

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**



**MAESTRÍA EN  
GERENCIA DEL  
TALENTO HUMANO**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Instituto de Postgrado**

**APLICACIÓN DE LAS NORMAS EFR 1000-1 Y EFR 1000-2**

**EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS**

**Trabajo de grado para Optar al Título de Magister en Gerencia de Talento Humano**

**PRESENTA**

**Norelis Del Carmen Barrios Hernández**

**DIRECTOR**

**Dr. Rodrigo Naranjo Arango**

**Barranquilla**

**2015**

2

 **UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
BIBLIOTECA  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

# ÍNDICE

# ÍNDICE GENERAL

## ÍNDICES

I. Índice General

II. Índices de Figuras y tablas

INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA .....	15
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	33
1.1.1 Planteamiento del problema .....	33
1.1.2 Formulación del problema .....	39
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	41
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	41
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	42
1.4 DELIMITACIÓN .....	44
1.4.1 Delimitación espacial .....	44
1.4.2 Delimitación Temporal .....	44
1.4.3 Delimitación Teórica.....	45
1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	45

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	46
2.1. NORMA EFR 1000-1 y NORMA EFR 1000-2 .....	47
2.2 CONCEPTO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE.....	61
2.3 EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES EN COLOMBIA Y EL CONFLICTO TRABAJO- FAMILIA .....	66
2.4 PRACTICAS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS EN COLOMBIA PARA LA CONCILIACIÓN.....	74
2.5 MARCO CONCEPTUAL .....	81
2.6 MARCO LEGAL.....	83
2.6.1 Declaración Universal de los Derechos humanos .....	83
2.7 MARCO JURÍDICO EN COLOMBIA .....	84
2.7.1 Constitución de la República De Colombia .....	84
2.8 DOCUMENTOS NORMATIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLE. ....	87
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	88
3.1 TIPO DE ESTUDIO .....	89
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	90
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN.....	91
3.4 MUESTREO .....	93
3.5 VARIABLES .....	94

3.6	TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	96
3.6.1	Fuentes secundarias.....	96
3.6.2	Fuentes primarias .....	96
CAPITULO IV. RESULTADOS.....		99
4.1	ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	100
4.2	PRACTICAS EFR IMPLEMENTADAS.....	102
4.3	BENEFICIOS DE SER UNA EFR.....	107
4.4	RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS PRÁCTICAS EFR .....	109
CAPITULO V. CONCLUSIONES.....		112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		117

## ANEXOS

**Anexo 1.** Carta de solicitud de entrevista.

**Anexo 2.** Empresas EFR certificadas en Colombia.

**Anexo 3.** Empresas EFR certificadas en el mundo.

**Anexo 4.** Ficha de la entrevista.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipo de Cultura Organizacional Según el Modelo EFR	25
Figura 2. Modelo EFR Norma 1000-1	56
Figura 3. Proceso de Certificación Modelo EFR 1000-2	59
Figura 4. Empresa, Familia y Sociedad	63
Figura 5. Empresa Familiarmente Responsable	64
Figura 6. Elementos para el equilibrio trabajo-familia	72
Figura 7. Prácticas de conciliación	77
Figura 8. Beneficios legales en Colombia	78
Figura 9. Proceso Metodológico	91
Figura 10. Medidas EFR	102
Figura 11. Comparación de las medidas EFR	104
Figura 12. Beneficios identificados por las empresas EFR	108
Figura 13. Ciclo de mejora continua del Modelo EFR	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas EFR	44
Tabla 2. Modelos de Gestión EFR.	47
Tabla 3. Descripción Normas EFR	49
Tabla 4. Tipos de conflicto trabajo –familia asociados al individuo	68
Tabla 5. Descripción de las Variables	95
Tabla 6. Resumen Metodológico	98
Tabla 7. Características de las EFR	101

## INTRODUCCIÓN

En un mundo lleno de afanes y responsabilidades, donde lo importante es cumplir con los compromisos que impone el mercado cambiante, en cada uno de los roles que desempeñamos en nuestros trabajos, se hace necesario detenerse para analizar que las jornadas laborales están organizadas como si las personas que trabajan en la empresa no contaran con otras actividades que realizar en su vida (Chinchilla, 2007)

Y es que responder al reto de la conciliación no es una tarea fácil, pues depende de múltiples factores tanto estructurales como culturales a los que es difícil enfrentarse (Meil, Garcia, Luque, & Ayuso, 2008) pero es que hay muchas organizaciones que ignoran la vida privada de sus empleados y muchas veces, los padres de familia tienen que hacer un esfuerzo extraordinario para poder llegar a todo, tanto en la vida laboral como en la familiar (Chinchilla, 2007)

Este trabajo se enmarca en este contexto, de ser familiarmente responsable, un término conocido por algunas empresas y totalmente desconocido para otras. De acuerdo con la norma EFR 1000-0 una Empresa familiarmente responsable (EFR) es un 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.

Lo que difiere del concepto de empresas familiares, con el que suele ser confundido, ya que se considera que una empresa es familiar cuando una o varias familias poseen el porcentaje de

capital necesario para ejercer el control y además están involucrados de forma afectiva en la gestión de la empresa (Suárez & Santana, 1998) lo que no está relacionado con la empresa familiarmente responsable, lo que sí se puede afirmar es que cualquier empresa familiar podría optar por ser familiarmente responsable.

Este trabajo pretende analizar la aplicación de las normas EFR en las organizaciones certificadas como empresas familiarmente responsables en Colombia, normas EFR 1000-1 y norma EFR 1000-2, modelos de gestión de conciliación e igualdad para grandes, medianas y pequeñas empresas respectivamente.

Ser una empresa familiarmente responsable no se puede limitar únicamente a promover una mayor participación laboral femenina, así como a precaver y a sancionar actos de discriminación basados en el sexo, que es uno de los temas más comunes y que vemos en muchas ocasiones en los medios de comunicación, sino que busca también ir más allá, optando políticas que efectivamente permitan a todos los trabajadores vivir más intensamente el cuidado de sus familias (Caamaño, 2010)

Como se mencionó anteriormente, el propósito de este trabajo es analizar la aplicación de las normas EFR en las organizaciones certificadas como empresas familiarmente responsables en Colombia, reconocer las características de estas empresas e identificar las prácticas implementadas para certificarse, así mismo, realizar un análisis de los beneficios que trae estar certificado, para finalmente, proponer recomendaciones para la sostenibilidad de la certificación en dichas normas.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera, primero se revisó la literatura existente que estudia la aplicación de las normas, las empresas familiarmente responsables en Colombia, los conflictos trabajo- familia y las políticas de conciliación. Basándose en esta revisión, se procede a definir las variables, el conflicto trabajo – familia como variable dependiente y como variable independiente, la aplicación de las Normas EFR.

Se analizan cuatro empresas colombianas que respondieron positivamente a la solicitud de entrevista realizada, Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A (SACSA) *Information & Knowledge Management* (IKM), Caja de Compensación Familiar (Compensar) y Productos Alimenticios Doria S.A.S (Pastas Doria), describiendo una a una sus experiencias, como aplican las normas EFR, las dificultades en la aplicación y los efectos positivos de desarrollar un sistema de gestión para la conciliación y la igualdad.

Se analizan los resultados obtenidos con esta revisión y se procede a emitir las recomendaciones pertinentes para sostenibilidad de estas políticas en las empresas estudiadas y finalmente las principales conclusiones de este trabajo de grado.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Edgardo Barrios y  
Manuela Hernández y a mis hermanas  
Karelis y Dorenis.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme alcanzar esta meta, haber obtenido nuevos conocimientos y por iluminar mi mente cuando lo necesité

A mi familia por su apoyo en estos años de estudio continuo y respaldo en este proceso.

A todos los profesores que hicieron parte de este trabajo, por sus consejos y guía, principalmente a la Dra. Yanyn Rincón Quintero.

A mi tutor externo, Dr. Rodrigo Naranjo, por su orientación y por ayudarme a sacar este trabajo adelante.

A los Directivos de Bienestar laboral de las empresas que hicieron parte de esta investigación por su amabilidad y apoyo desinteresado.

Y a mi Jefe, Edgardo Sierra Romero, por su ayuda y por otorgarme los espacios que necesité para cumplir con todas las exigencias de la maestría y desarrollo de este trabajo de grado.

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA**

## 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El concepto de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) fue creado en 1999 en la Escuela de Negocios Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra – España, como producto de las primeras investigaciones en modelos de gestión del talento humano asociados a la responsabilidad social interna; el cual está basado en el concepto conciliación de los escenarios familia y trabajo a los que se enfrentan los empleados de una organización (Pachón, 2012), se relaciona igualmente a la creación de la Ley 39 de 1999, emitida por Juan Carlos I (Duarte, 2008) .

IESE Business School, fue la primera entidad que inició investigaciones en el tema EFR, ésta es una escuela de posgrado en dirección de empresas de la Universidad de Navarra, cuenta con campus en Barcelona, Madrid y sedes en Nueva York, Múnich, Nairobi, Sao Paulo y Shanghái, ésta se fundó en 1958 con la intención de ofrecer a los líderes empresariales una visión holística de las empresas y hacer hincapié en la dimensión ética y humana de los negocios (IESE, 2015)

Más adelante, en el año 2003, Roberto Martínez Director de la Fundación Másfamilia con su equipo, crea el modelo de gestión EFR, basándose en un grupo de documentos normativos, llamadas las normas EFR 1000, ocho normas de gestión, cada una enfocada de acuerdo a la necesidad de quien desee certificarse, se realizó una revisión de la literatura acerca de los aspectos relevantes relacionados con la aplicación de las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2, normas para la aplicación en pequeñas, medianas y grandes empresas.

Se revisaron además las investigaciones realizadas por Mendoza (2013), Pachón (2012) y Duarte (2008) quien investigaron acerca de la empresa familiarmente responsable y la certificación a través de las normas EFR 1000, estas investigaciones fueron realizadas en México y Colombia respectivamente.

El trabajo de investigación de Mendoza (2013) para optar al Título de Magister en Administración del Instituto Politécnico Nacional, en la unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería, ciencias sociales y administrativas, analiza las generalidades de la Responsabilidad Social hasta las particularidades de la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.

Lo anterior se analizó desde la perspectiva de la certificación o del distintivo de EFR incluyendo la experiencia de una compañía de gran tamaño acreditada como EFR, así mismo se realizó un diagnóstico situacional, donde se observaron los diferentes aspectos que intervienen en el desarrollo de la conciliación (Mendoza, 2013).

La planta seleccionada para esta investigación se encuentra ubicada, en el Estado de México, empresa procesadora de alimentos, la cual se certificó como EFR en el año 2009. Esta empresa se acreditó a través de un cuestionario de carácter cualitativo donde se identificaron las prácticas utilizadas en la implementación de políticas conciliatorias y en la obtención del distintivo EFR, es considerado como el primer instrumento de acreditación voluntaria que abre camino al tema de la conciliación y que, al mismo tiempo, promueve su difusión e implementación en el interior de las organizaciones mexicanas (Mendoza, 2013).

Además de esto, se señala en esta investigación documental, que es escaso el conocimiento del tema en el país y que es de reciente interés en muchos países suramericanos, puesto que aún no se cuenta con los instrumentos necesarios que impulsen el ejercicio de la conciliación de la vida laboral y familiar, dirigido tanto a las organizaciones como a la población trabajadora, en esta última, la difusión del tema en general es muy baja.

Mendoza (2013) considera que el propio proceso que vive la organización para obtener el distintivo, solo con el hecho de realizar el autodiagnóstico sugerido en el modelo EFR, ya deja ver a la luz temas que anteriormente no se habían considerado en la organización y se tiene la posibilidad de implementar nuevas prácticas que les permitan conformarse como una EFR.

En las indagaciones realizadas a la empresa certificada en cuanto a cómo ha sido la experiencia, se analiza que estar certificado bajo las normas que hacen parte del modelo EFR es una buena referencia en el mercado laboral que respalda el compromiso de la organización hacia los colaboradores y sus familias y que atender el aspecto de la conciliación entre la vida personal y profesional del empleado implican ventajas a largo plazo, el distintivo propicia que los colaboradores deseen permanecer más tiempo en la empresa y que con esto se logre un desarrollo para ambas partes (Mendoza, 2013).

Se percibió del trabajo de Mendoza (2013), que en México aún existe mucho camino por recorrer en lo que respecta a la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Sin embargo, el progreso del tema depende de las circunstancias económicas, políticas, sociales y culturales del país. El autor señala además que las políticas existentes resultan insuficientes ante

la situación actual del mercado laboral; por parte del Estado aún se requiere de un mejor diseño de políticas públicas más enfocadas, ya que las existentes se inclinan más hacia la seguridad social, la equidad de género, el combate al hostigamiento sexual y la violencia laboral.

Es así como se puntualizó que se requiere de un cambio en la cultura del trabajo, de acuerdo a lo expresado por Mendoza (2013):

“Es necesario que se superen las tradicionales políticas laborales en el país. Si bien es un hecho que se han reformado con el objetivo de incrementar la productividad, también es cierto que han afectado la estabilidad laboral de los trabajadores en el país, que bajo el criterio de flexibilizar el mercado laboral, únicamente se ha beneficiado a las empresas, el reto implica lograr un equilibrio entre las necesidades del empleador y los empleados de manera que se establezca una relación ganar-ganar entre ambas partes” p112.

Continuando con las apreciaciones que hace Mendoza (2013) ante el papel del estado en este proceso EFR en las empresas, se considera que es necesario que se dé la creación de políticas públicas y mecanismos dirigidos tanto a las familias como a las empresas que faciliten la conciliación, el éxito de las medidas al interior de las organizaciones se encuentra en función de los avances que se logren por parte del Estado, principalmente, se necesita lograr una mayor difusión del tema a la población en general para que se promueva el conocimiento y que con esto se aumente el número de empresas participantes.

No obstante, y de acuerdo a las prácticas de la empresa estudiada llevar a cabo las políticas de conciliación entre el trabajo y la familia, una vez certificado como EFR, conlleva a las

organizaciones a vivir una experiencia de cambio, que traerá beneficios para ambas partes a largo plazo (Mendoza, 2013).

Una de las entidades que en México, de cierta manera ha contribuido a la difusión del tema EFR, es la Secretaria del Trabajo y Previsión Social quienes son los encargados de la certificación con el distintivo EFR, esta entidad sobresale como un gran avance en la promoción y difusión de la conciliación en ese mismo país (Mendoza, 2013). Por lo que se esperaría que más empresas optaran por el distintivo con el fin de organizar sus políticas internas y mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar.

En conclusión, Mendoza (2013) explica del caso de la empresa certificada, sus beneficios en cuanto a organización, cambios en la cultura, y hace énfasis en el aporte del estado, en la difusión del tema, ya que se hace necesario que en México, más empresas opten por el distintivo, además que se requiere que aquellas empresas que ya estén certificadas puedan ampliar sus políticas, y asociarlas de forma concreta a conciliar la vida familiar con la laboral.

Ahora ya en el contexto colombiano, después de este análisis de una empresa en México, se analiza cómo ha sido el proceso de aplicación de las normas EFR 1000, en las empresas colombianas, es así como se encuentra dos trabajos realizados por (Pachón, 2012) y por (Duarte, 2008) respectivamente.

Para el caso de Pachón (2012), es un trabajo de grado realizado para optar el grado de administrador de empresas en la facultad de ciencias económicas y administrativas de la

Universidad Javeriana, quien desarrolló el trabajo al interior de la Pontificia Universidad Javeriana, un estudio comparativo de sus políticas de responsabilidad social interna, la influencia del medio universitario y las prácticas de la gestión del talento humano, a la luz del modelo denominado Empresas Familiarmente Responsables.

El propósito principal de esta investigación es determinar el estado actual de las políticas y prácticas que la Pontificia Universidad Javeriana ha establecido en beneficio de sus grupos de interés internos, comparado con los requerimientos del modelo de Empresa Familiarmente Responsable, para determinar el grado de cumplimiento que la Universidad ha logrado en términos de escenarios de conciliación de los escenarios familia-trabajo con sus empleados; de igual forma se analiza el impacto generado en las familias (Pachón, 2012)

La investigación fue de tipo exploratoria apoyada en mayor proporción de información cualitativa, compuesta por la revisión de documentos normativos institucionales de la Universidad, además de conceptos aplicados de gestión del talento humano y modelos de responsabilidad social interna propuestos por varios autores. (Pachón, 2012).

Pachón (2012), como eje temático central de la investigación abordó el modelo de Empresas Familiarmente Responsables desarrollado en sus tres ejes fundamentales; el primer eje se dirige a la existencia de políticas de responsabilidad social interna y flexibilidad laboral, el segundo a los elementos facilitadores que existen dentro de la organización en términos de liderazgo del cuerpo directivo y finalmente la evidencia de una cultura organizacional acorde al modelo en referencia en materia de prácticas tangibles de conciliación familia-trabajo.

Los hallazgos de este trabajo de grado, evidencian un gran compromiso de la Universidad con el bienestar de sus empleados y sus familias, además de una alta afinidad de su ser-naturaleza y creencias institucionales con las directrices del modelo EFR, todas las evidencias encontradas convierten a la Pontificia Universidad Javeriana en candidata a una certificación, previa adecuación de algunos procesos internos (Pachón, 2012).

En esta investigación de Pachón (2012), se analizaron todos los beneficios desarrollados por la Universidad a sus empleados, con el fin de verificar la afinidad del modelo EFR con las prácticas ejecutadas, entre los beneficios desarrollados se encuentran, los préstamos y ayudas económicas, educación y formación, bienestar y servicios adicionales, asesoría profesional y compensación flexible.

Mientras que los beneficios que le traería a la Universidad certificarse como EFR serían entre otros, motivación por parte de los empleados, retención y atracción de talentos, mejora en los indicadores de la calidad de la acreditación institucional, visibilidad, reconocimiento y posicionamiento institucional en el sector educativo, la oportunidad para ser líder en el sector de la educación superior ya que ninguna universidad en Colombia ha logrado la certificación hasta el momento, formación en liderazgo, innovación en la gestión del talento humano, apertura y flexibilidad en el estilo de dirección, mayor comunicación con el empleado para la identificación de necesidades y fijación de metas.

Además como efecto positivo, otro beneficio, es el hecho que contribuye a la reducción del estrés laboral, el éxodo de empleados por inconformidad y el absentismo, ligado a estos

fenómenos, los costos de reclutamiento y entrenamiento para suplir las vacantes; en contraste se tiene el aumento de la disposición al trabajo, el aumento de la calidad del trabajo y por ende mayor satisfacción de los usuarios de los servicios universitarios (Pachón, 2012)

De acuerdo a Pachón (2012), todo lo anterior tiene una sustentación en los documentos normativos expedido por la Fundación Másfamilia de España para el modelo EFR, eje central de este trabajo de grado:

- EFR 1000-0 Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables el cual provee el glosario de términos y acrónimos, las referencias legislativas y otras experiencias relacionadas.
- EFR 1000-1 Modelo de Gestión de Conciliación e Igualdad para grandes y medianas entidades; en el cual expide las especificaciones y directrices generales asociadas al diseño, implantación y certificación del modelo EFR.
- EFR 1000-2 Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables; en el cual expide las especificaciones y directrices generales asociadas al diseño, implantación y certificación del modelo EFR para pequeñas organizaciones.

