o nacionalidad entre los empleados	○	○	○	○	○
El nivel de satisfacción con la elección de **"Empresa X"** como centro de empleo es?	○	○	○	○	○
Valore la motivación de su familiar con su empleo en la **"Empresa X"**	○	○	○	○	○
Valore las Posibilidades de carrera profesional y ascensos en la **"Empresa X"** que tiene su familiar.	○	○	○	○	○

Cuales acciones consideran que puede implementar la empresa para acercar o integrarlos a la compañía?

Ilustración 20-Encuestas familiares de colaboradores

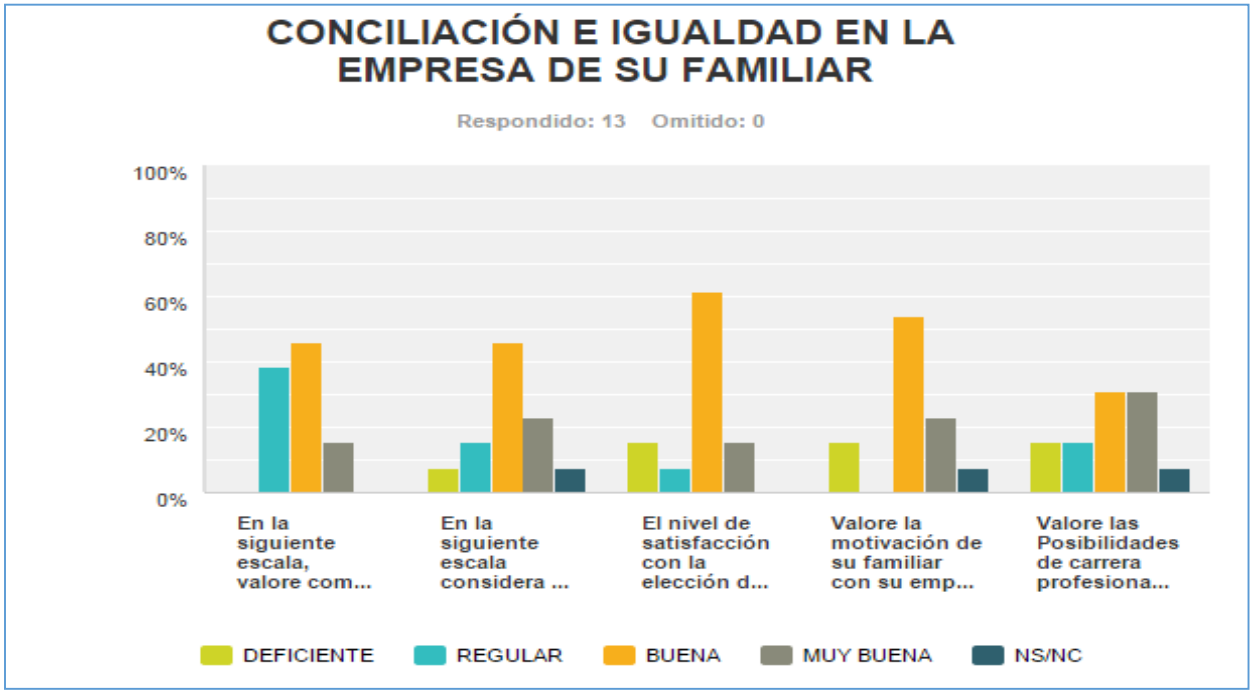


Ilustración 21-Conciliacion e igualdad en la empresa de su familiar

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	NS/NC	TOTAL
En la siguiente escala, valore como es la conciliación del trabajo en la "Empresa X" en relación con la vida familiar y personal de su familiar?	0,00%	38,46%	46,15%	15,38%	0,00%	13
	0	5	6	2	0	
En la siguiente escala considera que en la "Empresa X " existe una igualdad de oportunidades en género, estrato, religión, discapacidad, o nacionalidad entre los empleados?	7,69%	15,38%	46,15%	23,08%	7,69%	13
	1	2	6	3	1	
El nivel de satisfacción con la elección de "Empresa X" como centro de empleo es?	15,38%	7,69%	61,54%	15,38%	0,00%	13
	2	1	8	2	0	
Valore la motivación de su familiar con su empleo en la "Empresa X"	15,38%	0,00%	53,85%	23,08%	7,69%	13
	2	0	7	3	1	
Valore las Posibilidades de carrera profesional y ascensos en la "Empresa X" que tiene su familiar.	15,38%	15,38%	30,77%	30,77%	7,69%	13
	2	2	4	4	1	

Ilustración 22-Conciliacion e igualdad en la empresa de su familiar resultados

Mostrando 2 seleccionadas

Campañas dónde todos interactuemos
18/08/2015 12:14 Vea las respuestas del encuestado

hacer integraciones
06/08/2015 8:23 Vea las respuestas del encuestado

8.6.1 Análisis:

- El 45,15% de los familiares de los empleados opinan que existe una buena conciliación de la vida laboral y familiar de sus parientes, sin embargo, mas de la tercera parte de la población encuestada afirma que la compañía no brinda buenos beneficios para esta conciliación.

- Los familiares afirman en un grado del 45.15% que la compañía no tiene ninguna discriminación en cuanto genero, estrato, religión o discapacidad al momento de elegir sus empleados.
- El 61,54 % de los familiares encuestados informaron un buena satisfacción en cuanto a la elección de la empresa como centro de empleo.
- El 53,85 % los empleados afirman que sus familiares se sienten motivados en trabajar en la Empresa X".
- Al preguntar a los familiares de los empleados si veian en su pariente una posibilidad de ascenso dentro de la empresa, el 30.77% dice que hay una posibilidad de acenso , frente a un 15.38% que dice que es regular o deficiente la posibilidad de crecimiento profesional de su familiar.

9 CAPITULO TRES

9.1 Requerimientos para implementar el modelo EFR en la empresa x

En este capítulo se describen los pasos que se requieren para implementar el modelo Empresas Familiarmente Responsable EFR según Nuria Chinchilla, el cual se basa en aspectos específicos que viabilizan el cambio empresarial a partir del sistema formal, diagnosticando las necesidades particulares de la empresa, el estilo de dirección y el sentir de sus empleados y familias.

9.2 El proceso de Implantación del Modelo EFR pasara por cuatro fases:

1. **Compromiso de la dirección**: Es importante hacer formal el compromiso adquirido desde la dirección mediante un documento, que recoja explícitamente la intención de la

alta gerencia por lograr un equilibrio entre la vida laboral vs la vida personal-familiar de los empleados que componen la planta de personal de la Empresa X, en esta fase se pueden definir el alcance del Modelo EFR en la compañía, y se puede designar el responsable del EFR dándole a conocer sus funciones y por último difundir el modelo en toda la compañía.

2. **Diagnóstico**: Teniendo en cuenta que es un modelo basado en la mejora continua, es fundamental tener punto de inicio, así como de identificar puntos fuertes, áreas de mejora dentro de la compañía en materia de conciliación entre vida Personal-Familiar vs vida Laboral.

   Este diagnóstico debe contar con la participación de los empleados y sus familiares; para contar con su opinión en materia de conciliación entre vida laboral y familiar.

3. **Diseño e implantación**: Sera necesario elaborar un manual de procedimientos, un Catálogo de Medidas EFR, planes y acciones de mejora e Indicadores.

4. **Seguimiento y Medición:** Una vez se finalice toda la fase de implantación, será necesario realizar una auditoría interna basándose en la norma EFR 1000-2, así mismo, la dirección debe realizar una revisión y autoevaluación del desarrollo del Modelo dentro de la compañía, una vez realizada esta revisión la compañía se encuentra preparada para someterse a la auditoria de certificación y convertirse en una Empresa EFR.

9.3 Pasos dentro de las diferentes fases para convertirse en una empresa EFR

A continuación se describen los diez pasos más importantes para llevar a la empresa X a que adopte el Modelo EFR.

1. Lograr un Compromiso por parte de la Gerencia.
2. Elaborar un diagnóstico del estado de la empresa.
3. Organizar un Comité de EFR.
4. Recopilar Información sobre las necesidades y expectativas de los empleados y sus familias.
5. Elaboración de un plan de conciliación entre la vida familiar y laboral.
6. Formación de líderes en la alta gerencia.
7. Incluir valores familiares en la misión de la empresa.
8. Elaboración de un manual con las políticas EFR.
9. Divulgación de las políticas y acciones.
10. Implementación y seguimiento de Indicadores EFR.

Para la ejecución se requiere en primera instancia realizar un diagnóstico al interior de la empresa, esto con el fin, de determinar en qué fase se encuentra la empresa con que políticas cuenta la organización y en cuales se debe concentrar.

Para desarrollar este modelo se requiere un alto compromiso por parte de los directivos y gerentes de la compañía para poder implantar el modelo; así pues, se requiere sensibilizar y formar a los directivos y mandos intermedios para que se conviertan en verdaderos agentes de cambio, o como mínimo, para que no se conviertan en obstáculos del mismo. Así mismo se

deben socializar las políticas propuestas con la alta gerencia, y luego de su aprobación gestionar su divulgación.

Para el desarrollo integral de modelo, es necesario que la alta dirección este muy involucrado en todo el proceso, ya que son pieza fundamental para que el modelo se pueda difundir dentro de la compañía, son estos mismos los que marcan las pautas de cambio dentro de la organización, ellos son los que van a dejar o no, que la empresa sea flexible día a día.