Siendo la Universidad una organización que cuenta con los requisitos para aplicar las normas anteriormente mencionadas y conseguir la certificación, Pachón (2012), entregó a la Universidad las siguientes recomendaciones para que esta pudiera obtener la certificación como EFR:

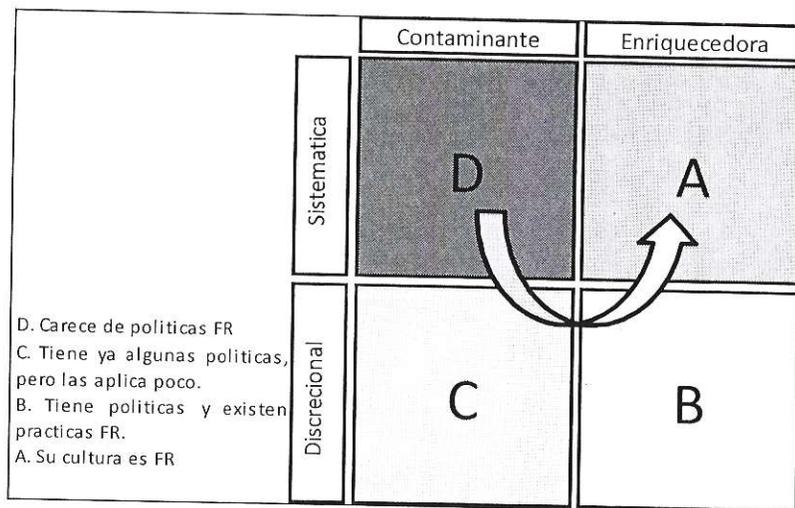
- Lograr el compromiso de la alta dirección para asegurar los recursos para la implementación del sistema de gestión.
- Formar un comité trabajo-familia.
- Hacer un diagnóstico para identificar en qué fase está la empresa en la actualidad.
- Obtener información sobre las necesidades familiares de los empleados a través de, estudios de indicadores de gestión, aplicar cuestionarios y entrevistas (individuales/grupales).
- Elaborar un Plan Integral de Conciliación (PIC), que contemple el diseño de políticas y facilitadores.
- Elaborar un manual para la aplicación de las políticas, como políticas flexibles para ambas partes y un acuerdo entre jefe y empleados.
- Fomentar el liderazgo y ejemplo de la alta dirección. Para conseguirlo se requiere formación de directivos y mandos intermedios.
- Integrar los valores familiares en la misión corporativa como parte de la misión interna.
- Desplegar políticas y acciones adaptadas a los diferentes públicos como plan anunciado por la alta dirección, comunicado a todos los empleados: folletos, vídeo, intranet, equipos de trabajo/círculos de calidad y la evaluación de la utilización y adaptación de nuevas políticas.

De lo anterior, se comparó la situación actual con los requerimientos que debe cumplir una organización para su certificación; se determinó el grado de cumplimiento alcanzado y

finalmente se hicieron sugerencias sobre aquellos requerimientos que serán necesarios implementar para lograr la certificación como consecuencia de la adopción de la totalidad de los comportamientos considerados como familiarmente responsables expresados anteriormente (Pachón, 2012).

Como resultado de esta investigación se obtuvo la caracterización del tipo de organización que es la Pontificia Universidad Javeriana y se determina que de acuerdo al modelo EFR se califica como discrecionalmente enriquecedora del entorno de su comunidad universitaria y sus prácticas se asemejan al modelo de una Empresa Familiarmente Responsable, sin embargo, presenta unas oportunidades de mejora en algunas áreas como la comunicación y la flexibilidad laboral, que requieren unos ajustes para su mejor implementación, de modo que le permitirán lograr convertirse en una organización sistemáticamente enriquecedora (Pachón, 2012). Lo anterior se representa en el siguiente esquema planteado en el modelo EFR:

**Figura 1. Tipo de Cultura Organizacional Según el Modelo EFR**



Fuente: (Chinchilla, 2007, p.18)

Finalmente, se observa que tanto Mendoza (2013) como Pachón (2012) coinciden en el hecho que es importante un cambio en la cultura organizacional para que una empresa puede mantener o llegar a ser una EFR, es primordial que las organizaciones reafirmen sus políticas enfocadas a conseguir el aumento de la calidad del trabajo, la satisfacción, la motivación de sus empleados para llegar a ser una empresa sistemáticamente enriquecedora. Este esquema planteado en el modelo EFR es ampliado en las bases teóricas que se presentan más adelante en esta investigación.

Como complemento a los antecedentes que hasta ahora se han referenciado, se encuentra la investigación realizada por Duarte (2008), en su trabajo de grado, de la Universidad de la Salle, en la Facultad de Ciencias Económicas, del Programa de Administración de Empresas, quien desarrolló una investigación de cómo implementar el modelo de empresa familiarmente responsable para su adaptación en una pequeña y mediana empresa colombiana.

En este contexto Duarte (2008), refiere que las normas EFR 1000-1 y la EFR 1000-2, están diseñadas para la adopción del modelo de acuerdo al tamaño de las organizaciones, EFR 1000-1 para más de 100 empleados y la EFR 1000-2 para menos de 100 empleados.

En ambos casos se evalúa cuantitativamente las empresas para clasificarlas de acuerdo al grado de madurez o implementación del sistema de gestión, los resultados de la auditoría pueden arrojar los siguientes escenarios, de acuerdo a la EFR 1000-0:

- **Empresa Escéptica:** Empresas que no asumen directamente ninguna responsabilidad respecto al cuidado de los trabajadores y colaboradores, de su capital intelectual al entorno social. No son conscientes del daño que están causando a sus empleados, a las familias de estos y a la comunidad, como resultado de una serie de prácticas destructivas. Además no consideran que puedan mejorar su valor, reputación o posicionamiento por esta materia. Nivel D
- **Empresa Comprometida:** Aquellas que han eliminado casi todas las prácticas que dificultan la conciliación trabajo- familia. Empiezan a asumir parte de su responsabilidad respecto a la protección de su capital intelectual. Nivel C.
- **Empresa Excelente:** Protegen y apoyan a las personas que trabajan para ellas, colaboran compartiendo unos mismos objetivos influyendo esto en los resultados. Tanto la empresa como los empleados están sensibilizados, comprometidos e implicados con la importancia de ofrecer un entorno de apoyo para el bien de la sociedad de hoy y de mañana. Estas creencias empapan todas las actividades en este tipo de empresas llegando a ser un criterio más a valorar en la toma de decisiones empresariales. Nivel B.
- **Empresa Proactiva:** Son aquellas que reconocen el hecho que los empleados tienen más de una responsabilidad (profesional y familiar-personal). Además dan pasos de manera activa para ayudarles a alcanzar un sano equilibrio de sus ámbitos vitales y con ello es consciente de la mejora de la eficiencia empresarial que obtendrá en términos de reputación, disminución de riesgos, aumento de la productividad, etc. Nivel A.

El ente certificador encargado de realizar la auditoria, será el responsable de determinar de acuerdo a lo evidenciado por el auditor, en qué etapa se encuentra la empresa, esto le permite a

las empresas el mejoramiento continuo y avanzar en la cultura organizacional a medida que van subiendo su nivel y puntuación.

Para el caso de Colombia, es la SGS Colombia S.A, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) y COTECNA S.A, son los entes autorizados por la Fundación Másfamilia para realizar las auditorías externas.

De acuerdo a este trabajo de Duarte (2008), el certificado EFR reconoce a aquellas organizaciones que han incorporado un sistema integral de gestión en Responsabilidad Social Interna, especialmente en el ámbito de la conciliación de la vida familiar y laboral, así como la igualdad en oportunidades brindadas a los empleados.

Este modelo tiene total pertinencia en el contexto colombiano, donde la sociedad y la cultura se encuentran atadas profundamente bajo fuertes lazos familiares convencionales y no convencionales que influyen de manera trascendental en el desempeño laboral de los empleados, puesto que debido a la no conciliación de las políticas empresariales con las necesidades familiares se generan grandes inconvenientes respecto a la motivación, generando inestabilidad laboral, la cual se ve reflejada en los altos niveles de deserción y rotación del personal, así como en la baja productividad (Duarte, 2008).

Este trabajo pretendió mostrar los beneficios y las múltiples posibilidades que el modelo de EFR puede brindar a las pequeñas y medianas empresas colombianas (PYMES), con el fin de

determinar los aspectos que deben tener en cuenta dichas empresas y sobre todo aquellas que quieran optar por el modelo EFR (Duarte, 2008).

Duarte (2008) también resaltó entre algunos programas de desarrollo de gestión sostenible a las políticas que podrían aplicarse en las PYMES:

- Los planes de conciliación de la vida profesional y familiar, mediante medida en el tema de igualdad, las políticas de flexibilidad horaria y laboral.
- Medidas de apoyo a la maternidad.
- Implantación de nuevas formas de trabajar como el teletrabajo con aportación tecnológica.
- Programas sociales complementarios
- Planes de recolocación
- Aportes económicos por hijos
- Planes de reconocimiento
- Canales anónimos de denuncias
- Programas anti estrés
- Manuales de buenas prácticas internas
- Medidas para no fijar reuniones más tarde de una hora determinada
- No coincidencia de horarios laborales con escolares
- Planes de formación
- Planes de carrera
- Ascenso y promoción

- Vales para comidas
- Gimnasio
- Guarderías

Los principales hallazgos en el trabajo de Duarte (2008), están dirigidos a las pequeñas y medianas empresas y la necesidad de fortalecimiento de las áreas de gestión del talento humano de dichas empresas, es además importante que exista un presupuesto adicional para dar alcance al desarrollo de las políticas que se generan a partir de la implementación del modelo EFR dentro de las organizaciones.

En conclusión con estas tres investigaciones, de Mendoza (2013), Duarte (2008) y Pachón (2012), se puede observar que todas las organizaciones no son iguales y el modelo EFR puede ajustarse a cada empresa y a sus necesidades particulares, es así como se pueden plantear políticas de bienestar más acordes como por ejemplo: guarderías, servicios de transporte, seguros de vida, flexibilidad en los horarios, facilidad de los permisos, entre otros, esto dependiendo de cada organización, cada necesidad y el beneficio que se esté buscando obtener.

Tanto Duarte (2008) y Pachón (2012) se enfocaron en entregar recomendaciones a sus objetos de estudio en como una empresa podría convertirse en una EFR, (Pachón, 2012); sin embargo, no considera que es suficiente cumplir con los requisitos descritos en las normas, para poder certificarse, si bien estas son la base y la guía para alcanzar la certificación y el reconocimiento, es necesario que estos requisitos sean interiorizados en la empresa para lograr

un cambio en la cultura organizacional, así como también lo refirió en su investigación (Mendoza, 2013).

Además de los antecedentes antes mencionados, se conoció un estudio de caso que analizó, una de las empresas que hacen parte de este trabajo, la Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. (SACSA), en el estudio se analizó los hechos que motivaron a la empresa a tomar la decisión de certificarse y conocer las características empresariales propias de la organización, este estudio fue realizado en la Universidad Tecnológica de Bolívar, en el año 2013 por los estudiantes Blanca Verbel, Edwin Díaz y Luis Fanor Verbel, para obtener el título de Magister en Administración de Negocios.

El análisis permitió identificar los factores impactados de manera positiva con la implementación de la certificación y cuáles fueron las buenas prácticas desarrolladas durante el proceso y en el tiempo que la empresa ha estado certificada. (Verbel, Díaz, & Fanor, 2013)

El estudio presenta los resultados de un proceso de recolección de información en fuentes primarias, a través de evidencias y la realización de entrevistas de profundidad con la Doctora Consuelo Acevedo, Directora de Gestión Humana y la Señora Beatriz González, Coordinadora de Gestión Humana de SACSA. (Verbel, Díaz, & Fanor, 2013)

La información y los resultados presentados en este caso, dieron a conocer una estrategia gerencial implementada a fin de mejorar la gestión del talento humano específicamente en lo

referente al equilibrio entre trabajo y familia, como estrategia para disminuir la rotación voluntaria de personal. (Verbel, Diaz, & Fanor, 2013)

El proceso de certificación de SACSA nace como una estrategia encaminada a minimizar la rotación de personal que venía sufriendo la compañía. (Verbel, Diaz, & Fanor, 2013)

Para lograr el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, SACSA diseñó y desarrollo un plan basado en dos objetivos estratégicos que apuntaban a la disminución en un 30% de los niveles de rotación de personal y fomentar una cultura organizacional basada en EFR que permitiera retener a sus trabajadores. El diseño y aplicación de una política de conciliación vida – trabajo, facilitó la implementación y certificación de un sistema de gestión como Empresa Familiarmente Responsable. (Verbel, Diaz, & Fanor, 2013)

La certificación de SACSA, como Empresa Familiarmente responsable, se logró como resultado de la implementación de varias estrategias previas, las cuales permitieron que al momento de tomar la decisión de certificarse, el sistema ya estuviera lo suficientemente maduro de manera que la certificación se convirtiera en una herramienta para afianzar y dar sostenimiento a lo ya implementado. (Verbel, Diaz, & Fanor, 2013)

La metodología de investigación utilizada en este estudio, se encuentra orientada como un caso de tipo empresarial por evidencias estratégicas, ya que analiza y narra los eventos reales vivenciales de los entrevistados, además de la interpretación de la información recopilada, por parte de los autores (Verbel, Diaz, & Fanor, 2013).

El estudio se complementa con un análisis por objetivos descriptivos, que evalúa la incidencia directa sobre los factores de la empresa en el contexto real, la clasificación del estudio según su complejidad lo hace un caso simple, que solo analiza el proceso de certificación desde los resultados en dos aspectos de la empresa (rotación de personal y clima organizacional) (Verbel, Díaz, & Fanor, 2013).

Sin embargo, este caso permitió tener una visión previa de una de las empresas certificadas en Colombia como EFR, su proceso de certificación y los beneficios otorgados a los trabajadores.

## **1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1 Planteamiento del problema**

Son diversos los motivos por los que una empresa en Colombia podría desear convertirse en familiarmente responsable, es decir, ser una empresa que busque el equilibrio entre la vida laboral y familiar y una empresa que se preocupe por la estabilidad en el trabajo de sus empleados sin descuidar las necesidades que el empleado pueda tener en su ámbito familiar.

Se dice que una empresa familiarmente responsable es aquella que 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 (FundaciónMásfamilia, 2007).

Hoy en día cualquier empresa podría desear convertirse en familiarmente responsable, ya sea por obtener un reconocimiento que le traiga ventaja competitiva como ya sea dicho, o porque ya han recorrido una camino de avances en sus políticas de gestión humana lo que pueda solo requerir una mejor enfoque u organización; sin embargo se ha indagado que la principal razón por lo que una empresa decide convertirse en familiarmente responsable es el conflicto trabajo-familia.

El conflicto trabajo –familia, es sin duda la principal dificultad cuando una empresa decide intervenir su estado actual y certificarse como familiarmente responsable, este conflicto está relacionado con la disminución de la satisfacción de empleados y colaboradores organizacionales con su trabajo, en virtud de los cual disminuye el compromiso de estos con la organización y se debilita su desempeño, generando además aumento de ausentismo, rotación, intención de dejar la empresa, síntomas de estrés y agotamiento (Cruz, 2012).

Por tanto, resulta evidente que los trabajadores, casi de una forma generalizada, experimenten dificultad para conciliar las demandas que confrontan su vida laboral, familiar y personal (Leon & Chinchilla, 2010)

Se puede comprender que el conflicto trabajo familia establece una situación que compromete al trabajador a un dilema para priorizar entre su vida familiar y la vida laboral al mismo tiempo.

Se analizó que los conflictos trabajo-familia más frecuentes en las organizaciones son: a) Inexistencia de flexibilidad en los horarios, b) Ausencia de incentivos, c) Diferencia de remuneración y cargos entre hombres y mujeres, d) La organización no permite el teletrabajo o trabajo remoto, e) Ausencia de beneficios para la familia en diferentes escenarios como la educación, la recreación y deporte.

Así pues, en el común de las organizaciones existen empleados que tienen compromisos de esposa e hijos, la otra parte, tendrá otro tipo de necesidades familiares, pero de igual manera esperaría contar con el apoyo de su empresa para afrontar situaciones familiares problemáticas o de difícil trato; situaciones estas que sin duda que pueden afectar el nivel de desempeño de los empleados.

A lo largo de este trabajo se ha podido evidenciar que las empresas en Colombia se les hace complejo apalancar a los empleados y colaboradores en momentos de dificultad familiar indistintamente del origen de estos; tales como: a) licencias y permisos para afrontar situaciones de crisis familiar como enfermedad de un miembros de la familia, disolución de vínculos familiares, duelos, entre otros, b) inexistencia de compensación ni aspectos culturales o deportivos que integren la familia, c) ausencia de beneficios o incentivos, d) inexistencia de apoyo económico para la educación de los hijos de los empleados.

La empresa debe trascender e invertir en el desarrollo personal y profesional de sus empleados, así como proporcionar una mejora en las condiciones y calidad de vida en el trabajo,

establecer un equilibrio entre la vida familiar y laboral, el fortalecimiento de sus relaciones y un compromiso permanente con el respeto a los derechos humanos y laborales (Jaramillo, 2011).

Lo anterior justifica de manera evidente también un vacío en la construcción de políticas y normas para atender los diversos aspectos organizacionales, donde los concerniente a la responsabilidad de la organización respecto a la dimensión interna no queda exenta de esta realidad, en virtud de la obligación que se tiene de responder como empresa familiarmente responsable, generándose un vacío en la declaración de acciones para afrontar los dilemas trabajo-familia que enfrentan los empleados, y haciendo notoria la ausencia de planes, beneficios, estrategias y recursos para la adecuada atención del talento humano que motoriza la productividad organizacional.

Es por esto que se requiere realizar una revisión de las empresas en Colombia que hayan optado por implementar políticas que ayuden al conflicto trabajo-familia, ya que si no existen mayores antecedentes que demuestren que las empresas estén realizando actividades o se preocupen por mejorar la situación actual y, dado que la conciliación entre el trabajo y la familia, usualmente no ha formado parte de la visión estratégica de las organizaciones, y si existe en algunas, es muy poca la atención que se le dedica. (Abanto, Guillen, & Segovia, 2012), por lo que el conflicto se agudiza y retroalimenta permanentemente.

Adicionalmente los directivos no siempre poseen competencias o herramientas de formación que posibiliten acciones para conciliar la vida personal, familiar y laboral de los empleados a su cargo, muchas veces ni siquiera la propia, lo cual dificulta distinguir la existencia

de un conflicto, y por ende no se asumen las acciones y correctivos necesarios para generar alternativas de solución.

No obstante, se esperaría que al realizar la revisión de empresas que hayan decidido intervenir el conflicto trabajo – familia se encuentre información que permita verificar que se esté dando la resolución de conflictos, la conciliación con los empleados, los acuerdos colectivos y la remuneración justa de acuerdo a las condiciones de la empresa y el cumplimiento de la legislación en Colombia y a nivel internacional en cuanto a derechos humanos.

En los países europeos las empresas se orientan a partir del Modelo EFR promovido por la Fundación Másfamilia, la cual surgió en 2003 como iniciativa social y de carácter benéfico, para la protección y promoción de la familia en general, y en particular de aquellas con dependencia en su seno, es decir, niños menores, personas mayores, personas con discapacidad, etc. (Fundación Másfamilia, 2008).

La filosofía que desarrolla la Fundación Másfamilia está orientada a considerar que una sociedad mejor será aquella en la que existan mayores cuotas de respeto, justicia, igualdad y responsabilidad hacia el ser humano.

Dentro de su misión contempla desarrollar acciones que, desde los diversos ámbitos de la vida supongan una mayor protección y una mejora de la calidad de vida y bienestar de las familias, y especialmente de aquellas con dependencias en su seno en contraprestación al importante papel que juegan como elemento de cohesión social.

Fundación Másfamilia es una organización privada, donde se enmarca el certificado EFR, en la actualidad, es la propietaria del esquema privado de esta certificación, así como del modelo de gestión y licenciataria de la marca del mismo nombre, a través de la fundación se conoce que son más de 260 empresas certificadas alrededor del mundo, las cuales se encuentran referenciadas mediante el Anexo 3, además de los entes certificadores, y las empresas consultoras los cuales se relacionan a continuación:

- COTECNA (Certificador)
- Dynamyca (Consultor)
- Fundación Bien Humano (Consultor)
- Human Capital (Consultor)
- ICONTEC (Certificador)
- My People (Consultor)
- Productividad y Gente (Consultor)
- SGS Colombia (Certificador)

La Fundación Másfamilia se encuentra presente en más de 20 países, entre estos México, Panamá, Costa rica, Guatemala, Nicaragua, República dominicana, Colombia, Brasil, Chile, Argentina, Marruecos, España, Portugal, Andorra, Francia, Italia, Moldavia y Australia.

Adicionalmente tiene una amplia participación académica en diferentes universidades y centros de educación en España, entre estas la Universidad de Zaragoza, Universidad Castilla la Mancha, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Rey Juan Carlos, Universidad Europea de Madrid, Universidad Carlos III de Madrid, entre otros.

Dado que las empresas requieren apoyo para encontrar una salida a la problemática que afrontan asociada a los conflictos trabajo-familia, es por esto que veintiséis empresas en Colombia, (Anexo 2), decidieron intervenir el conflicto trabajo- familia y además buscar el reconocimiento por esto, es así como la fundación Másfamilia las ha certificado, como empresas familiarmente responsables, porque se preocuparon por formalizar políticas que ya venían implementando y porque fortalecieron la gestión en la calidad de vida de los empleados.

Lo anterior, a partir de la búsqueda de espacios de integración para los trabajadores con sus familias, en la instauración de estrategias flexibles para solventar los dilemas de estos, al tiempo que pueda brindarse una formación de competencia para sensibilizar y concienciar a los directivos las empresas ante el mencionado conflicto.

### **1.1.2 Formulación del problema**

Pueden ser muchas las causas del conflicto trabajo-familia, al igual que las consecuencias que este trae para la empresa y para los trabajadores, este conflicto puede estar presente en las organizaciones y esta no darse cuenta que muchas veces este es el causante de la insatisfacción de los empleados, en Colombia puede que hayan empresas que aún desconozcan la existencia de tal conflicto, mientras que otras ya han empezado el camino hacia el cambio.

Es por esto que se plantean los siguientes cuestionamientos:

¿En qué forma las empresas colombianas se benefician aplicando las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2?

¿Cuáles son las características de las empresas certificadas en las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2?

¿Cuáles son las prácticas que implementan las empresas en Colombia para certificarse como EFR?

¿Qué recomendaciones se pueden proponer a las Empresas Colombianas que son EFR?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la aplicación de las normas EFR en las organizaciones certificadas como empresas familiarmente responsables en Colombia.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocer las características de las empresas certificadas en las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2.
- Identificar que practicas implementaron las empresas para certificarse en las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2.
- Realizar un análisis de los beneficios que trae estar certificado en las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2.
- Proponer recomendaciones para la sostenibilidad de la certificación en las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Son muchos los conflictos que pueden presentarse en una empresa, uno de ellos es el conflicto de roles, cuando el empleado no puede controlar el tiempo en el trabajo en contraste con el tiempo para la familia, en muchas ocasiones precisamente por el hecho que los padres trabajan los niños y/o adolescentes deben pasar horas en cuidado de otras personas o en algunos casos incluso solos en sus hogares.

El desconocimiento de las organizaciones acerca del conflicto trabajo – familia, trae consigo efectos negativos a largo plazo en las familias de los empleados, ya que estas son las que viven de cerca la ausencia de sus seres queridos.

Varios estudios laborales demuestran que una cultura organizacional orientada a la Responsabilidad Familiar tiene efectos positivos reduciendo el estrés, el conflicto trabajo - familia, la intención de cambiarse de empresa o trabajo (Abanto, Guillen, & Segovia, 2012), además de mejorar el clima laboral, la rotación del personal, la satisfacción, compromiso en el trabajo y los costos que esto conlleva, incrementando su productividad.

A largo plazo, sin embargo, los efectos de que la empresa trate de conciliar al trabajador con la familia, tendrá efectos positivos ya que la gran mayoría de colaboradores, trabajan justamente porque son el sustento de la familia y la razón de su esfuerzo, está enfocada en la familia (Abanto, Guillen, & Segovia, 2012), el aporte social de la implementación de políticas de

conciliación y flexibilidad laboral de uno u otra manera puede contribuir a la construcción de familias con bases sólidas para la sociedad actual.

Por otra parte, se evidenció que no existen investigaciones que describan específicamente y en forma puntual, la aplicación de las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2 en las empresas Colombianas y considerando que de este tema hay pocos estudios, se razona que este puede servir como objeto de análisis en otras oportunidades.

Adicionalmente, se está contribuyendo a dar a conocer el termino Empresa Familiarmente Responsable (EFR), el cual aún no es ampliamente reconocido en Colombia, por lo que se podría estar generando nueva teoría al respecto y contribuir a llenar en parte el vacío de conocimiento a nivel nacional, fortalecer la distinción del modelo EFR propuesto por la Fundación Másfamilia, favoreciendo su implementación, es por esto que mediante la indagación de teoría y conceptos básicos, se pretende conocer la experiencia de las empresas certificadas bajo las normas EFR.

Esta investigación aportará teoría a futuras líneas de estudio para que la aplicación de las normas EFR y el conflicto trabajo – familia en Colombia puedan seguirse investigando, y además puede sugerir ideas para motivar a estudiar el comportamiento de las empresas en cuanto a prácticas de gestión humana ya que se puede razonar que al conocer las normas EFR las empresas pueden facilitar la generación del equilibrio trabajo- familia. Se pretende definir además en una forma cuales son los beneficios de intervenir el conflicto trabajo familia y el aporte que podría traer a una empresa la implementación de las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2, normas específicas para las empresas familiarmente responsables.

## 1.4 DELIMITACIÓN

### 1.4.1 Delimitación espacial

Se centra en las empresas certificadas en Colombia como Empresas familiarmente responsables, las empresas que hacen parte de esta investigación son:

**Tabla 1. Empresas EFR**

No.	EMPRESA	Sector	Ubicación	Tamaño	Ente que certifica	Norma
1	CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMPENSAR	Banca	Bogotá	Grande	ICONTEC	EFR 1000 – 1
2	PASTAS DORIA	Alimentos	Cundinamarca	Grande	ICONTEC	EFR 1000 – 1
3	INFORMATION & KNOWLEDGE MANAGEMENT- IKM	Tecnología	Bogotá	Pequeña	SGS	EFR 1000 – 2
4	SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE CARTAGENA S.A- SACSA	Aeropuertos	Cartagena	Mediana	SGS	EFR 1000 – 1

**Fuente: Construcción propia (2014)**

### 1.4.2 Delimitación Temporal

El objeto de conocimiento que se abordó en este trabajo de grado se enmarca dentro del periodo comprendido entre Enero de 2014 a Mayo de 2015, toda la información referenciada en este trabajo corresponde a revisión realizada en el periodo mencionado.

### **1.4.3 Delimitación Teórica**

Esta investigación contempla la aplicación de las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2 del Modelo de Empresas Familiarmente Responsables, asociada a la resolución de conflictos trabajo – familia y como unidad objeto de estudio y observación se estudian las empresas colombianas certificadas por la Fundación Másfamilia en estas dos normas.

También, el estudio estará delimitado teóricamente principalmente a partir de los postulados teóricos de: (Abanto, Guillen, & Segovia, 2012), (Arredondo.F, Velázquez.L, & Garza.J, 2013), (Baez & Galdames, 2005), (Benito, 2010), (Chinchilla, 2007), (Grueso & Antón, 2011), (Idrovo, 2006), (Jimenez & Moyano, 2008) y los estudios realizados por la Fundación Másfamilia y el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra – España.

### **1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los estudios sobre la aplicación de las normas EFR 1000, son relativamente de reciente data, razón por la cual la existencia de materiales para la construcción teórica de dichas variables han sido complejas de ubicar, en virtud de su situado exploratorio y de la escasez de investigaciones asociadas a estas, especialmente enmarcadas en el estudio de las empresas colombianas certificadas como EFR, con las cuales también se presentó la dificultad del interés por parte de estas en responder a la solicitud que se hizo para la realización de las entrevistas.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

## 2.1. NORMA EFR 1000-1 y NORMA EFR 1000-2

La Fundación Másfamilia, ha desarrollado siete modelos de gestión para la conciliación y la igualdad, estos en diferentes escenarios en los que se puede tener en cuenta a la familia, y principalmente aquellas con mayor necesidad de apoyo, es así como se ha desarrollado el modelo de gestión empresa, municipio, educación, economía social, franquicia, microentidad y global, todos enfocados a la responsabilidad familiar.

**Tabla 2. Modelos de Gestión EFR.**

Modelo de gestión EFR	Descripción	Beneficios de la implementación	Indicado
EFR empresa	Es una herramienta de gestión única en el mundo que aporta una metodología sencilla y eficaz para posibilitar los procesos de conciliación.	Mejora continua, que responde a una nueva cultura de trabajo en el ámbito de la responsabilidad social empresarial. Y, sin duda, son muchos los beneficios asociados al diseño, implantación y certificación de un proceso EFR en una organización.	Empresas grandes, medianas y pymes.
EFR municipio	Es una herramienta de gestión que permite diseñar, estructurar, sistematizar, medir, evaluar y gestionar la conciliación, la responsabilidad familiar.	Igualdad de oportunidades en el ámbito municipal.	Actuación municipal.
EFR educación	Es una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones, mediante la medición de indicadores referentes a la conciliación y valores EFR.	Permite comprender dudas en la materia y estimular la búsqueda de soluciones para todos los colectivos cercanos al centro educativo.	Centros educativos

<p>EFR economía social</p>	<p>El propósito de este modelo es adaptar y facilitar la implantación del Modelo de Gestión EFR en entidades incluidas en la Economía Social, dando acceso a la marca EFR.</p> <p>Se requiere lectura y utilización conjunta con las normas EFR 1000-1 o 1000-2 (en función del tamaño de la entidad) al objeto de la certificación EFR.</p>	<p>Uso del modelo como marca EFR.</p>	<p>Entidades incluidas en la Economía Social,</p>
<p>EFR franquicia</p>	<p>Se refiere a la necesidad de elaborar y/o adaptar nuevas especificaciones, requisitos y documentación complementaria, a distintas realidades de emprendimiento empresarial y social.</p>	<p>Da respuesta a las necesidades y requerimientos que demandan las franquicias, ya que constituyen un modelo empresarial con una serie de características muy diferentes al resto.</p>	<p>Franquicias.</p>
<p>EFR microentidad</p>	<p>Esta iniciativa está dirigida a fomentar, reconocer y acompañar a las microentidades en la adopción de una cultura de responsabilidad hacia sus empleados, estas entidades tienen derechos y obligaciones que debe armonizar con su misión y objetivo de crear riqueza. Su responsabilidad social empieza por los más cercanos: los empleados y sus familias.</p>	<p>Mayor rentabilidad, productividad y mejora en la imagen de marca en su ámbito de actuación.</p>	<p>La microentidad (menos de quince empleados)</p>
<p>EFR global</p>	<p>Es un proceso de gestión que nace del Modelo EFR empresa y que aporta un método sencillo y eficaz para poner en marcha, a nivel estratégico.</p>	<p>Implementación de procesos en conciliación laboral y familiar en empresas.</p>	<p>Compañías de cualquier sector.</p>

**Fuente: Construcción Propia (2014)**

Dichos modelos de gestión, están basados en la mejora continua, que responde a una nueva cultura de trabajo en el ámbito de la responsabilidad social empresarial. No obstante, para poder

poner en práctica los diferentes modelos de gestión de acuerdo a la entidad, se hace necesario conocer y hacer uso de la familia de documentos normativos, en los cuales están enmarcadas las normas EFR 1000-01 y EFR 1000-2.

Lo que se pretende con la aplicación de las normas es desarrollar programas, políticas y prácticas que proporcionen que exista esa conciliación; a través por ejemplo de una flexibilidad en los horarios laborales, servicios familiares, apoyo profesional y beneficios extra salariales. (Patiño, 2010)

Se trata de ocho normas EFR, las cuales brindan una guía a la entidad que desee certificarse como EFR, además permiten conocer las directrices necesarias para el proceso. Las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2, como documentos normativos que contemplan especificaciones y directrices generales al diseño, implantación y certificación del modelo EFR, en un modelo de gestión de conciliación e igualdad para grandes y medianas entidades, y pequeñas organizaciones respectivamente. (FundaciónMásfamilia, 2007)

**Tabla 3. Descripción Normas EFR**

<b>Norma EFR</b>	<b>Descripción</b>
EFR 1000-0	Glosario de términos y acrónimos, referencias legislativas y otras experiencias relacionadas.
EFR 1000-1	Modelo de gestión de conciliación e igualdad para grandes y medianas entidades, especificaciones y directrices generales asociadas al diseño, implantación y certificación del modelo EFR.

EFR 1000-2	Especificaciones y directrices generales asociadas al diseño implantación y certificación del modelo EFR para pequeñas organizaciones.
EFR 1000-3	Sistema de puntuación para medianas y grandes organizaciones.
EFR 1000-4	Sistema de puntuación para pequeñas organizaciones.
EFR 1000-5	Requisitos generales asociados al proceso de certificación del modelo EFR.
EFR 1000-6	Requisitos asociados a la calificación de las entidades prescriptoras asociadas al modelo EFR: entidades de certificación, entidades de consultoría, entidades de formación.
EFR 1000-7	Guía de apoyo para la interpretación, desarrollo e implementación de los requisitos cualitativos y cuantitativos asociados al liderazgo y estilo de dirección en el ámbito del modelo EFR.
EFR 1000-8	Suspensión, retirada y cancelación de la certificación.

**Fuente: Construcción Propia (2014)**

De acuerdo a la tabla anterior, las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2, son modelos de gestión certificables de acuerdo al tamaño de la empresa, este modelo de la Fundación Másfamilia contempla entre sus objetivos perseguir una mejora del equilibrio persona- familia- empresa, propiciando para ellos un cambio en el paradigma del gobierno y dirección de las empresas, así como de la forma de entender este trasfondo por parte de la sociedad. (FundaciónMásfamilia, 2008)

Estas normas constituyen la herramienta principal para la implementación del sistema de gestión, que más adelante va a permitir la certificación. La Fundación Másfamilia comenta que

estas normas son de carácter voluntario para las organizaciones, el contenido y aplicación de este modelo de gestión, no añade derecho laboral en las organizaciones, desenvolviéndose en el ámbito de la voluntariedad, el dialogo y el consenso entre las partes y del más absoluto respeto a la legislación laboral y la negociación colectiva.

Al revisar las normas, se encuentra que la EFR 1000-1, contempla en su capítulo 4, el desarrollo del modelo de gestión, en la que se contemplan variables fundamentales para lograr la certificación y llevar a cabo de manera efectiva la implementación.

Para que una empresa llegue a ser EFR, se debe llevar a cabo el cumplimiento de los requisitos de la norma, primero, cumplimiento de los elementos principales de la gestión:

- Liderazgo
- Compromiso de la organización
- Designación del representante de la organización
- Diagnóstico inicial EFR
- Definición del alcance

**Liderazgo:** Para la Fundación es muy importante la figura ejemplarizante de los líderes, ellos son capaces de anticipar situaciones futuras predecibles para la mejora competitiva de su organización, la implicación de la alta jerarquía en este tipo de proyectos como ser una EFR, es una clara muestra de liderazgo, el proceso tendrá mucho más éxito si es liderado por el presidente de la organización y apoyado por todos los niveles que le siguen, algunos ejemplos de

liderazgo en la empresa son la participación de la dirección en planes y programas internos, reuniones donde el tema de la igualdad y la conciliación hagan parte de la agenda, charlas externas, difusión de manuales y protocolos etc.

**El compromiso de la organización:** Consiste básicamente en plasmar en forma física la visión del líder, en lo relacionado con EFR, esto debe ser demostrable, ya sea en actas, objetivos, misión, visión, códigos de conducta, objetivos estratégicos etc.

**Designación del representante de la dirección:** Se trata de designar a una persona encargada de liderar, organizar y ejercer las funciones de principal a cargo del sistema, indistinto a este designado se debe contar con el director de gestión humana con el fin de apoyar en el proceso.

**El diagnóstico inicial:** Este tiene el propósito de determinar en qué punto se encuentra la empresa en materia de equilibrio de la vida familiar y laboral, esto con el fin de obtener una fotografía del estado actual de la organización, se analiza en esta etapa aspectos como el cumplimiento de la legislación vigente, seguridad social y la prevención de riesgos psicosociales, esta herramienta de diagnóstico debe ser utilizada para obtener la mayor información relacionada con la empresa, los empleados, el mercado y el negocio como tal.

**El alcance:** Es primordial como en cualquier otro sistema de gestión, definir un alcance del modelo EFR, se debe definir las áreas implicadas, y las que quedaran en la certificación, esta etapa, es más relevante en la primera certificación ya que de acuerdo a los resultados del diagnóstico la organización cual será el alcance más apropiado.