En muchas organizaciones las políticas EFR existen, pero no son practicadas ya que son mal interpretadas por las directivas o mando medios de la compañía, esto debido a que tiene creencias erróneas como por ejemplo; que entre más tarde salga el empleado en relación a su jornada laboral esto lo hace más comprometido con la compañía, ya que de manera errada se relaciona esta conducta equivocada con estar comprometido.

9.4 Integrar los Valores Familiares

Para que la empresa pueda ser EFR es importante que el cambio comience desde la visión y misión de la empresa, no es solo tener plasmado en un papel la misión corporativa, es estar comprometido con una misión interna, ya que para cumplir con una misión externa, es necesario que el personal internamente se encuentre motivado que sientan que hace parte importante de la misión de la compañía y esto incluye formarlos y tratarlos como personas integras que tienen una vida después del trabajo y una familia en la cual se pueden tener diferentes roles (Madres, Padres, Esposos, abuelos, hijos, hermanos, etc.).

Tener los valores familiares integrados en la misión corporativa es fundamental, ya que ayuda a recordar que las familias de los colaboradores pertenecen a un Stakeholder que dependen de la empresa.

10 CAPITULO CUATRO

10.1 Propuesta de políticas para implementación en la empresa x

Tras el diagnóstico y análisis que se realizo a la Empresa X se propone un modelo de Políticas para la implementación de la conciliación entre la vida laboral y Familiar:

A continuación se realizara la descripción de la política y la propuesta de como realiza su implementación en la Empresa:

- **Políticas de Flexibilidad de tiempo y espacio:** estas políticas facilitan la conciliación de vida laboral y familiar ya que los empleados puedes escoger entre las diferentes opciones de horarios en función a sus necesidades, no siendo un obstáculo para la remuneración del salario la presencia física, sino el cumplimiento de objetivos para el logro de los resultados. Se plantean tres tipos de flexibilidad laboral: Flexibilidad dentro de la jornada de trabajo, flexibilidad en la trayectoria profesional del empleado y flexibilidad laboral.

Políticas Propuestas de Flexibilidad de tiempo y espacio:

POLITICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA X			
	FLEXIBILIDAD DENTRO DE LA JORNADA DE TRABAJO		
	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	NORMAS DE UTILIZACIÓN
FLEXIBILIDAD TEMPORAL Y LABORAL	Flexibilidad en los horarios de entrada y salida Cumpliendo la jornada laboral	Para todos los trabajadores, siempre y cuando no haya afectación a los servicios prestados al cliente, sea planificado con el gerente jefes inmediatos ó área y que contractualmente no haya ninguna limitación.	Los gerentes ó jefes inmediatos ó área deben realizar una programación que asegure que no se va a ver afectada la operativa del mismo.
	"Jornada continua los viernes antes de puente (Día Festivo) El profesional desarrolla sus actividades laborales en jornada continua a partir de las 7am hasta las 3:00pm con un descanso corto de 15 minutos."		
	Horario especial en semana santa, navidad y año nuevo. Medio día por miércoles de semana santa, 24 y 31 de diciembre.		
	FLEXIBILIDAD EN LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DEL EMPLEADO		
	Día de permiso por grado de pregrado ó postgrado. Para los trabajadores que reciban su certificado de graduación de manera presencial	Para todos los trabajadores, con aprobación del gerente ó jefe inmediato.	Para todos los trabajadores, con aprobación del gerente de ó jefe inmediato; con debida programación para no afectar la operativa del servicio prestado al cliente.
	Permiso para asistir al funeral de otro trabajador: En caso de fallecimiento de compañero de trabajo, sus compañeros asistan a las honras fúnebres.	Para todos los trabajadores, con aprobación del gerente ó jefe inmediato; siempre y cuando no haya afectación a los servicios prestados al cliente.	Para todos los trabajadores, en coordinación del gerente de proyecto; siempre y cuando no haya afectación a los servicios prestados al cliente.
	Licencias sin necesidad de llevar un año en la empresa: Permisos remunerados ó no remunerados por alguna situación que requiera el trabajador.	Para todos los trabajadores siempre y cuando esté aprobado por su responsable, director de mercado y RRHH.	Aplica siempre y cuando esté aprobado por su responsable y director de mercado; debe contar con la aprobación de RRHH.
	FLEXIBILIDAD LABORAL		
	Reducción de jornada Reducción jornada habitual de tiempo completo por otras modalidades (tiempo parcial 4 ó 6 horas) con el ajuste salarial que resulte de forma proporcional y previo ajuste al proyecto.	Toda la planta con una antigüedad mínima de 1 año.	Debe ser acordado con el jefe inmediato y reportado a RRHH para realizar el otro si al contrato. Jornada medio tiempo, 6 horas laborales con una duración de 3 meses con opción de dos prorrogas (Condicionada a la evaluación de desempeño).
	Jornada laboral reducida por enfermedad degenerativa	Para personas que son calificadas por la ARL con algún tipo de pérdida de capacidad laboral.	Para personas que son calificadas por la ARL con algún tipo de pérdida de capacidad laboral.l