Una vez definidos estos elementos de la gestión, detallados anteriormente, como segunda medida, se tendrá en cuenta el cumplimiento de las Políticas EFR, estas son las directrices generales de la alta dirección en materia de conciliación e igualdad, estas medidas EFR son la concreción de cada caso particular de las políticas EFR, por lo que cada organización debe establecer, documentar y dar a conocer sus propias políticas y medidas EFR, estas son:

- **Calidad en el empleo:** estas son medidas que persiguen el fomento de la estabilidad y reducción de la temporalidad, desarrollo de posiciones flexibles, como programas de compensación flexibles a la carta y programas de beneficios, puesta en marcha programas dirigidos a mejorar la salud y el bienestar personal.
- **Flexibilidad temporal y espacial:** Son medidas para aportar flexibilidad de horarios laborables y distribución de la jornada en otros periodos temporales, teletrabajo, permisos retribuidos, excedencias con reserva de puesto.
- **Apoyo a la familia de los empleados:** Se incluyen en este, medidas concebidas para respetar, facilitar y fomentar las relaciones de los empleados con su entorno familiar. Estas medidas van dirigidas a la maternidad, paternidad, ayuda a las menores y grandes dependencias de los trabajadores.
- **Desarrollo y competencia profesional:** Las medidas diseñadas en este aspecto son para concebir carreras profesionales de largo recorrido compatibles con la vida privada de los colaboradores.
- **Igualdad de oportunidades:** Son medidas diseñadas entorno a la diversidad con el fin de respetar y fomentar la igualdad de oportunidades y en especial las relacionadas con género, discapacidad, edad, raza, nacionalidad.

- **Liderazgo y estilos de dirección:** Son aquellas políticas dirigidas a poner en marcha, mantener o mejorar estilos de dirección o conductas directivas favorecedoras y nunca contrarias a la conciliación de la vida familiar y laboral y la responsabilidad familiar.

Y por último, una vez cumplido con dichas políticas, la empresa desarrolla el proceso de implantación del modelo EFR, de acuerdo a las características de la empresa, con la estructura de las normas, el proceso de certificación inicial y concesión de la marca EFR, sería el último paso, este se desarrolla en tres fases, en la que intervienen tres actores diferenciados:

- **Fase I: Diseño e Implantación del Modelo EFR**

En esta fase las organizaciones tienen que implantar el modelo de gestión EFR definido en las normas EFR, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y sector donde pertenece. Las entidades pueden abordar la implantación del modelo EFR, bien con sus propios recursos internos o bien con la ayuda de una empresa consultora homologada, que asesore de forma voluntaria a las compañías interesadas sobre cómo desarrollar e implantar el modelo de gestión EFR.

Las organizaciones interesadas también pueden formar en esta materia a sus propias personas a través de acciones formativas homologadas por Fundación Másfamilia.

- **Fase II: Certificación**

Cuando las entidades han culminado la implantación del modelo EFR, es cuando una entidad de certificación acreditada, se encarga de comprobar el cumplimiento de los requisitos de certificación con la participación directa de los trabajadores a través de una auditoría externa.

- **Fase III: Concesión del certificado y distintivo EFR**

Las empresas EFR alcanzan la distinción de ser empresas personal y familiarmente responsables, tras obtener el certificado EFR de conciliación que otorga Fundación Másfamilia.

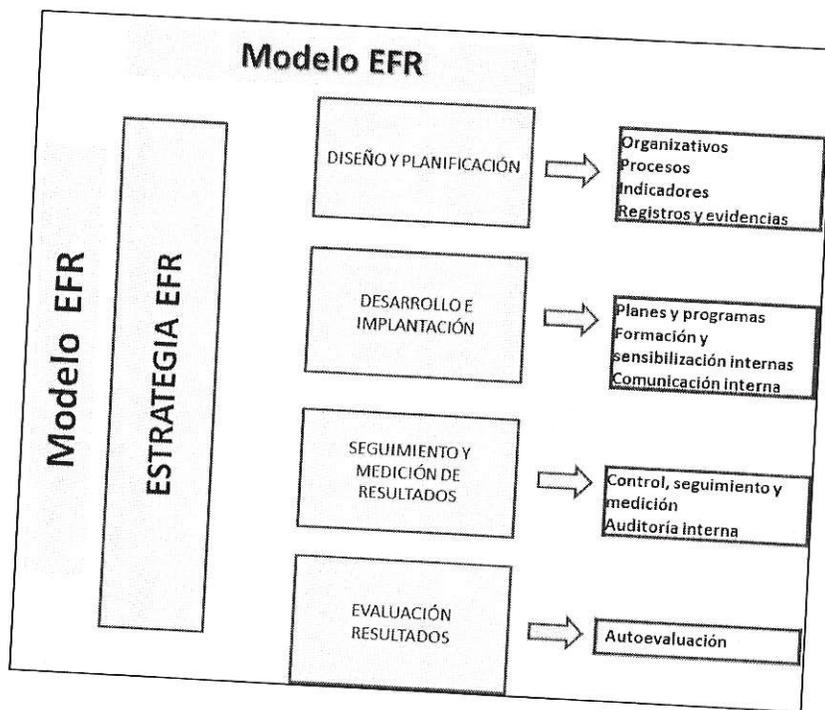
Las empresas EFR conciben estilos de dirección modernos, abiertos, plurales, participativos y transparentes, orientados hacia la eficacia y eliminando aquellos otros contaminantes como la cultura de la presencia.

De esta manera, como se describió en los párrafos anteriores, es como se obtiene la certificación como Empresa Familiarmente Responsable, para todas las empresas que deseen certificarse.

No obstante, es de anotar que el proceso para grandes y medianas empresas es más complejo que el dirigido a pequeñas organizaciones, en este aspecto difieren las normas, por lo que se hace necesario, realizar una descripción de cuáles son los aspectos básicos que se tienen en cuenta para que una pequeña empresa pueda llegar a ser EFR y como una empresa mediana o grande alcanza dichos requisitos. Es pertinente mencionar cuales son las principales diferencias, entre las normas EFR 1000-1 y la norma EFR 1000-2:

El modelo EFR de acuerdo a la EFR 1000-1, se compone principalmente de los siguientes elementos:

Figura 2. Modelo EFR Norma 1000-1



Fuente: (Norma EFR 1000-1, 2008, p21).

De acuerdo al cuadro anterior, este modelo contempla varios elementos que componen la estructura necesaria para que una mediana o grande empresa pueda llegar a ser EFR, esto comprende 8 elementos, contemplados en la norma, los cuales se describen a continuación:

**Elemento 1. Políticas y medidas EFR:** Estas son las directrices generales de la alta dirección, como se habían mencionado anteriormente, comprenden la calidad en el empleo, flexibilidad, apoyo a la familia, desarrollo y competencia profesional e igualdad de oportunidades, además de esto, el modelo plantea la importancia del liderazgo y estilo de dirección y la perspectiva de género.

**Elemento 2. Objetivos de mejora:** Estos deben ir más allá de los requisitos legales, cada objetivo debe estar asociado a un programa y además adaptarse a la cultura y la estrategia de la organización.

**Elemento 3. Soporte:** En este aspecto se tienen en cuenta la designación de un responsable en la organización para lo relacionado a la comunicación, representante de la dirección en materia EFR, que podrá coincidir o no con el representante para la comunicación. Otros de los soportes es la designación de funciones y responsabilidades EFR.

Procesos: Se describe en este aspecto la importancia del soporte documental mínimo para el sistema, registros y evidencias objetivas, para lo que el modelo define cuáles pueden ser al menos los documentos a tener en cuenta, como protocolos, registros de auditorías internas, autoevaluaciones, entre otros.

Indicadores: es importante la existencia de resultados observables y medibles, estos pueden estar enfocados en la mejora del equilibrio familia- empresa o con los parámetros de negocio- empresa. Para el diseño de los indicadores se debe tener en cuenta, la actividad de la empresa, tamaño, complejidad, colectivos de personas entre otros.

Registros y evidencias: estos son derivados de la aplicación de las políticas, objetivos y soportes de procesos, estos pueden ser email, actas, formatos, informes etc.

**Elemento 4. Planes y programas:** estos pueden estar asociados a las políticas, objetivos, medidas que haya definido previamente la organización, como mínimo estos deben tener definido sus propios objetivos, metas, recursos, indicadores y seguimiento.

**Elementos 5. Comunicación y formación interna:** se constituyen en las herramientas para lograr la conexión entre los empleados y sus entornos como el familiar y la empresa. De esto hace parte la comunicación interna, periódica, canales de comunicación más adecuada. La

organización debe definir de acuerdo a lo que especifique la norma, los aspectos claves a comunicar.

**Formación:** Enfocada a lo que se quiere lograr en la organización con respecto a EFR, como por ejemplo, desarrollar formación que facilite el equilibrio vida-profesión, gestión del tiempo, salud y bienestar, gestión de habilidades de conciliación entre otros. Este requisito de formación no es obligatorio para la primera certificación pero si para el mantenimiento del sistema.

**Elemento 6. Seguimiento y Medición:** se le debe realizar seguimiento a todos los elementos del modelo, ya que todos están enfocados a la obtención de resultados, para llevar a cabo este proceso de seguimiento y medición será necesario que la organización ponga en marcha mecanismos que le permitan conocer el estado de sus elementos de gestión, para esto cuanta además con la ejecución de acciones preventivas y correctivas para el tratamiento de las posibles desviaciones que se puedan presentar en el sistema.

**Elemento 7. Auditoría interna:** se deben realizar por lo menos cada 24 meses, para lo que se debe selección y evaluar el auditor. Se puede afirmar que el proceso de auditoría complementa el elemento asociado a seguimiento y medición.

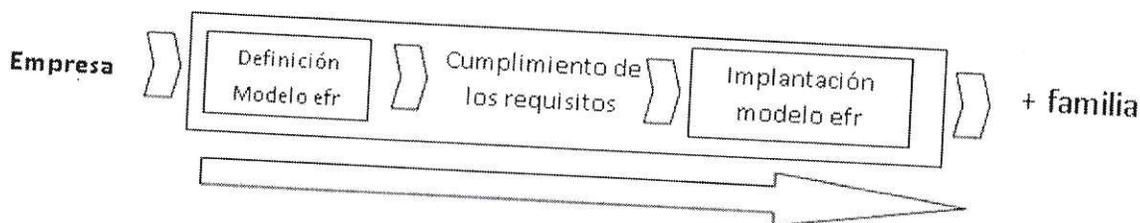
**Elemento 8. Autoevaluación:** es un proceso que debe llevarse antes de la auditoría externa y en apoyo de la dirección, para lo que se debe tener en cuenta todos los registros generados en las actividades de seguimiento y medición, informes de auditorías y diagnósticos que se hayan realizado, encuestas, estudios, reclamaciones etc. De este proceso pueden surgir modificaciones en cada uno de los elementos del sistema.

De esta forma, se describe cuáles son los requisitos que debe cumplir una empresa mediana o grande para implantar el modelo EFR, algunos de estos elementos como el diagnóstico, solo se llevaran a cabo cuando la empresa se va a certificar por primera vez, en el ejercicio del proceso de certificación y seguimiento, la empresa va definiendo cuales son los elementos que constantemente debe alimentar para poder mantener adecuadamente su sistema de gestión.

Por otra parte, la norma EFR 1000-2 diseñada específicamente para pequeñas empresas, contempla el modelo de gestión de una forma menos compleja que el anterior y toma como elementos principales, la diferenciación de las empresas, basadas en el número de empleados, por lo que se consideran dos tipologías:

- 1 a 25 empleados
- 26 a 100 empleados

**Figura 3: Proceso de Certificación Modelo EFR 1000-2**



**Fuente:** (Norma EFR 1000-2, 2007) p11.

Lo cual deja ver que el proceso para pequeñas empresas es mucho más sencillo que el indicado para grandes y medianas empresas.

De acuerdo a la norma EFR 1000-2, este modelo para pequeñas empresas fue creado por la necesidad de incorporar medidas que ayuden a lograr a sus empleados el deseado equilibrio trabajo-familia, esto ya que la pequeña empresa tiene notables diferencias respecto a la gran empresa por lo que requiere enfoques distintos, una empresa pequeña es:

- Más informal
- Mayor relación directa/ personal entre director y empleado
- Oferta de soluciones a la medida para los empleados en materia de conciliación.
- Los límites del negocio tienen un mayor impacto sobre las personas.

Adicionalmente de acuerdo a lo que refiere esta norma, la pequeña empresa, posee menor disponibilidad de recursos, personal y tiempo, igualmente mayor dificultad para la gestión de procesos administrativos, falta de conocimiento técnico e inquietud ante la incorporación de este tipo de iniciativas en la empresa, esto adicionalmente por su marcada orientación al negocio y resultados en el afán de maximizar la rentabilidad de las inversiones.

Es de esta manera como, tanto grandes empresas como pequeñas empresas, pueden alcanzar la certificación, unas con un proceso menos complejo que otras, por su tamaño, pero igualmente efectivo, lo que demuestra como el modelo se ajusta a todo tipo de empresas y a las características de la misma, todo con el fin de contribuir a alcanzar el equilibrio trabajo- familia y llegar a ser una EFR.

## 2.2 CONCEPTO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

Para abordar el concepto Empresa Familiarmente Responsable referenciado en la presente investigación como EFR, se comenzará con el concepto de familia desde diversas perspectivas.

En tal sentido, según la Asociación Latinoamericana de Profesores de Medicina Familiar (Asociación Latinoamericana, 2005)

“La familia es el núcleo básico de la sociedad. La familia es un grupo social, organizado como un sistema abierto, constituido por un número variable de miembros, que en la mayoría de los casos conviven en un mismo lugar, vinculados por lazos ya sean consanguíneos, legales y/o de afinidad. Es responsable de guiar y proteger a sus miembros, su estructura es diversa y depende del contexto en el que se ubique.”. (p.102)

Por otra parte, de acuerdo a (Gallego, 2012):

“La familia como un conjunto de personas que están unidas por vínculos de afectividad mutua, mediada por reglas, normas y prácticas de comportamiento, ésta tiene la responsabilidad social de acompañar a todos sus miembros en el proceso de socialización primario para que puedan ingresar con éxito a la socialización secundaria”. (p.44)

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico la participación de los padres en la crianza es crucial para el desarrollo de los hijos y para dar forma a una sociedad (Arredondo.F, Velázquez.L, & Garza.J, 2013).

La familia tiene una función social que es crucial e irremplazable, la familia les enseña la confianza, la cooperación y el dominio de sí mismos. Las empresas y la sociedad necesitan de estos atributos que solo las familias pueden desarrollar (Roback, 2001).

George, 2009; Chinchilla y Moragas, (2009); Fite, (2004) citados por (Cruz, 2012)

menciona que:

“Las empresas en especial se benefician de la buena salud de la familia en cuanto a institución social fundamental entre otras razones porque las empresas no producen personas integra y motivadas por motivos trascendentes. Estas características de los empleados tan valorados por los directivos en la actualidad, aunque pueden ser reforzadas en el sistema educativo formal, solo se modelan a cabalidad en el seno de la familia” p17.

De acuerdo al (Social Trend Institute, 2007a y 2007b) citado por (Cruz, 2012) los investigadores consideran que una sociedad con familias fuertes, basadas en matrimonios estables, es una condición necesaria para la sostenibilidad de los sistemas económicos.

Es por esto, que el tiempo que una persona pasa en la familia se vuelve esencial para las organizaciones, esto debido a que la familia es la primera escuela donde las personas aprenden y desarrollan competencias, así lo afirma (Herrera, Weisser, & Salazar, 2004) cuando expresan que la familia es la primera escuela de vida y primer espacio social, en que el individuo inicia su proceso de socialización. Este es el espacio donde se desarrolla el verdadero capital humano y social: la capacidad de comprometerse y generar vínculos sanos y duraderos.

En la familia se generan los sentidos compartidos, sobre los que descansa parte importante del ordenamiento social y ellos son expresión del sistema económico y de las relaciones de producción que caracterizan a una sociedad (Herrera, Weisser, & Salazar, 2004).

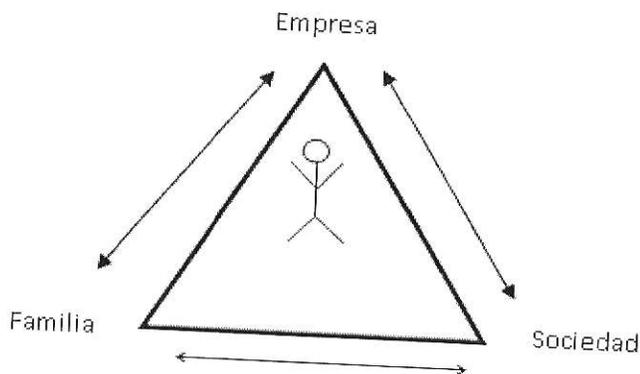
Hoy en día, muchas empresas no son conscientes de que están destruyendo la ecología humana, conminando su propia organización y la sociedad con prácticas que la dañan y

deshumanizan, ya que no permiten que los empleados satisfagan su responsabilidad como esposos o padres, con lo cual se debilitan las familias. (Chinchilla, 2007)

Ya cuando abordamos el concepto de las empresas familiarmente responsable, se encuentra un concepto principal definido dentro de las normas de gestión, de acuerdo con la definición de la EFR 1000-0, una empresa familiarmente responsable es un 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 traduce en más prácticas de gestión operativa y concreta que se pueden percibir, medir y auditar por las distintas partes de interés y especialmente por entidades de certificación.

Son tres esferas las que hacen parte de una Empresa familiarmente responsable, como lo dice Nuria Chinchilla, en su libro Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad?

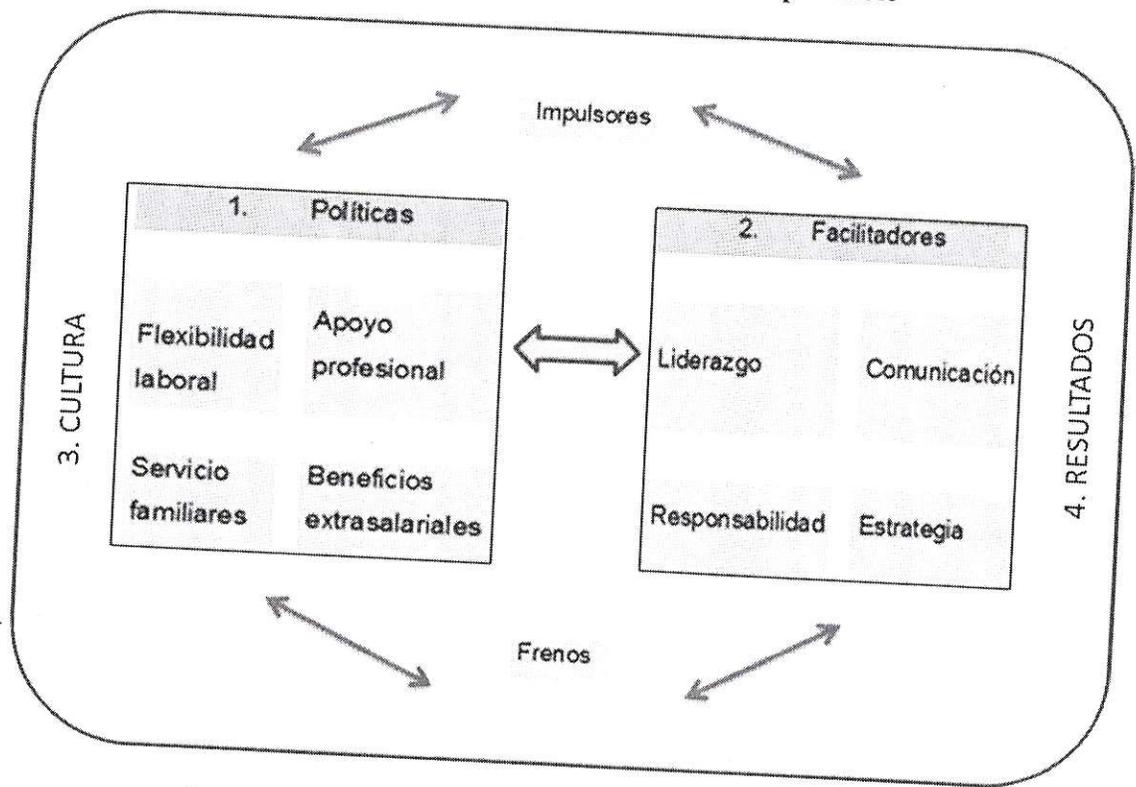
**Figura 4. Empresa, Familia y Sociedad**



Fuente: (Chinchilla, 2007) p7.