Ilustración 23-Políticas Propuestas de Flexibilidad de tiempo y espacio

- **Políticas de apoyo y asesoramiento:** se ofrecen a los empleados asesoramiento profesional y personal, programas de inducción y capacitación, talleres y sesiones de información sobre la importancia de las relaciones familiares de los trabajadores de la empresa. Se utilizaran cinco variables para el cumplimiento de esta política las cuales son: Voluntariado Corporativo, planes de carrera, formación para la empleabilidad, flexibilidad laboral asociada a la formación y promoción interna

Políticas Propuestas de apoyo y asesoramiento:

POLITICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA X			
	PARENTALIDAD		
	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	NORMAS DE UTILIZACIÓN
SERVICIOS FAMILIARES	Prolongación de la licencia de maternidad en 5 días hábiles adicionales a los días de ley. Se adiciona 5 días hábiles más de lo estipulado por ley en la licencia de maternidad a las mujeres de la compañía para que compartan tiempo con el infante.	Trabajadores del género femenino	Los trabajadores del género femenino, al momento de presentar la licencia de maternidad, RRHH le informan los días adicionales a los cuales es beneficiaria.
	Prolongación del periodo de lactancia a una semana adicional a lo establecido por ley. Se adiciona una semana más de lo estipulado por ley en el periodo de lactancia a las mujeres de la compañía, facilitando la disponibilidad del tiempo laboral.		
	Acumulación de licencia de maternal/paternidad con las vacaciones: Los trabajadores que sean padres ó madres, pueden acumular su licencia con el periodo de vacaciones.	Para todo el personal que las solicite	Aprobación de gerente de proyecto ó jefe inmediato con el visto bueno de RRHH.
	FAMILIA		
	Cursos para parejas de colaboradores Cursos de gastronomía, decoración, conservación de alimentos que se planearán cada año.	Esposas ó compañeras de los trabajadores.	De acuerdo a la planeación anual, se harán las inscripciones.
	Dos días por matrimonio Los trabajadores por celebración de nupcias cuentan con dos días hábiles de permiso remunerado por tal motivo.	Toda la Planta.	Los trabajadores por celebración de nupcias legales cuentan con dos días hábiles de permiso remunerado por tal motivo. Debe solicitarlo con un mes de antelación diligenciando el formato de permisos a su responsable. Para legalizarlo, cuenta con un mes de plazo para hacer la entrega de la copia del registro civil de matrimonio a RRHH.
	Curso cerrado en el SENA para familiares de los trabajadores En convenio con el SENA se realiza un curso para que familiares de los trabajadores se formen bajo la modalidad de aprendices.	Para familiares de los trabajadores	Para familiares de los trabajadores, los cuales pueden acceder a la convocatoria interna mediante el correo corporativo del profesional.
	Celebración del día de la familia Se celebra un día al finalizar el año, en donde se realiza una actividad para los profesionales y sus hijos hasta los 12 años.	Para todos los hijos de los trabajadores hasta 12 años de edad.	Los trabajadores deben actualizar la Hoja de vida en el formato provisto por gestión humana,donde se actualizaran sus datos personales y familiares entre ellos la edad de sus hijos. Con esta información, RRHH, realiza las invitaciones.
	HIJOS		
	Medio día de permiso por grado de Hijo del profesional Los profesionales que tengan ceremonias de grado de sus hijos podrán tener medio día de permiso de acuerdo al horario de la ceremonia.	Para todos los trabajadores, con aprobación del gerente de proyecto ó jefe inmediato y avisando con anticipación.	Para todos los trabajadores, con aprobación del gerente de proyecto ó jefe inmediato; con debida programación para no afectar la operativa del servicio prestado al cliente.

Ilustración 24-Politicas propuestas para la Empresa X-Parentalidad

Políticas de servicios familiares: El objetivo fundamental de esta política es integrar de una forma armoniosa las necesidades familiares del trabajador en su entorno familiar. Se definen beneficios para los miembros de la familia divididos en tres áreas que son a parentalidad, familia e hijos.

POLITICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA X			
	VOLUNTARIADO CORPORATIVO		
	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	NORMAS DE UTILIZACIÓN
POLITICAS DE APOYO Y ASESORAMIENTO	Campañas o actividades relacionadas con el medio ambiente y el reciclado. (pilas, medicamentos y tapas plásticas).	Todos los trabajadores.	Todos los trabajadores de acuerdo a la normatividad vigente aplicable.
	PLANES DE CARRERA		
	Programa de inducción individualizada: Bienvenido parcero Programa que designa a unos responsables para dar la bienvenida, acompañar y orientar en los primeros días a los colaboradores nuevos en cada proyecto y/o sede.	Para la planta administrativa.	El responsable de nómina informa mensualmente los ingresos de trabajadores, al responsable de formación. Este a su vez asigna el parcero para realizar el programa de inducción Individualizada al nuevo ingreso.
	Desarrollo de carrera de crecimiento profesional orientado a la sustitución de puestos clave por personal de claro potencial: Los trabajadores internamente que por su desempeño y claro potencial pueden sustituir otros cargos.	Aplica para el trabajador definido de alto potencial ó personal a retener por su alto desempeño.	A partir de los resultados de la evaluación de desempeño, se identifican a los trabajadores administrativos de alto potencial ó personal a retener por su alto desempeño.
	Asistencia a conferencias, foros, eventos, vinculados a la actividad que se desarrolla en la empresa: Para los profesionales que de acuerdo a su actividad laboral, necesiten asistir a esta serie de formaciones para afianzar sus conocimientos.	Para todos los trabajadores, con aprobación del gerente ó jefe inmediato y que cuente con recursos presupuestados.	Para todos los profesionales, con aprobación del gerente ó jefe inmediato que cuente con recursos presupuestados; con debida programación para no afectar la operativa del servicio prestado al cliente.
	FORMACIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD		
	Formación para la prevención del acoso laboral: Los integrantes del comité de acoso laboral, con apoyo de la normatividad jurídica realizarán diferentes formaciones de actualización y normatividad.	Integrantes del Comité de Convivencia	Para los integrantes del comité de convivencia se realizaran formaciones de actualización y normatividad.
	Formación interna corporativa: Cursos de gestión de equipos	Dirigido a líderes, jefes directores de unidad de negocio y gerente.	Dirigido a todos los trabajadores, ya que es establecido por los líderes, jefes y directores de unidad de negocio como necesidades de formación a sus colaboradores
	Formación en competencias profesionales: Formaciones enfocadas a desarrollar las competencias de los diferentes trabajadores de la compañía	Dirigido a todos los trabajadores, ya que es establecido por los directores de cada unidad de negocio como necesidades de formación a sus colaboradores.	Se establece a través de la concertación de objetivos.
	Formación en idiomas: Formación abierta para todos los trabajadores de la compañía	Dirigido a todos los trabajadores y es de libre participación.	Dirigido a todos los trabajadores y es de libre participación de forma presencial.
	Formación y desarrollo de la vida personal y laboral: se brindara formación sobre temas familiares, sobre cómo conciliar trabajo y familia, formación en gestión de tiempo y estrés, y diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres.	Se aconseja a los trabajadores mediante la formación para que equilibre el trabajo y la familia.	Se aconseja a los trabajadores mediante la formación para que equilibre el trabajo y la familia adoptando el trabajo a las necesidades familiares capacitándolos con formación específica.
	FLEXIBILIDAD LABORAL ASOCIADA A LA FORMACIÓN		

	FLEXIBILIDAD LABORAL ASOCIADA A LA FORMACIÓN		
	Jornada laboral intensiva por formación académica.	Todos los trabajadores, siempre y cuando sea coordinado con los el jefe inmediato.	Todos los trabajadores, siempre y cuando sea coordinado con el jefe inmediato presentando la certificación donde se verifique la matrícula y horarios de estudio.
	PROMOCIÓN INTERNA		
	Los trabajadores pueden ser movilizados ó trasladados de acuerdo a las necesidades de las áreas de la empresa.	Todala planta.	Los trabajadores pueden ser movilizados ó trasladados de acuerdo a las necesidades de las áreas de la empresa.; bajo la aprobación de su jefe inmediato, Director de mercado y Dirección de RRHH.
	Oferta y cobertura de las vacantes con personal interno Para vacantes a partir del rol T3.	Para los trabajadores que cumplan los requisitos.	Convocatoria interna para las vacantes a partir del rol T3.
	Prioridad en la cobertura de vacantes a los trabajadores que hubiesen estado previamente con contratos temporales de aprendizaje y técnicos.	Personas que hayan estado en contratados por temporal, como aprendices y técnicos.	Se dará prioridad a los contratados por temporal, como aprendices y técnicos.