Además se destaca en esta misma publicación los elementos fundamentales que componen una Empresa Familiarmente Responsable, dentro de lo que (Chinchilla, 2007) contempla que una EFR tiene los siguientes elementos:

**Figura 5. Empresa Familiarmente Responsable**



Fuente: Construcción propia a partir de Chinchilla (2007, p.10).

1. Políticas: dentro de las principales políticas planteadas para mejorar el conflicto trabajo familia se encuentra la Flexibilidad laboral, apoyo profesional, servicios familiares y beneficios extrasalariales.
2. Facilitadores: También existen algunos elementos que pueden facilitar que las políticas se lleven a cabo las políticas de conciliación, como lo son el liderazgo, comunicación

responsabilidad de los cargos involucrados y la estrategia diseñada por la empresa para que el sistema de gestión EFR se mantenga.

3. Cultura: La cultura es el elemento que va a demostrar si las políticas se están poniendo en marcha y si los facilitadores están haciendo parte de la gestión. Una nueva cultura en la organización indicara los cambios y permitirá el nacimiento del balance o equilibrio trabajo-familia.
4. Resultados: Estos son lo que espera la empresa y los empleados que suceda con la implementación de la estrategia, los beneficios hacia los empleados y los resultados en los indicadores propuestos por la empresa para mejorar el conflicto trabajo – familia, además de los efectos positivos en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Suárez (2011) citado por (De la Hoz, 2013), por su parte cometa que una de las discusiones recientes sobre el rol de la empresa en la vida del individuo se ha enmarcado en el concepto de empresa familiarmente responsable, la cual se puede considerar como aquella organización en la que el empleador concilia con el trabajador las alternativas que mejor se acomoden a su desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados.

Bloom, Kretshmer y Van Reenen (2011) citados por (Arredondo.F, Velázquez.L, & Garza.J, 2013) explican cómo estudiaron los determinantes y consecuencias de las prácticas de lugar de trabajo familiarmente amigables, este es un término que ha sido asociado a la relación trabajo-familia y que ha sido estudiado por académicos del área de psicología organizacional como prácticas de lugar de trabajo familiarmente amigables.

### 2.3 EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES EN COLOMBIA Y EL CONFLICTO TRABAJO- FAMILIA

En Colombia, 26 empresas de diferentes sectores, han analizado que el trabajo y la familia son dos esferas fundamentales en el desarrollo del ser humano, caracterizadas por ser interdependientes y complementarias entre sí (Riquelme, Rojas, & Jiménez, 2012) por lo que el desarrollo de una persona puede verse influenciado por ambas esferas y la una resulta necesaria para la otra.

El problema fundamental y común en las empresas para decidir o motivarse en convertirse en una empresa familiarmente responsable es la existencia del Conflicto Trabajo – Familia, (Greenhaus & Beutell, 1985) definen el conflicto trabajo familia como un tipo de conflicto entre roles en el cual las demandas de uno de ellos se vuelven incompatibles con las demandas del otro.

En el mundo desde 1964 se había identificado la problemática, (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal, 1964) citados por (Greenhaus & Beutell, 1985) y (Otálora, 2007), se estaba viendo que afirman que tener conflicto de rol es, la ocurrencia simultánea de dos o más conjuntos de presiones, de tal manera que el cumplimiento de uno de ellos hace más difícil el cumplimiento del otro, además se considera el conflicto trabajo-familia como una forma de conflicto de rol, en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto (Greenhaus & Beutell, 1985).

Por su parte, Burgess y Waterhouse (2010) citado por (Arredondo.F, Velázquez.L, & Garza.J, 2013) difieren un poco en cuanto a la aparición de este concepto, pues sugieren que el concepto trabajo-familia surgió durante los años ochenta y se empezó a estudiar cuando la tensión entre el trabajo y la familia fue reconocida por sus efectos negativos en el entorno laboral. Este concepto se manifiesta en una falta de balance en la crianza de los hijos y las labores domésticas con el trabajo. Los conflictos entre la vida en el trabajo y la vida en familia casi siempre se manifiestan en términos de demandas excesivas de tiempo en el trabajo, horarios incompatibles y presión causada por el deseo de las personas de cumplir con sus deberes tanto en el trabajo como en la casa (Eagle, Miles e Icenogle, 1997) citados por (Otálora, 2007)

Ser una empresa familiarmente responsable en Colombia aduce ser un gran compromiso por los recursos que trae el control de la exposición a extensas jornadas laborales en deterioro del tiempo destinado a la familia, situación que sería transversal e independiente al tipo de empleo (Infante & Sunkel, 2004) citados por (Jimenez & Moyano, 2008)

Más adelante, (Chinchilla, Poelmans, & Leon, 2003) refieren que el problema radica en que pese a que los empleados esperan que las empresas y los gobiernos tomen la iniciativa, las empresas siguen considerando que el conflicto entre trabajo y familia no es de su responsabilidad.

A continuación se describen algunas causas o tipos de conflictos comunes en las empresas estudiadas, estos se generan en el ámbito laboral y familiar como factor común en las empresas en Colombia:

**Tabla 4. Tipos de conflicto trabajo –familia asociados al individuo**

Ítem	Generadores de conflicto	Orígenes del conflicto	Consecuencias del conflicto
1	Insuficiencia de salario.	Necesidad obligada de trabajar ambos (la pareja), es decir, padre y madre deben trabajar para poder cubrir los gastos de la familia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hijos criados por otras personas.</li> <li>• Sentimiento de culpa de los padres por tener que dejar a los hijos.</li> <li>• Obligación de tener que dejar los hijos con particulares.</li> <li>• Hijos permanecen más tiempos solos, lo que puede favorecer a influencias sociales inadecuadas.</li> </ul>
2	Tiempo dedicado a cada rol – sobrecarga laboral- sobrecarga familiar	Se ve forzado a laborar más tiempo del horario normal, incluso cuando se encuentra en su hogar, recibe llamadas y correos de la empresa de atención «urgente» en los fines de semana, o cuando se encuentra en vacaciones. Adicionalmente tiene muchos asuntos a cargo en la familia, por ejemplo, madre cabeza de hogar, entre otros.	Lo descrito en el ítem 1.
3	Tensiones psicológicas y emocionales.	Como consecuencia del conflicto percibe estrés e irritación por situaciones que se generan en el hogar y en el trabajo simultáneamente o en alguno de las dos esferas, por lo que una afecta a la otra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritabilidad permanente.</li> <li>• Poca tolerancia con los hijos / compañeros de trabajo. Conflictos con la pareja.</li> <li>• Origen a enfermedades sistémicas, depresión, cambios en el estado de ánimo.</li> </ul>

4	Ambigüedad en el rol.	No conocer y saber desempeñarse en el rol, no comprender la naturaleza de la tarea, dificultad para alcanzar metas impuestas. Tener que emplear más tiempo al rol laboral para alcanzar los objetivos de este, principalmente cuando se asume un nuevo cargo o un nuevo empleo.	Las descritas en el ítem 2 y 3.
5	Actitudes familiares, laborales y	Motivaciones internas y la forma como cada individuo enfrenta cada uno de los roles y los problemas que en estos se puedan generar como parte de la cotidianidad. Predisposición individual al conflicto y poca disposición para conservar una actitud positiva.	Los descritos en el ítem 3.

Fuente: Construcción Propia (2014)

**Insuficiencia de salario:** como se ha dicho, muchas son las causas del conflicto, el hecho que en la actualidad las familias necesitan en muchos casos al menos dos Salarios Mínimos Mensuales legales vigentes (SMMLV) para poder mantener la casa y la educación de los hijos, siendo incluso más difícil mantenerlos con un único salario (Ugarteburu, Serrato, & Ibarretxe, 2008) por lo que se considera la importancia de solventar las necesidades familiares, lo que obliga al padre y a la madre a laborar.

**Tiempo dedicado a cada rol:** éste es un recurso limitado que impide la dedicación simultánea a los ámbitos en los cuales se busca el bienestar (Baez & Galdames, 2005) se da cuando se dedica más tiempo a una de las dos esferas, el mantenimiento del equilibrio entre la dedicación a la familia y al trabajo se ve amenazado por cualquier movimiento de mayor

dedicación que se haga a favor de una de las dos esferas, que generara problemas en la otra, y viceversa (Ugarteburu, Serrato, & Ibarretxe, 2008).

**Las Tensiones psicológicas y emocionales**, son otra fuente de conflicto, las tensiones generadas en una de las esferas o roles afecta el comportamiento en la otra o los comportamientos en la esfera del trabajo son contrarios a los de la familia (Repetti, 1987)

**Ambigüedad del rol laboral y la sobrecarga laboral:** Marín, Infante y Rivero (2002) citado por (Baez & Galdames, 2005) consideran que la ambigüedad del rol laboral y la sobrecarga laboral se asocian con índices de tensión psicológica, insatisfacción laboral y síntomas psicósomáticos, que han sido identificadas como posibles antecedentes del conflicto trabajo-familia lo que argumenta en cierta manera las tensiones como otra de las fuentes del conflicto.

**Actitudes Laborales y familiares:** Finalmente se considera que todos los individuos tienen formas muy diferentes de afrontar los problemas, algunas personas suelen resolver sus problemas con buena actitud, otros optan por agudizar el conflicto trabajo-familia, con sus propias actitudes.

Un factor que no se puede dejar de lado y que no está asociado al individuo, sino que más bien es externo, es la organización, probablemente si una persona está vinculada en forma permanente a una empresa, pueda experimentar los estragos asociados al poco interés que puede

tener la empresa en querer resolver el conflicto, algunas organizaciones incluso podrían desconocer la existencia del mismo.

Sin duda, los supervisores o mandos medios se convierten en algunas ocasiones en los verdugos de este conflicto ya que son ellos quienes reciben órdenes de superiores, en donde se imponen metas, resultados y logros, lo cual es trasladado a todos los empleados, esta situación evidentemente trae consigo el sacrificio de tiempo valioso con la familia.

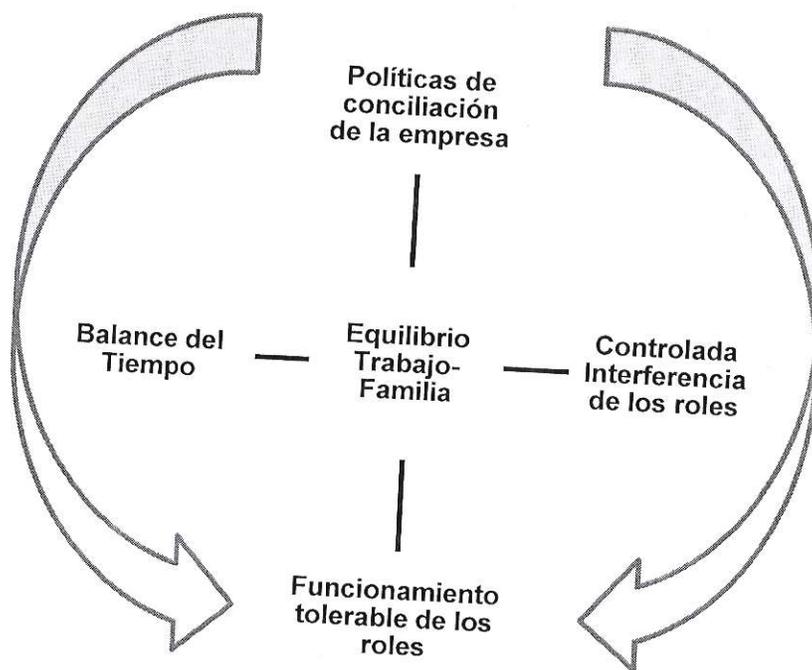
Si se vinculan las fuentes de conflictos descritos anteriormente tanto los asociados al individuo como a la empresa se está frente a una falta de equilibrio trabajo- familia que de acuerdo a (Frone, 2003) citado por (Jimenez & Moyano, 2008) tiene dos significados, por un lado, la falta de conflicto o interferencia entre el trabajo y los papeles familiares y por otro, el modo como el trabajo enriquece la vida familiar y establece un equilibrio positivo, centrado en el concepto de facilitación trabajo- familia.

Greenhaus, Collins, & Shaw (2003), en un intento por operacionalizar el concepto de equilibrio trabajo-familia, establecen que para lograr el equilibrio entre los roles familiares y laborales, se necesita lograr el ajuste y equilibrio en tres componentes: tiempo (dedicar similar cantidad de tiempo al trabajo y a los papeles familiares); niveles de compromiso (un nivel similar de compromiso psicológico con la familia y el trabajo) y lograr un equilibrio en la satisfacción (similar nivel de satisfacción en ambos dominios).

Clark (2000) citado por (Jimenez & Moyano, 2008) comenta que el equilibrio trabajo-familia es la satisfacción y buen funcionamiento tanto en el trabajo como con la familia, con un conflicto mínimo de roles, y para que el equilibrio se encuentre presente en una mínima expresión, es elemental el equilibrio en lo relacionado al tiempo.

Se analiza entonces el siguiente esquema como precursor para alcanzar el equilibrio trabajo- familia:

**Figura 6. Elementos para el equilibrio trabajo-familia**



**Fuente: Construcción Propia (2014)**

El balance o equilibrio en el tiempo como ya se escribió antes es uno de los elementos principales para alcanzar el equilibrio trabajo familia, para el caso de España en particular en el contexto de la creciente sensibilización hacia la conciliación de la vida privada y laboral, las características del horario laboral español (entrar tarde y salir tarde) han sido puestas en cuestión

por los analistas de los tiempos de trabajo, se ha creado incluso una Comisión nacional para la racionalización de los horarios españoles y su normalización con los de los demás países de la Unión Europea, con la finalidad de generar un marco formal que permita el diseño e implantación de políticas concretas de flexibilidad horaria (Meil, Garcia, Luque, & Ayuso, 2008).

Por otra parte, la interferencia de los roles, que se da cuando un rol interfiere en el otro, dando origen al conflicto, se requiere que para que exista equilibrio es necesario ejercer un control en el manejo de ambas esferas, la familiar y la laboral y esto en parte dependerá del individuo, la interferencia debe ser mínima o ir reduciéndose en la medida que se alcanza el equilibrio. En cuanto al funcionamiento de los roles, como se introduce en la figura.2, es importante referir que cuando el individuo percibe que su trabajo y su familia funcionan adecuadamente el ambiente se hace propicio para el equilibrio en las dos esferas, en presencia de conflictos de otro tipo, como problemas con hijos adolescentes, relaciones de pareja inestables, conflictos con su jefe y compañeros, se tornara aún más difícil el balance trabajo familia.

Por último, las políticas de conciliación, en las que la empresa seria uno de los actores primordiales para poder desarrollar dichas políticas, que permitan conciliar el trabajo y la familia. Surge para las empresas la obligación de encontrar nuevas soluciones organizativas que permitan conciliar el trabajo con las necesidades del núcleo familiar, es imprescindible que las empresas pongan en marcha unos programas y unas prácticas de conciliación que permitan a las personas encontrar sentido en lo que hacen, sin ver mermada su productividad por unas preocupaciones que no provienen de la empresa sino de la familia. (Moccia, 2011).

## 2.4 PRACTICAS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS EN COLOMBIA PARA LA CONCILIACIÓN

En el mundo se han hecho diferentes esfuerzos para facilitar la conciliación trabajo-familia, tanto por los gobiernos de los países, como las organizaciones, centros de investigación, universidades y consultores (Cachutt & Ortiz, 2013), es por esto que no son las empresas las únicas responsables de garantizar la posibilidad de conciliar la vida familiar y laboral (Méndez, 2003), sin embargo, las cargas familiares son percibidas por algunas empresas como una amenaza potencial para el rendimiento laboral de su fuerza de trabajo. (Grueso & Antón, 2011)

El término conciliación de la vida laboral y familiar procede del campo de la legislación social europea: apareció por primera vez en el Plan de Acción Social de la Comunidad Económica Europea de 1974 y, desde entonces, ha reaparecido tanto en los diversos programas comunitarios para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, como en la política de empleo comunitaria (Stratigaki, 2004) citado por (Campillo, 2010).

El argumento de que es más difícil conciliar el trabajo con la vida debido al aumento de la jornada laboral puede ser correcto en el caso de ciertos grupos de trabajadores, como los que trabajan en sectores de la industria con mayor competencia debido a la globalización o la innovación tecnológica, o los que tienen bajos niveles de cualificaciones y tienen que enfrentarse a una mayor competencia en el mercado laboral (Macinnes, 2005).

Por otro lado, las cualificaciones altas, así como los altos niveles jerárquicos, podrían constituir los colectivos que más se estarían beneficiando de las políticas de conciliación entre la

vida laboral y familiar, estos colectivos podrían estar amparados por cláusulas relacionadas con el tiempo flexible, es decir, cierta autonomía para adoptar horarios flexibles de trabajo, al menos en lo que se refiere a las horas de entrada y salida (Carrasquer & Martín, 2005).

El objetivo de las políticas de conciliación se ha convertido, por tanto, en la creación de una sociedad de dos sustentadores, esto es, una sociedad de pleno empleo en la que tanto los varones como sus compañeras se dediquen al trabajo remunerado (Stratigaki, 2004; Larsen, Taylor-Gooby, Kananen, 2004) citados por (Campillo, 2010).

Se entiende la conciliación como un fenómeno social estructural aunque tradicionalmente y aun hoy, en investigaciones y estudios se sigue enfocado como un tema que solo preocupa y ocupa a las mujeres (Corona, 2006), sin embargo en la realidad la conciliación de la vida personal y profesional afecta a toda la sociedad, ya que involucra a todas las personas y a todas las edades (Benito, 2010).