Ilustración 25-Políticas propuestas para la empresa X-Voluntariado corporativo

- **Políticas extra salariales o sociales:**

	POLITICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA X		
	DISCAPACIDAD		
POLITICAS DE APOYO Y ASESORAMIENTO	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	NORMAS DE UTILIZACIÓN
	Contratación de personas con algún tipo de capacidad diferente. La compañía está abierta a la contratación de personal con capacidad disminuida, que cuente con una valoración de los requerimiento para el desarrollo de sus actividades	Proceso de selección abierto.	De acuerdo a las instalaciones físicas de la compañía y adecuación del puesto de trabajo.
	GENERACIONES		
	Contratación de jóvenes y estudiantes Todas las áreas tienen la posibilidad de solicitar la contratación de jóvenes como pasantes.	Todas las áreas pueden solicitar estudiantes en práctica, profesionales recién egresados, tecnólogos y técnicos.	De acuerdo al procedimiento de selección se realiza la solicitud.
	GÉNERO		
	Programa para promover el liderazgo de las mujeres en las diferentes áreas.	Mujeres lideres en las diferentes areas.	Mujeres líderes del equipo de Gestión y se tiene designada una mentora.
	Fomento de la promoción femenina.	Participación de los procesos de selección.	En igual de condiciones de dos candidatos, se favorece la contratación de una mujer.
	VARIAS CONCURRENCIAS		
	Política de No discriminación por género, religión, raza, edad y capacidad diferente. Establecido dentro del programa de cumplimiento el cual incluye el código de ética y conducta del trabajador.	Aplica para todos los trabajadores.	No discriminar, el proceso de selección es abierto y se escoge a la persona que cumpla con el perfil.

Ilustración 26-Pollticas propuestas para la empresa X

- En estas políticas abarcan temas que no son cubiertos por los contratos laborales en cuento al salario, de lo cual se desprenden beneficios muy interesantes para ofrecer al empleado diferentes formas de retribución .Las variables que rigen son; discapacidad, generaciones, género y varias concurrencias.

11 Propuesta para implementar el modelo EFR

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR MODELO EFR											
DIA	OBJETIVO	TEMA	CONTENIDO	RESPONSABLE	LUGAR	HORAS INICIO / FIN	PARTICIPANTES	REFRIGERIOS	VALOR U.	PARTICIPANTES	PRESUPUESTO
1	Dar conocer y evaluar la implicación real de la dirección y de todas aquellas que dirijan personas, con la conciliación y el Modelo EFR.	Modelo EFR	*Modelo EFR. * Utilización de políticas y medidas EFR por la dirección *Evaluar la implicación real de la dirección en cuanto al modelo EFR.	Director RRHH	Sala de Juntas	8: 00 a.m a 9:00 a.m	Directivos/Gerentes de cada área	Galletas y jugo de Naranja	$1,000	10	$10,000
2	Dar conocer y analizar el nivel de utilización de las distintas políticas y medidas EFR, para evaluar por un lado su educación a las expectativas y necesidades y por otro, si existen frenos o limitadores en la organización que impiden su disfrute.	Políticas EFR	* Flexibilidad Temporal y Espacial dentro de la Jornada de trabajo *Apoyo Profesional *Servicios Familiares *Beneficios Extra saláriales *Facilitadores (Liderazgo, Comunicación, Responsabilidad, Estrategia).	Persona Experta en EFR	Sala de Juntas	7:00 am a 8:00 a.m	Directivos/Gerentes de cada área	Sandwich y Jugo de Naranja	7000	10	$70,000
3	Medir el equilibrio de género en cuanto a la composición global de la plantilla, así como el trabajo que se realiza para lograr su establecimiento.	Medición de la plantilla en cuanto al género.	* Medidas EFR por Genero *Medidas EFR por rol desempeñado en la compañía	Director RRHH	Sala de Juntas	5:00 p.m a 6:00 p.m	Directivos/Gerentes de cada área	Capuchino y Dona	5500	10	$55,000
4	Dar a conocer a los directivos y gerentes las causales más frecuentes de renuncias en la compañía.	Rotación no deseada y productividad	* Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal. * Análisis de rotación de personal * Influencia del entorno, las condiciones, el liderazgo, estilo de dirección y otros factores. *Evaluar el impacto de la conciliación de la vida familiar en la productividad.	Director RRHH	Sala de Juntas	5:00 p.m a 6:00 p.m	Directivos/Gerentes de cada área	Avena y Galletas	3000	10	$30,000
5	Finalización Modelo EFR	Conclusiones	Resolución de dudas sobre el Modelo EFR conclusiones finales de la semana Aporte de los invitados	Director RRHH	Sala de Juntas	8:00 p.m a 9:00 p.m	Directivos/Gerentes de cada área	Jugo de Naranja y Pastel de pollo	$5,500	10	$55,000
										Experto EFR	$70,000
										TOTAL	$290,000

Ilustración 27 –Programa propuesto de actividades y presupuesto.