Un campo importante de actuación para afrontar este problema puede encontrarse dentro de la propia política de recursos humanos de las empresas, y en qué medida dicha política dispone de prácticas flexibles para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral (Carnicer, Sanchez, Perez, & Jimenez, 2002)

Idrovo (2006) considera que la conciliación no es un fin sino un medio, se concilia para conseguir algo, y cuanto más importante y más trascendente es algo más relevancia adquiere la conciliación. En un sistema complejo como es el socio-laboral, con muchos o casi infinitos

grados de libertad, las relaciones causa-efecto están concatenadas, en este panorama la conciliación es causa de muchos efectos.

El estudio de la conciliación entre el trabajo y la familia, se encuentra en el marco de las políticas de desarrollo del talento humano y debido a su importancia, se ha potenciado su estudio en las últimas décadas, en pro del beneficio de la empresa y de quienes hacen vida en ella (Cachutt & Ortiz, 2013), la adaptación al desafío que representa la conciliación no concierne sólo a los poderes públicos y a las familias, las empresas también tienen no sólo una obligación moral, sino un interés objetivo (económico) en posibilitar la conciliación de la vida familiar y la vida laboral. (Landwerlin, Garcia, Luque, & Ayuso, 2006).

La conciliación de las tareas laborales y las familiares se ha estudiado de dos maneras, por un lado, el conflicto de roles familiares y laborales, y por otro lado, la sobrecarga de tareas, lo que conduce frecuentemente a la fatiga y al agotamiento de los sujetos (Baez & Galdames, 2005), es imprescindible que las empresas pongan en marcha unos programas y unas prácticas de conciliación que permitan a las personas encontrar sentido en lo que hacen, sin ver mermada su productividad por unas preocupaciones que no provienen de la empresa sino de la familia (Moccia, 2011).

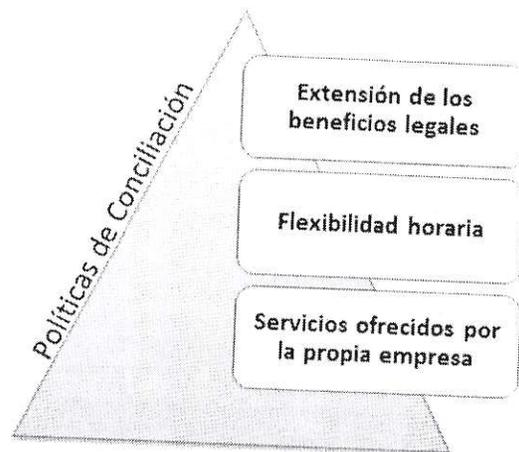
Al respecto, Chinchilla (2007), considera que modificar los modelos existentes en la organización no sucederá en forma inmediata pero cuando las empresas empiezan por preocuparse por la vida familiar de sus colaboradores es una buena señal.

Idrovo (2006) por su parte, también comenta que a la vez, las empresas comienzan a darse cuenta que la remuneración ya no es la única gratificación, y que existen otras circunstancias entre las que pesa especialmente la calidad de vida que el empleado pueda tener o desear y que forma parte de esa remuneración que esperan de la empresa.

Es evidente que las formas más flexibles de contratación laboral reducen el impacto negativo de la armonización de trabajo y familia particularmente para las mujeres, al no presentarse la maternidad como una decisión que las coloque en la disyuntiva de tener que postergar su realización profesional o familiar (Caamaño, 2010).

La conciliación trabajo-familia podría representar el necesario esfuerzo hacia una tipología de humanismo empresarial en el cual la persona –en su totalidad– se transforme en elemento central y crucial de la actividad económica (Moccia, 2011). En particular se considera que existen diferentes prácticas de conciliación para la vida laboral y familiar y se podrían resumir en tres principales elementos:

**Figura 7. Prácticas de conciliación**

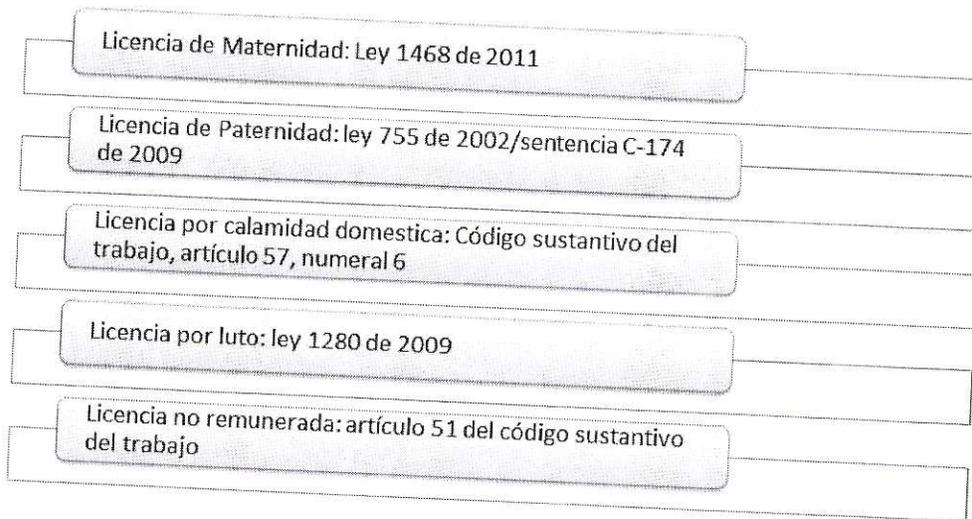


**Fuente: Construcción Propia (2014)**

Las políticas de flexibilidad y diversidad laboral permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas o largas del trabajo y trabajo en casa, con el apoyo de las tecnologías de información (Arredondo.F, Velázquez.L, & Garza.J, 2013). Wright y Snell (1998; p. 761) citados en (Beltran & al, 2013) definen la flexibilidad de los empleados como el grado en que los recursos humanos de la empresa poseen habilidades y repertorios de comportamientos que pueden dar opción a la empresa a desarrollar alternativas estratégicas en su entorno competitivo.

El primer elemento que se ha establecido, es la extensión de los beneficios de ley, en Colombia por ejemplo, algunos de estos son:

**Figura 8. Beneficios legales en Colombia**



**Fuente: Construcción Propia (2014)**

Algunas empresas se ajustan fielmente a lo que marca la legislación, mientras que otras intentan ir más allá y mejorar la ley en muchos de sus puntos (Meil, García, Luque, & Ayuso, 2008) por lo que se esperaría que una empresa que otorgue permisos de maternidad o paternidad

más allá de lo estipulado por ley consistiría en que las madres y los padres pueden quedarse en casa una vez consumido el período estipulado por ley (Grueso & Antón, 2011)

No obstante, la flexibilidad en la jornada de trabajo adopta varias modalidades, como los horarios de trabajo flexibles, el trabajo de tiempo parcial y el teletrabajo entre las más representativa (Grueso & Antón, 2011) se puede plantear una reorganización productiva mediante distintas prácticas, como horarios flexibles, semanas laborales comprimidas, horas por año, puestos compartidos, reducción de jornada (Chinchilla, 2007).

Con respecto a los servicios ofrecidos por la propia empresa, Carrasquer & Martín, (2005) comentan que algunos de estos servicios podrían ser:

“Información sobre guarderías, información para el cuidado de personas mayores; guarderías dentro de la empresa, soporte económico; provisión o pago de servicios de guardería o canguro durante los días de viaje por razones de trabajo; plazas reservadas en colegios locales, agencias de viajes y bancos en las propias instalaciones, cursos de gestión del tiempo; asesoramiento fiscal y financiero; asesoramiento sobre trayectoria profesional; asesoramiento legal; seguro médico privado para el cónyuge y/o los hijos; coche de empresa; bono restaurante; reembolso de costes de transporte” p143.

Todas estas prácticas hacen parte de la flexibilidad laboral al respecto Hammer, Kossek, Yragui, Bodner y Hanson (2009) y Kossek et al. (2011) citados por (Arredondo.F, Velázquez.L, & Garza.J, 2013) consideran que:

“La flexibilidad laboral está asociada tanto a los apoyos formales como informales, para que el colaborador logre un balance entre el trabajo y la familia. El apoyo formal de la organización, para conciliar la relación trabajo-familia, se entiende como las políticas organizacionales que reducen este conflicto. Ejemplo de ello son las políticas organizacionales que prestan el servicio de guardería en la

misma área de trabajo. Por otra parte, está el apoyo informal de la organización, como por ejemplo, el hecho de que el supervisor sea empático al tema de trabajo-familia. Este otro tipo de apoyo también se ha demostrado que ha reducido el conflicto. Se trata de los apoyos que el supervisor de forma particular otorga a su colaborador para que puedan conciliar ambas esferas” p163.

Arredondo, Velázquez, & Garza (2013) consideran que el primer de los aspectos relacionado con buenas prácticas de conciliación es la flexibilidad laboral, los beneficios de esta se ven presentes en todas las áreas de la vida, contribuyen a la salud psicológica, física, económica y emocional de las personas, de las familias, y de la sociedad en su conjunto.

La puesta en marcha de dichas prácticas se verá facilitada en la medida en que las empresas perciban que su relación coste/beneficio sea positiva y que les permita, entre otros resultados, atraer y retener a personal cualificado y mejorar la calidad de vida de sus empleados (Carnicer, Sanchez, Perez, & Jimenez, 2002) esto teniendo en cuenta que tres son las áreas que influyen en la vida de una persona: familia, empresa y sociedad, los tres vértices de un triángulo en constante evolución que pivota sobre nuestra vida de familia. (Chinchilla, 2007)

Es de anotar, que este proceso de implantación de políticas de conciliación, puede encontrarse con obstáculos incluso en los trabajadores ya que el interés de la empresa por ofrecer las prácticas flexibles y familiarmente responsables, puede que no sea igual para el grupo de empleados del núcleo (directivos, trabajadores cualificados) que para el de la periferia (trabajadores temporales, subcontractados) (Carnicer, Sanchez, Perez, & Jimenez, 2002)

Al conocer cuáles son los efectos positivos y negativos en los colaboradores cuando, en un entorno laboral, se favorece la flexibilidad laboral o se carece de ella. En este sentido, entender las consecuencias, no solo de carácter económico sino también sociales, implica que las empresas integren este tipo de políticas en la gestión de su recurso humano (Arredondo.F, Velázquez.L, & Garza.J, 2013).

En definitiva, la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo según (Hutchinson y Brewster, 1995) citado por (Benito, 2010), es la única forma de éxito viable en la conciliación de la vida laboral y familiar.

## 2.5 MARCO CONCEPTUAL

Definiciones de acuerdo a (FundaciónMásfamilia, 2007):

**Empresa familiarmente responsable (EFR):** 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 traduce en más prácticas de gestión operativa y concreta que se pueden percibir, medir y auditar por las distintas partes de interés y especialmente por entidades de certificación.

**Conciliación de la vida familiar y laboral:** denominación atribuida genéricamente al conjunto de actuaciones relacionadas con el fomento y el apoyo para el equilibrio de la vida personal, familiar y laboral de los ciudadanos. Esta 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 del empleo.

**Cultura de la empresa:** conjunto de valores, comportamientos y competencias, que comparten los miembros de una organización y especialmente su dirección, sobre los cuales se basa la forma de hacer los negocios y actividades empresariales. A su vez define la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

**Diagnostico EFR:** estudio de la situación actual en que se encuentra la organización que desea avanzar en la cultura EFR a través del cual se determinan los puntos fuertes y débiles al respecto, teniendo en cuenta a los empleados y otras partes de interés así como la estrategia y el entorno competitivo.

**Estilo de dirección:** conjunto de competencias y valores corporativos reconocibles, que conforman un modelo de liderazgo de la dirección vinculado a la responsabilidad familiar de una organización. Se traduce en resultados tangibles que refuerzan la cohesión con la misión y valores organizacionales.

**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.

**Políticas EFR:** directrices globales de una organización relativa al ámbito EFR, que se expresan formalmente por la alta dirección de una organización relativa al ámbito EFR.

**Ventaja competitiva:** elemento diferenciador que posee o puede desarrollar una organización para obtener, mantener o diferenciarse en el mercado, y a través de ella lograr mejorar su posicionamiento y resultados.

**Modelo EFR:** Modelo de gestión que busca un cambio de paradigma en la gestión empresarial, en tanto en cuanto pretende la adopción por parte de la dirección de la empresa de compromisos con sus empleados y especialmente con las necesidades familiares de estos, sin detrimento de la eficiencia y productividad en la empresa. Este modelo se basa en el círculo de Deming de la mejora continua, así como en otros principios universales de management.

**Partes interesadas:** persona o grupo de personas que de modo directo o indirecto pueden ser afectadas lícitamente por una organización o sus actividades. O tener incidencia sobre ellas. Las partes interesadas pueden ser: accionistas e inversores, empleados y sus familias, socios estratégicos, creadores de opinión y conocimiento, comunidades locales, países y sociedades, administración pública, proveedores y subcontratistas, instituciones financieras y clientes. También llamados Stakeholder.

**Responsabilidad social empresarial:** De acuerdo con el Libro Verde de la UE, es la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

## 2.6 MARCO LEGAL

### 2.6.1 Declaración Universal de los Derechos humanos

La declaración universal de los derechos humanos contempla 30 artículos que proclamados por la asamblea general de naciones unidas como el ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse (Organización de Naciones Unidas, 2014). En dicha declaración encontramos tres artículos relacionados con algunos temas de esta investigación, La Familia, estos son los artículos 16, 23 y 25.

En su artículo 16, expresa, 1. Los hombres y las mujeres, a partir de la edad núbil, tienen derecho, sin restricción alguna por motivos de raza, nacionalidad o religión, a casarse y fundar una familia, y disfrutarán de iguales derechos en cuanto al matrimonio, durante el matrimonio y en caso de disolución del matrimonio..., 3. La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado.

Así mismo en el artículo 23, contempla que, 1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. 2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual, 3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.... De igual manera su artículo 25, expresa que 2. La maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencia especiales.... De esta manera se contempla en la declaración de derechos humanos la importancia de la familia y un trabajo digno.

## **2.7 MARCO JURÍDICO EN COLOMBIA**

### **2.7.1 Constitución de la República De Colombia**

Dentro de los principios fundamentales de la Constitución Política de Colombia (Constituyente, 1991) se encuentra el artículo 5. El Estado reconoce, sin discriminación alguna, la primacía de los derechos inalienables de la persona y ampara a la familia como institución básica de la sociedad. En su artículo 13. Expresa que todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos,

libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

Por otra parte, en el artículo 15, dice que todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

En la recolección, tratamiento y circulación de datos se respetarán la libertad y demás garantías consagradas en la Constitución. En el artículo 25. Comenta que el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas, en el artículo 28. Afirma que toda persona es libre, nadie puede ser molestado en su persona o familia, ni reducido a prisión o arresto, ni detenido, ni su domicilio registrado, sino en virtud de mandamiento escrito de autoridad judicial competente, con las formalidades legales y por motivo previamente definido en la ley.

En su artículo 42, contempla que 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. El Estado y la sociedad garantizan la protección integral de la familia. La ley podrá determinar el patrimonio familiar inalienable e inembargable. La honra, la dignidad y la intimidad de la familia son inviolables. Las relaciones familiares se basan en la igualdad de derechos y deberes de la pareja y en el respeto recíproco entre todos sus integrantes. Cualquier forma de violencia en la familia se considera destructiva de su armonía y unidad, y será sancionada conforme a la ley.

Por otra parte, contempla en su artículo 43. La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación. Durante el embarazo y después del parto gozará de especial asistencia y protección del Estado, y recibirá de éste subsidio alimentario si entonces estuviere desempleada o desamparada.

El Estado apoyará de manera especial a la mujer cabeza de familia. Más adelante en su artículo 44 comenta que, son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión.

La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Cualquier

persona puede exigir de la autoridad competente su cumplimiento y la sanción de los infractores. Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás.

## **2.8 DOCUMENTOS NORMATIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLE.**

Los documentos relacionados con el modelo de gestión de empresas familiarmente responsables como ya se ha relacionado, contempla 7 modelos de gestión para diferentes áreas, EFR empresa (EFR 1000-1- EFR 1000-2), EFR municipio (EFR 2100), EFR educación, EFR economía social (Con un suplemento normativo con utilización conjunta con las normas EFR 1000-1 o 1000-2, en función del tamaño de la entidad), EFR franquicia (Con una suplemento normativo inspirado en la norma 1000-1), EFR microentidad (entidad con menos de 15 empleados) y EFR global (EFR 1000-23).

De la misma forma contempla 8 normas EFR, las cuales van desde la EFR 1000-0 a la EFR 1000-8, en las que de acuerdo al tamaño de la empresa podrá ajustarse la norma relacionada. De esta manera se observa como la Fundación Másfamilia, permite ajustarse a cada población, negocio o establecimiento que desee la implementación de prácticas como empresa familiarmente responsable y la certificación como EFR desde la naturaleza en la que se encuentre.

Toda la normativa mencionada en este apartado es profundizada en el contexto de las bases teóricas de esta investigación por estar estrechamente vinculadas a las Normas EFR.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

Toda investigación debe basarse en una metodología que permita responder las preguntas relacionadas con el objeto de estudio y los alcances de la investigación (Álvarez, 2013), es por esto que se hace uso de métodos, diseños y técnicas que permitan detallar y analizar el problema y la población.

La metodología para el desarrollo de esta investigación implica:

- La descripción de la entrevista aplicada, la cual está confirmada por 15 ítems.
- La descripción de la población objeto de estudio.

### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Señala el nivel de profundidad con el cual se busca abordar el objeto de conocimiento (Álvarez, 2013), en su primera fase este es de tipo Exploratorio, estos se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es revisar un tema o problema de investigación poco estudiado que no ha sido abordado antes (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014), estos estudios buscan familiaridad con el fenómeno que se investiga, en el cual se tienen en cuenta conocimiento previo sobre el problema planteado, trabajos realizados por otros investigadores y las experiencias de las personas que puedan contribuir al trabajo. (Álvarez, 2013), este estudio Exploratorio se centra en descubrir la experiencia de las empresas certificadas en Colombia como EFR con el ánimo de revelar cuál es el aporte de la certificación al conflicto trabajo – familia que estaba presente en dichas empresas.

En su segunda fase, el estudio es Descriptivo, ya que se tienen como base las características que identifican elementos y componentes del objeto de conocimiento y se delimitan los hechos que conforman el problema de investigación (Álvarez, 2013).

Adicionalmente se describen las características de la población, estos estudios tienen como objetivo especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Infante, 2010). Permiten describir situaciones o eventos, cómo son y cómo se manifiestan determinados fenómenos (Gonzalez, 2013). Para Tamayo (1998), el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis de la naturaleza actual, la composición o procesos de los fenómenos.