12 Conclusiones

12.1 Conclusión primer Capitulo

Según las encuestas realizadas podemos concluir que la empresa se encuentra en el cuadrante **"(A) Sistemáticamente enriquecedora"** ya que se pudo analizar, que dentro de la **"Empresa X"** ya existe políticas de EFR como por ejemplo un préstamo que se realiza a los empleados para estudiar sin cobrar ninguna tasa de interés, el único requisito para acceder a este beneficio es contar con más de un año en la compañía, pero, políticas como estas, no se tienen enmarcadas dentro de ningún modelo o norma, simplemente la compañía la ha implementado como parte del bienestar de los empleados y se encuentran de forma artesanal en la compañía.

Por lo anterior, es importante concientizar a los directivos del impacto positivo que generan este tipo de políticas entre los empleados, generar normas que aporten gran valor a los procesos, ya que una empresa que cuenta con RSE, es una empresa comprometida con el bienestar de sus empleados y cuanto más es enriquecedor es el entorno laboral, mayor es el compromiso de los empleados y menor la intención de dejar la empresa.

Pero también nos deja ver este análisis que el 60% de los directivos encuestados estarían dispuestos a invertir en tener un modelo EFR en la empresa que es un porcentaje alto lo cual nos indica que la empresa apostaría por tener una nueva cultura socio-laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto, el compromiso mutuo de un modelo de Gestión de conciliación y la igualdad dentro de la conciliación frente a un 40% que opinaron que no invertirían en un modelo de conciliación de vida laboral vs vida personal-Familiar, este porcentaje tan alto nos deja ver

que es muy importante mostrar la ventajas que se tienen cuando una empresa es EFR, ya que estas mismas personas pueden ser frenos para el desarrollo del modelo en la Empresa X, asumiendo que tener un modelo de estos es muy costoso para la compañía y no aportaría más que gastos.

12.2 Conclusión Segundo Capitulo

Tras la ejecución de las encuestas realizadas al personal y a las familias se puede analizar que el personal de la **"Empresa X**" se sienten satisfechos de trabajar allí, sin embargo, consideran que la empresa no ha involucrado a sus familias en el aspecto laboral, sus familiares tienen la misma percepción sin embargo ellos piensan que la empresa da posibilidades de acenso y crecimiento profesional.

Al analizar las encuestas más del 94% de los empleados respondieron de forma positiva ante la pregunta ***¿Desearía que en su empresa existieran acciones de apoyo a la familia?***, esto hace denotar que los empleados les gustaría que sus familias fueran parte activa de la compañía donde laboran, ya que el personal siente que la empresa es flexible en temas familiares como por ejemplo; un permiso o calamidad pero opinan que se debería integrar más la familia y llegar a tener un modelo donde se pueda conciliar la vida personal con la vida Laboral-Familiar.

12.3 Conclusión Tercer Capitulo

En este capítulo se hace una descripción de los pasos que la empresa X debe seguir para poder implementar el modelo EFR.

12.4 Conclusión Cuarto Capitulo

Se analizó toda la información recolectada en esta investigación y basándonos en esta, se realizó todo un plan de acción, creando políticas basadas en el modelo EFR, para que la empresa X las pueda evaluar y acoger dentro de la compañía.

13 Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de la Empresa X, fomentar una cultura EFR dentro de la compañía, crear y aprobar nuevas políticas que promuevan la conciliación entre la vida Familiar vs Laboral.

Se recomienda tener en cuenta el análisis que se realizó tanto a los empleados como a sus familias, ya que un empleado contento genera identidad con la empresa y por consiguiente se fideliza.

Para disminuir el alto nivel de deserción en la Empresa X, es importante implementar el modelo EFR para lograr una mayor productividad y bajar los niveles de rotación de personal.

14 Bibliografía

Alcaldia de Bogotá. (s.f.). Recuperado el 26 de 09 de 2015, de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281

Cfr.Hendriks,León y Chinchilla. (2006).

Chinchilla, N. (01 de 06 de 2005). *IESE INSINGHT*. Recuperado el 16 de 01 de 2015, de http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=1729&idi=1&origen=1&idioma=1&_ga=1.40031530.987344695.1419855652

Destefano, A. (21 de 08 de 2012). *Familia y Trabajo.* Recuperado el 20 de 05 de 2015, de http://familiatrabajo.blogspot.com/2012/08/empresas-familiarmente-responsables.html

Esquivel Martinez Saúl, Vega Juan Pablo. (09 de 03 de 2013). *Administraciòn gerencial-Padres de la Adinistraciòn moderna*. Obtenido de http://itsjr-electronica-ag.blogspot.com.co/2013/03/normal-0-21-false-false-false-es-mx-x_1949.html

Europa press. (12 de 06 de 2012). *Eps social Europa Press* . Obtenido de http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-ampl-total-79-empresas-entidades-reciben-certificado-efr-fomentar-conciliacion-igualdad-20120612183422.html

Figueroa, A., González, C., & Reyes, D. (2008). SATISFACCIÓN FAMILIAR Y LABORAL DE MUJERES CON DISTINTAS JORNADAS EN UNA EMPRESA CHILENA DE SERVICIOS. *Figueroa, Andrés; González, Carol; Reyes, Daniela* (pág. 3). Talca-Chile: Universidad de Talca Chile.