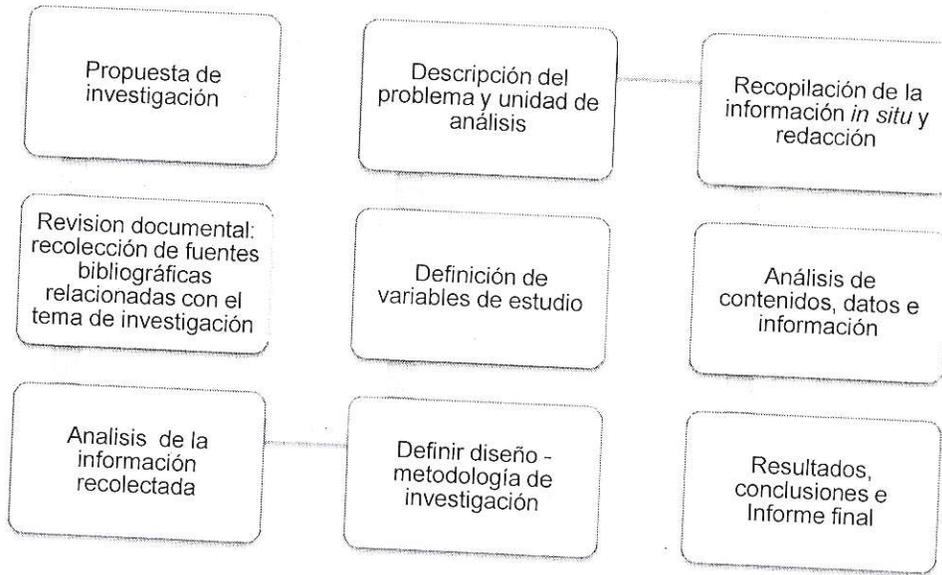
### 3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado fue el deductivo, porque permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general (Álvarez, 2013), en este caso se expresa la revisión de la aplicación de las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2 en las empresas Colombianas, explicándolo a partir de los postulados básicos que señalan sus características principales.

Entonces se define el método científico como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental (De La Torre & Navarro, 1981) citados por (Álvarez, 2013)

A continuación se muestra la forma como se llevó el proceso metodológico de investigación para la obtención de la información:

**Figura 9. Proceso Metodológico**



**Fuente: Construcción Propia (2014)**

### **3.3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN**

La población objeto de estudio como se ha dicho anteriormente son las empresas certificadas con las normas EFR 1000-1 y EFR 1000-2, que respondieron la solicitud de entrevista, esta solicitud se realizó al 100% de empresas certificadas en Colombia, de acuerdo a la información suministrada por los entes certificadores (ICONTEC y SGS) y la Fundación Másfamilia en su página web, Anexo 2.

La población general de empresas certificadas es de 26 hasta Noviembre de 2014, de acuerdo a la Fundación Másfamilia, pero el objeto de muestra fue de cuatro empresas que manifestaron interés por la invitación a participar de manera voluntaria, las personas que aceptaron responder a la entrevista fueron los Directores de Bienestar laboral y Social, que a su

vez son los representantes de la dirección ante el sistema de gestión EFR.

La principal razón por la que se centró la investigación en estas empresas, es el hecho, que en Colombia, hasta el momento no se había analizado a profundidad la aplicación de las normas EFR desde el punto de vista del sistema de gestión que son, aun cuando si se tiene investigaciones relacionadas con la conciliación, el conflicto trabajo-familia y las empresas familiarmente responsables, las cuales han sido referenciadas ampliamente en este trabajo, desde los antecedentes hasta el marco teórico, es por esto que se puede decir que esta es una certificación de reciente data en el mercado empresarial, se centró además la investigación en quienes respondieron la solicitud de entrevista, siendo estas contactadas por primera vez para ser contrastadas con otras empresas de otros sectores.

La Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A (SACSA) *Information & Knowledge Management* (IKM), Caja de Compensación Familiar (Compensar) y Productos Alimenticios Doria S.A.S (Pastas Doria), cuatro empresas de diferentes sectores, esto también aportó el hecho de tener una visión más amplia de la aplicación de las normas; de las cuatro, tres se encuentran ubicadas en la Región Andina y la otra se encuentra ubicada en la Región Caribe, lo que igualmente permite tener un concepto más completo de la implementación de las normas del sistema de gestión.

El estudio realizado permitió identificar los factores impactados de manera positiva con la implementación de la certificación y cuáles fueron las buenas prácticas desarrolladas durante el proceso y en el tiempo que la empresa ha estado certificada.

Las empresas certificadas en Colombia que no respondieron a la solicitud de entrevista, argumentaron que se trataba de información confidencial manejada de forma interna en la organización, estas se encuentran en el listado de empresas certificadas que hacen parte del Anexo 2.

### 3.4 MUESTREO

Se entrevistó el 100% de las empresas que respondieron en forma positiva la solicitud de entrevista, por lo que no fue necesario aplicar ninguna técnica específica de muestreo. Si bien el Universo, se constituye en las veintiséis empresas certificadas (Anexo 2), de la muestra hacen parte cuatro empresas, esto justificado bajo los criterios de aceptación por parte de estas de hacer parte voluntariamente de esta investigación.

Para obtener la muestra se utilizó una guía de entrevista, compuesta por 15 ítems que permitió recolectar la información necesaria para el estudio y caracterización, posteriormente se procedió a describir, analizar, experimentar y generalizar los resultados (Anexo 4 “Guía de entrevista”).

El muestreo permite seleccionar las unidades de la población a las que se les requerirá información (Álvarez, 2013). En este caso como se dijo anteriormente, la selección consistió en las cuatro empresas que respondieron la solicitud realizada, por lo que se recurrió al muestro no probabilístico, por conveniencia ya que la selección de los elementos se deja al investigador (Álvarez, 2013), (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014) esto dado por las circunstancias antes planteadas de este estudio exploratorio, es decir, por las limitaciones que surgieron con respecto a la aceptación de la solicitud de entrevista o el interés en participar en la investigación, solo se

ha esperado a las empresas que decidieron participar de la entrevistas, es decir, aquellas que la respondieron.

### 3.5 VARIABLES

De acuerdo con Abreu (2012), La variable puede definirse como un aspecto o dimensión de un objeto de estudio que tiene como característica la posibilidad de presentar valores en forma distinta, así también, Cazau (2006) citado por este mismo autor, las variables se refieren a atributos, propiedades o características de las unidades de estudio, que pueden adoptar distintos valores o categorías.

Por su parte para Briones (1996) citado también por (Abreu, 2012) las variables son propiedades, características o atributos que se dan en grados o modalidades diferentes en las unidades de análisis y, por derivación de ellas, en grupos o categorías de las mismas.

Entonces, se procede a determinar las variables a medir para esta investigación, el conflicto trabajo – familia como variable dependiente y como variable Independiente: La aplicación de las Normas EFR, ambas variables ampliamente definidas y conceptualizadas en el marco teórico. La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables y la variable dependiente es el efecto que produce la variable independiente (Bernal, 2000)

Sin embargo, se requiere profundizar en cómo es la aplicación de las normas EFR, sus facilitadores y aquellos aspectos que pueden imposibilitar su aplicación, por lo que se procedió a realizar la división de las variables, en dos grupos, donde se aglomeraron todas las subvariables o variables intervinientes que estuvieran altamente relacionadas de acuerdo a los conceptos de las

Normas EFR así como, del concepto de conflicto trabajo-familia, lo que permitirá igualmente obtener la información necesaria in cada una de las empresas.

**Tabla 5. Descripción de las Variables**

<b>Variables Estudiadas</b>	<b>Sub-variables</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. NORMAS EFR</b>	Tiempo de implementación	Las empresas certificadas emplean al menos dos años en la aplicación de la norma EFR.
	Motivaciones internas y externas	Poseen motivaciones externas e internas que influyen para querer aplicar las normas y llegar a ser una EFR.
	Dificultades	Las empresas certificadas identifican dificultades en el proceso de aplicación de la norma.
	Medidas EFR	Las empresas certificadas implementan cinco categorías como prácticas EFR (Calidad en el empleo, Desarrollo profesional, Flexibilidad laboral y espacial, Servicios de apoyo a la familia e Igualdad de oportunidades).
	Cobertura beneficios	Las empresas certificadas definen los beneficios de ser EFR y establecen la cobertura de estos beneficios para el 100% de sus empleados.
	Liderazgo	Los directivos de la empresa son sensibilizados respecto a la norma.
	Costos	Las empresas certificadas establecen los costos de certificarse como EFR.
	Resultados de la inversión	La inversión que realizan las empresas certificadas tiene resultados positivos en la rentabilidad.
	Sostenibilidad EFR	Las empresas certificadas implementan indicadores de gestión asociados a la estrategia de la organización para la sostenibilidad de las políticas de conciliación.
<b>2. CONFLICTO TRABAJO FAMILIA</b>	Mejoras	Con la implementación de las normas EFR el conflicto trabajo – familia mejora.
	Cambios organizacionales	Se perciben cambios positivos, posterior, a la aplicación de las normas EFR.
	Control conflicto	Las empresas certificadas controlan posibles pocos de problemas o circunstancias relacionadas con el conflicto trabajo-familia, que puedan surgir cuando ya están certificados como EFR
	Resultados de la implementación	Se empiezan a ver los resultados en corto tiempo una vez ya la empresa es considera como EFR.

**Fuente: Construcción propia (2014)**

De esta manera las variables iniciales y principales se desglosan y transforman en datos más particularizados, se tiene una visión del estado actual de cada una de esas empresas, y se indaga

acerca de las prácticas implementadas y los beneficios que estas le han traído.

### **3.6 TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.6.1 Fuentes secundarias**

Estas fuentes se constituyen en textos, revistas, documentos que han sido recopilados y transcritos por personas que a su vez han recibido la información de otras fuentes escritas (Álvarez, 2013). Para el desarrollo de este trabajo, se recurrió a fuentes secundarias como el libro *Ser una empresa familiarmente responsable ¿Lujo o necesidad?* de Nuria Chinchilla.

Por otra parte, se indagó en Artículos de Revista Científicas como *Estudios Gerenciales*, *Cuadernos de Economía*, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, *Cuadernos de administración*, entre otras, Tesis o Trabajos de investigación de Maestrías y Doctorados de la Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de la Salle, Universidad Simón Bolívar, Instituto Politécnico Nacional de México, Universidad de Navarra de Pamplona y las Normas EFR 1000 de la Fundación Másfamilia de España, aun cuando las investigaciones son escasas en el tema de investigación se encontró información que fue útil para el desarrollo de la misma.

#### **3.6.2 Fuentes primarias**

Por otro lado, hay otro tipo de investigación que fue necesario recolectar en forma directa, se trata de la fuente de tipo primaria, para este caso en particular se utilizó la entrevista, en esta técnica se plantean preguntas en forma oral, técnicas, usual en los estudios descriptivos (Álvarez, 2013).

Se utilizó un instrumento (Anexo 4 “Guía de entrevista”), la entrevista aplicada se considera, estructurada con preguntas abiertas, en la cual tanto las preguntas como las alternativas de respuesta permitidas al entrevistado son predeterminadas (Gallardo, Moreno, & Garzón, 1999) aunque se dice que en este tipo de entrevista, el entrevistado no tiene la libertad de hacer nuevas preguntas, esto para asegurar que todos los entrevistados puedan suministrar la misma información (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014),

No obstante, se tuvo en cuenta que a lo largo de la entrevista hubo información entregada por los entrevistados que aunque estuviera por fuera del estándar establecido, se consideró importante ya que complementaba las preguntas previas realizadas y además con el fin de obtener de manera más completa los datos referentes al problema planteado y a la experiencia como EFR, se procuró conseguir la misma información en todas las empresas entrevistadas.

Sostienen (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014) que en la entrevista estructurada las preguntas son presentadas exactamente con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados, con el fin de asegurar que todos están respondiendo la misma cuestión, lo cual se realizó de esta forma en las cuatro empresas entrevistadas con el fin de poder comparar la información, es decir, las respuestas entre sí.

La entrevista realizada a las empresas constó de 2 ítem principales: Las Normas y Practicas EFR y el Conflicto trabajo- familia de los cuales se derivaron un total de 15 preguntas, estas se convierten en los elementos necesarios para la obtención de la información.

A continuación, se expresa en resumen los elementos que hacen parte del diseño metodológico del trabajo realizado:

**Tabla 6. Resumen Metodológico**

<b>Elementos del Diseño Metodológico</b>	<b>Indicadores</b>
Tipo de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratorio, Descriptivo</li> </ul>
Método de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deductivo</li> </ul>
Técnica de recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros, Tesis, Revistas científicas</li> <li>• Entrevista Estructurada</li> </ul>
Universo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total empresas certificadas en Colombia como EFR</li> </ul>
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Certificadas como EFR que respondieron la solicitud de entrevista.</li> <li>• Directivos encargados de las áreas de bienestar laboral y social, responsables del sistema de gestión.</li> </ul>
Alcance y Muestreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de las empresas que participaron en la entrevista</li> <li>• No probabilístico, por conveniencia.</li> </ul>
Fecha en que se realizaron las entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre Enero y Mayo de 2015</li> </ul>

**Fuente: Construcción Propia (2015)**

## **CAPITULO IV. RESULTADOS**

#### 4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS

La entrevista para la recolección de la información, se aplicó como se ha mencionado anteriormente a cuatro empresas, las cuales dieron respuesta a las 15 preguntas planteadas en la guía de entrevista, Anexo 4, en esta se indagó inicialmente el primer factor, las normas EFR, en este se investigó acerca de las características de las empresas, las practicas implementadas y los beneficios de ser EFR, midiendo variables como el tiempo de aplicación de las normas, accesibilidad a los beneficios y la inversión en la aplicación. El segundo factor, El conflicto trabajo- familia, en este se pretendió indagar si la aplicación de las normas EFR habían contribuido a mejorarlo, se midieron variables relacionadas como los resultados de implantar las normas y los cambios percibidos en la organización.

Fue posible detallar a través de los directores de bienestar laboral de estas empresas cuales son las características de una EFR, la forma como implementan las medidas EFR y la manera como empezaron y continúan su proceso de ser una EFR. Se pudo evidenciar aun cuando se trata de un sistema de gestión, como estas empresas desarrollan las medidas EFR en forma diferente y de acuerdo a sus posibilidades, es decir, ya sea invirtiendo grandes presupuestos o haciendo uso de los recursos básicos con los que cuenta la empresa, verificándose así, que de ambas formas se cumplen con los requisitos de la norma y se aprecian los resultados en la organización.

Con la entrevista realizada se recogió información sobre el proceso de certificación, por una parte se analizó qué características tiene estas empresas, esto a través de lo referenciado por los entrevistados, a partir del análisis de la información obtenida en las entrevistas se constató

que el 100% de las EFR poseen características similares en lo relacionado a la aplicación de la norma y la necesidad que la familia sea considerada como el principal grupo de interés.

**Tabla 7. Características de las EFR**

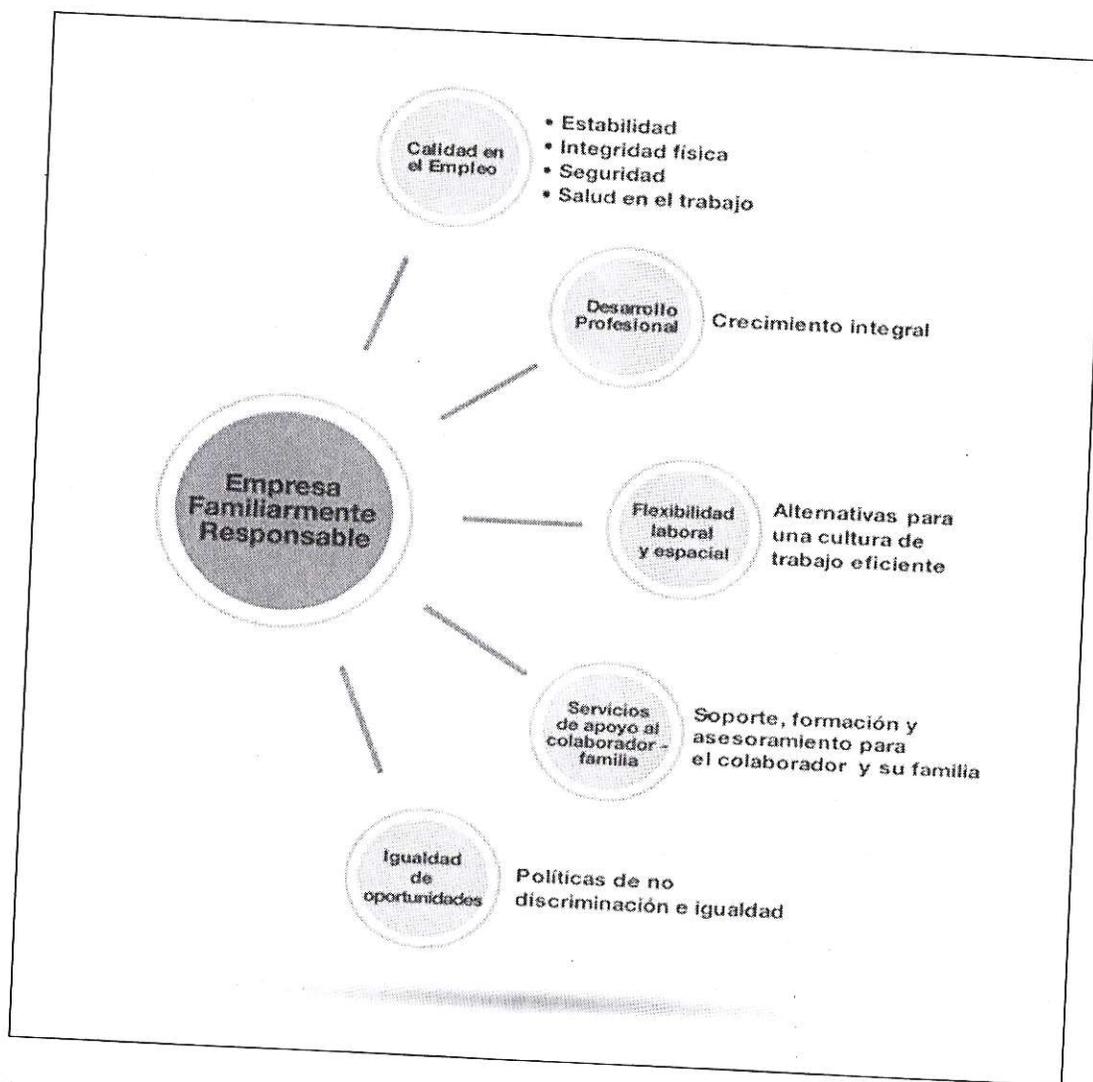
Empresa	Tiempo estimado de aplicación de las normas	Motivaciones para ser EFR	Dificultades en la aplicación	Existencia de presupuesto para implementación
SACSA	Dos años	Reconocimiento y disminución de índice de rotación.	Despliegue inicial de medidas EFR sin los resultados esperados.	Alta inversión
IKM	Dos años	Reconocimiento y Fidelización de los empleados.	Perteneciente al sector del petróleo, sector en crisis económica.	Baja inversión
COMPENSAR	Dos años	Rentabilidad, productividad- reflejo en la atención a los afiliados.	Complejidad del sistema, cobertura a un alto número de empleados.	Alta inversión
PASTAS DORIA	Dos años	Convertir la familia en un aliado estratégico y brindar estabilidad laboral a sus empleados.	Complejidad del sistema, cobertura a un alto número de empleados y grupos de interés.	Alta inversión

**Fuente: Construcción propia (2015)**

## 4.2 PRACTICAS EFR IMPLEMENTADAS

Estas prácticas son consideradas en gran medida como el centro del sistema de gestión esto debido a que de aquí se desprenden las acciones que hacen que una empresa sea convertida en familiarmente responsable.