Flavia Mabel Tello Sánchez, centro de formación política mujeres y sociedad. (2009). *la participación politica de las mujeres en los gobiernos locales latinoamericanos*. Obtenido de http://www.uimunicipalistas.org/redes/redgenero/data/1305103484.pdf

Frascisco Álvarez Cascos Fernández. (11 de 06 de 1999). *Secretaria General de la Universidad de Granada*. Obtenido de http://secretariageneral.ugr.es/pages/normativa/fichasestatal/mmkio

Fundación más familia. (2013). *Documento normativo efr 1000-1n edición 4 e4 Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal familiar y laboral EFR.* Madrid: Fundación más familia.

Fundación más familia. (24 de 10 de recuperado 2015). *Fundación más Familia*. Obtenido de http://www.masfamilia.org/iniciativa-efr/que-es

Fundación Más Familia. (10 de 10 de Recuperado 2015). *Fundación Más Familia*. Obtenido de http://www.masfamilia.org/quiene-somos

Fundación Más Familia. (2007). *Modelo de Gestión EFR Empresas _Anexo EFR; 1000-10 Edición 1.* Madrid: Fundación Más Familia.

Fundación Más Familia. (2008). *MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES.* MADRID: FUNDACION MÁS FAMILIA.

Garcia Santiago, Chinchilla Nuria. (2004). *La Concikiación Entre el Trabajo y la Familia- Un Análisis de Empleo en la Cominudad de Madrid.* Madrid: Grupo Editorial Cinca.

Guillermo Sunkel. (2006). *El papel de la Familia en la proteccción social en America Latina.* Montevideo: http://www.bps.gub.uy/bps/file/1742/1/el-papel-de-la-familia-en-la-proteccion-social-en-america-latina.-g.-sunkel.pdf.

Hugo D. Cruz Rivas . (2009). *Estado de las políticas de conciliación trabajo-familia.* Guatemala: Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa.

IESE Business School-Universidad de Navarra. (10 de 10 de Recuperado 2015). *Directorio de Profesores*. Obtenido de http://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/claustro/directorio-profesores/nuria-chinchilla/

IESE Centro internacional trabajo y familia;Edenred;IFREI Family Responsible Employer Index. (20012). *Efectos de la conciliación en el compromiso,la satisfacción y el salario emocional.* España: IESE Centro internacional trabajo y familia; Universidad de navarra.

Jorge Jimeno Bernal. (23 de 08 de 2013). *P D C A HOME*. Obtenido de http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/

Mendez Alvarez Carlos Eduardo . (1995). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias.* Bogotá: Mac Graw Hill, Segunda edición, 187 Págs. .

Ministerio de Igualdad. (2010). *Cociliación de la vida laboral, Familair y Personal.* Recuperado el 25 de 01 de 2015, de Fundación más familia.(2013).Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.Madrid:España.

ONU. (2008). *Declaración Universal De Derechos Humanos.* Santiago de chile .

país, R. d. (07 de Julio de 2013). La violencia ha cambiado la conformación familiar en Colombia. *El País .com.co* , págs. http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/violencia-ha-cambiado-conformacion-familiar-colombia.

Portafolio.co. (09 de 10 de 2014). *Portafolio.co*. Obtenido de http://www.portafolio.co/negocios/economia-colombia-certificado-efr

Prof. Nuria Chinchilla Albiol . (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable ¿Lujo o necesidad?* Pearson Educación.

Programa para las Naciones Unidas PNUD. (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010-La verdadera riqueza de las naciones.* Nueva York: Mundi-prensa.

Revista Credencial. (09 de Mayo de 2012). Obtenido de http://www.revistacredencial.com/credencial/content/c-mo-es-la-nueva-familia-colombiana

Secretaria de trabjao y prevención social. (s.f.). *Modelo de Reconocimiento "Empresa Familiarmente Responsable" Manual para su aplicación.* Recuperado el 20 de 03 de 2015, de http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002%20%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20(PDF).pdf

Sheina Leoni. (01 de 2009). *¿Que entendemos cuando hablamos de Familia? -Reseña de las transformaciones actuales del núcleo familiar especialmente en Uruguay, en Contribuciones a las Ciencias Sociales,*. Obtenido de http://www.eumed.net/rev/cccss/03/sl2.htm

Universidad De Navarra. (10 de 10 de Recuperado 2015). Obtenido de "IESE" Business School: http://www.iese.edu/es/conoce-iese/nuestro-impacto/

Universidad of Navarra. (10 de 02 de Recuperado 2015). *International Center For Work And Family*. Obtenido de http://ifrei.iese.edu/