Figura 10. Medidas EFR

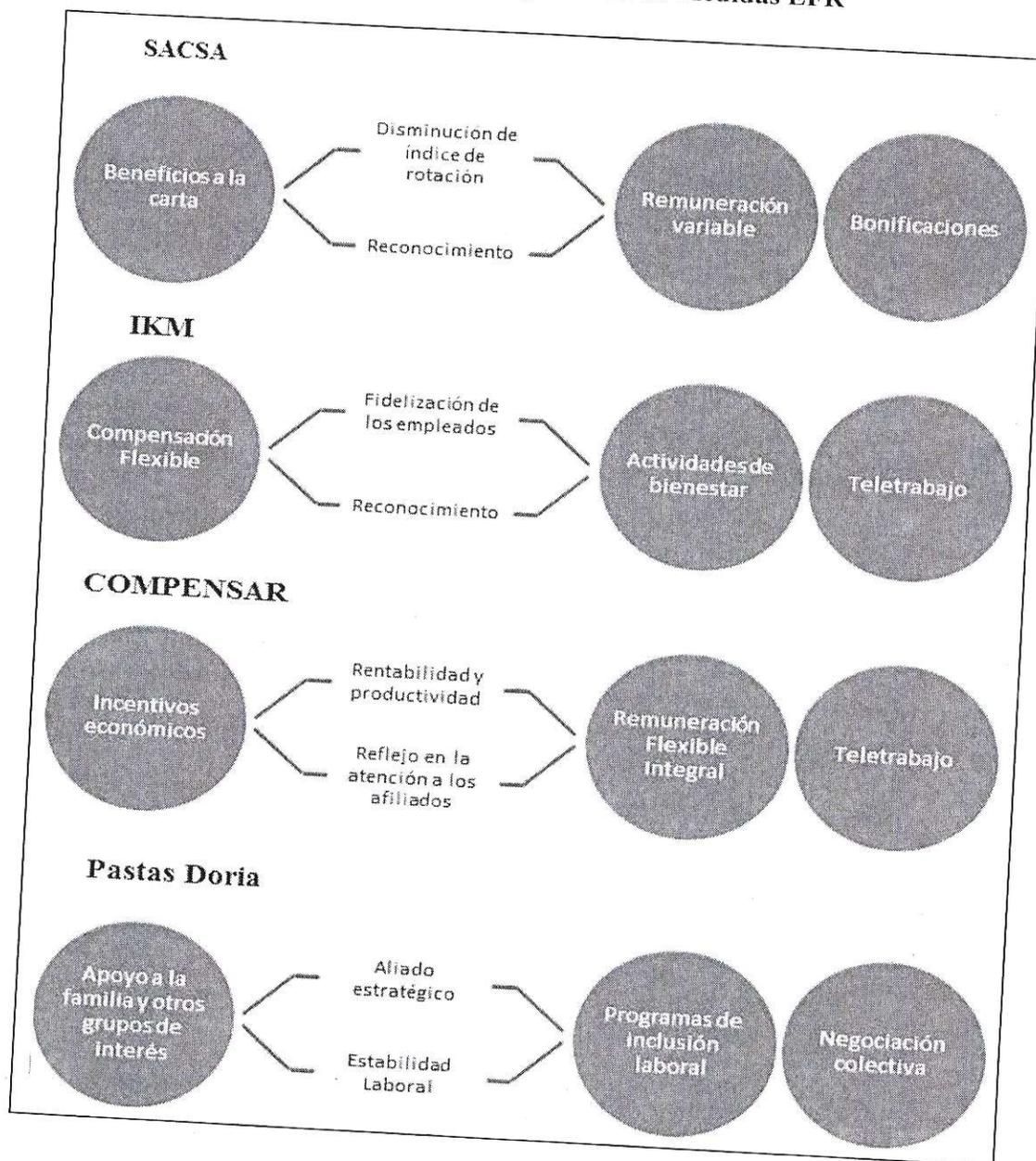


Fuente: Presentación EFR suministrada por Compensar Caja de Compensación

Estas medidas EFR son iguales para todas las empresas que deseen ser EFR, sin embargo, al indagar en cada una de ellas, estas las implementan de acuerdo a sus necesidades, o al tipo de conflicto trabajo- familia que se les esté presentando, de igual forma, las empresas tienen la libertad de encaminarse ya sea a ambiciosos programas que involucren grandes inversiones, esperando igualmente grandes cambios, así mismo, las pequeñas organizaciones, con presupuestos limitados, también pueden implementar muchas de estas medidas enfocándose al cumplimiento legal y a la flexibilidad horaria.

En la siguiente figura se compara las diferentes medidas EFR desarrolladas por cada una de las empresas, resultado de esta investigación, se encontró que las empresas apuntan más a cierta medida, es decir, se identifican más con una, esto de acuerdo a lo que deseen intervenir relacionado con el problema interno identificado, puede que una empresa se encamine por planes para la calidad en el empleo o puede que se enfoque en servicios de apoyo al colaborador, o en el desarrollo profesional de estos, todo esto dependerá del problema previamente diagnosticado, es decir, si la necesidad de los empleados y de la organización está marcada por la falta de desarrollo profesional, la empresa entonces apoyará en programas de formación para los empleados, los hijos y las esposas de los empleados, no obstante, también desarrollara actividades que permitan demostrar su interés por cumplir con las demás medidas, ver figura a continuación:

**Figura 11. Comparación de Medidas EFR**



**Fuente: Construcción propia (2014)**

Como se puede observar solo SACSA y Compensar, enfocan sus programas de conciliación a incentivos económicos, a través de bonificaciones, primas extras y remuneración variable o

flexible, no siendo esto lo único que hacen, pero se identifica como la característica más sobresaliente del programa de conciliación desarrollado por ambas empresas. Se afirma que cuando los trabajadores tienen acceso a iniciativas de conciliación, experimentan una sensación de mayor efectividad en el manejo de las responsabilidades en el trabajo y reportan mayor energía y satisfacción con el trabajo (Grueso & Antón, 2011).

Por otra parte Pastas Doria quien también invierte dinero en estas políticas, no las entrega en efectivo, pero si en Alimentación y Ruta para todos, ya que la sede de la empresa se encuentra en Mosquera, Cundinamarca, pero no es esta la característica que más sobresale, si no, más bien, lo relacionado al apoyo a la familia, esta empresa hace un gran festejo el día de la familia, donde los recursos invertidos se constituyen en una parte importante del presupuesto anual ya que su prioridad es que la familia se integre a la organización.

IKM por su parte no realiza grandes inversiones, ni entrega beneficios en especie ni en efectivo, su fortaleza está enfocada en actividades de bienestar como celebración de cumpleaños y las exigencias bajas de cumplimiento de horario por parte de la organización. (Cascio y Young, 2005) citados por (Ugarteburu, Serrato, & Ibarretxe, 2008) comentan que una organización favorecedora de la conciliación entre trabajo/familia proporcionara un entorno laboral más agradable, trayendo consigo la satisfacción laboral del trabajador, lo cual es prioridad para IKM, para la cual es importante que los empleados se encuentren a gusto en la empresa donde trabajan.

Otro análisis que se realiza con respecto a estas empresas, es el hecho que tres de ellas buscan reconocimiento con la certificación, SACSA por ser una empresa que depende de la

concesión del aeropuerto, IKM por ser una empresa de servicios del sector hidrocarburos y Compensar que si bien no lo expresa explícitamente, si contempla y desea que los beneficios que entrega a sus empleados se vean reflejados en sus clientes (afiliados) ya que son estos últimos los que permiten que la empresa se mantenga es así como la dirección asume una responsabilidad con los trabajadores y grupos de interés vinculados a la empresa de los cuales espera los máximos beneficios (Romeo, Yepes, & Berger, 2014).

Otro aspecto en común identificado como resultado de esta investigación, es la aplicación del teletrabajo, como base de la flexibilidad espacial y temporal (Caamaño, 2010), esto principalmente en dos de las empresas estudiadas, IKM y Compensar, donde ésta es una excelente forma de conseguir la conciliación con los trabajadores, el teletrabajo ha sido definido como: una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de este fuera del espacio habitual de trabajo, durante una parte importante de su horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo (Salazar, 2007) citado por (Caamaño, 2010). Por su parte, Galinsky y Johnson (1998), citados por (Grueso & Antón, 2011) señalaron que el personal con acceso a acciones de conciliación asociadas con la flexibilidad en los horarios, refirieron mayores niveles de satisfacción con el trabajo, por lo que esta también es una buena medida EFR.

Finalmente, todas en forma diferente implementan las medidas EFR dispuestas por las normas, esperando beneficios similares, sin embargo, es notable la forma distinta como enfocan sus programas dependiendo de lo que desean obtener, tanto para los trabajadores y sus familias

como para la empresa, todo tendrá que ver con la necesidad marcada que tenga la organización y lo manifestado por los trabajadores en sus diagnósticos iniciales.

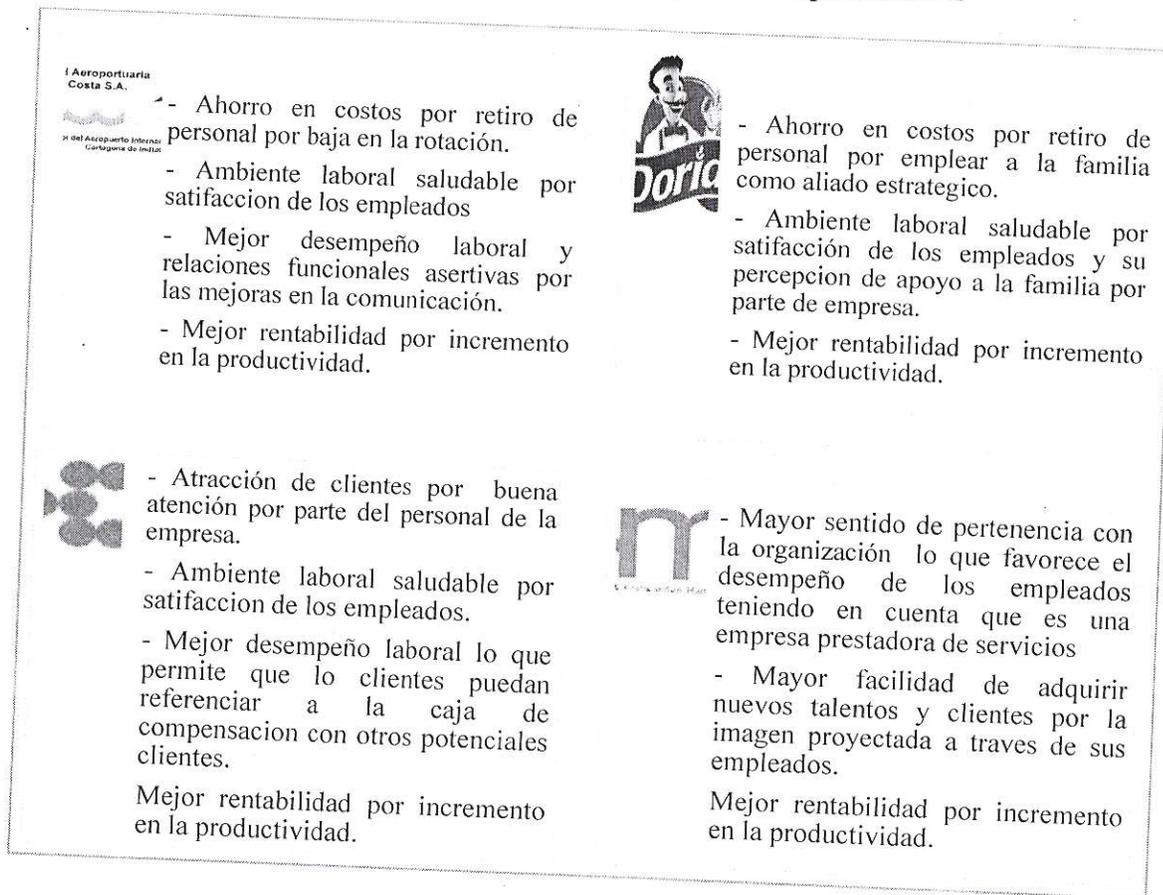
#### **4.3 BENEFICIOS DE SER UNA EFR**

El proceso de recolección de información demostró que el 100% de las empresas entrevistadas afirmó que son significativos los beneficios que se obtienen siendo una EFR, estas empresas han decidido ser EFR buscando resolver un tipo de conflicto trabajo-familia definido al interior de la organización y obtener un beneficio que les permita resolver el conflicto y que les traiga resultados positivos ya sea en la gestión, apuntando siempre al óptimo desarrollo de la organización, la rentabilidad, la productividad, el desempeño y la satisfacción de los empleados.

A continuación se muestra un cuadro comparativo de los principales beneficios que han obtenido estas empresas con la implementación de las normas, se enfatiza en los beneficios asociados a los problemas previamente identificados, y se tiene en cuenta que todas las empresas estudiadas afirman que los beneficios son en igual proporción para los empleados, sus familias y para la organización.

Es importante observar que en el siguiente esquema, algunas empresas coinciden en los resultados esperados, y que el beneficio obtenido es el mismo, aun cuando se implementen medidas EFR diferentes, ya que muchas medidas EFR están diseñadas para lograr un marcado enfoque hacia la satisfacción del empleado.

**Figura 12. Beneficios identificados por las empresas EFR**



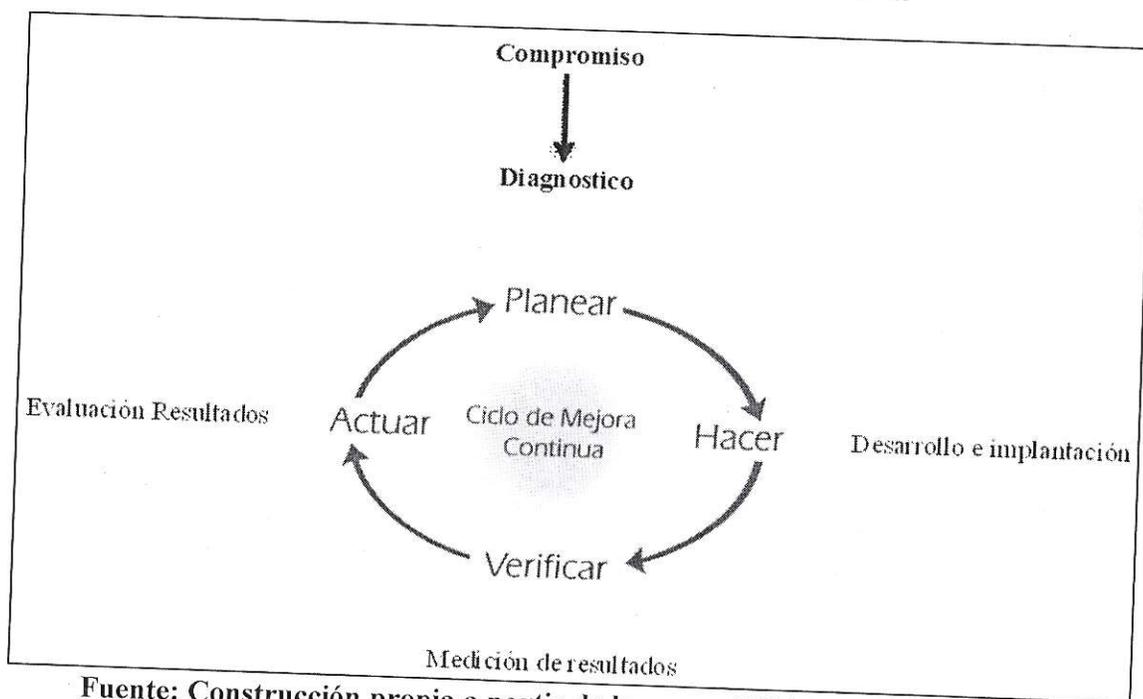
**Fuente: Construcción propia (2014)**

Es notable que toda las empresas certificadas han experimentado mejoras en su rentabilidad por los beneficios implícitos que trae el desarrollo de estas políticas, y es que la responsabilidad social no es una moda, es una necesidad convertida en estrategia que permite desarrollar ventajas competitivas evidentes, por acción y comunicación, para los públicos organizacionales, generando beneficios tangibles y útiles para el desarrollo social, económico, cultural, entre otros. (Chirinos, Fernández, & Sánchez, 2012) Lo más natural es que una empresa espere resultados posteriores a un camino de programas enfocados en sus trabajadores, para conseguir su beneficio y su estabilidad en la organización.

#### 4.4 RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS PRÁCTICAS EFR

Por tratarse de un sistema de gestión, con estructuras solidas en las normas EFR, es un modelo basado en la mejora continua, con el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), (Edward Deming, 1993):

Figura 13. Ciclo de mejora continúa del Modelo EFR



Fuente: Construcción propia a partir de la norma EFR 1000-1 (2008, p.14)

La Fundación Másfamilia, esperaría que una empresa avance del nivel C al B tras un ciclo de certificación de 3 años, y del nivel B al A en un máximo de dos ciclos de certificación (FundaciónMásfamilia, 2008) es decir 6 años, ciclos explicados en la pag.23 de este trabajo. Esta medida de la norma de cierta manera asegura que el modelo de gestión sea sostenible en el tiempo, sin embargo, por tratarse de un sistema de gestión voluntario, en cualquier momento las empresas podrían decidir dejar de estar certificados y no continuar con los seguimientos anuales.

Sin embargo, el 100% de las empresas que decidieron certificarse como EFR, lo decidieron ya cuando venían con al menos dos años de implementación de prácticas de conciliación, esto enfocado en su voluntad y en la naturaleza de la organización por lo que se asume que ninguna de estas empresas desistiera de continuar certificada.

Por otra parte, los sistemas de gestión aun cuando están diseñados para ser ejecutados por cualquier persona, se verificó que en cada una de las empresas existía un responsable del sistema, pero además de liderar el proceso también ejecutaban las actividades, por lo que estas empresas podrían estar dejando toda la responsabilidad en un pequeño grupo de personas o en una sola persona, si esta es pequeña, es recomendable que hayan líderes en cada área o proceso que puedan empoderarse y de esta manera descentralizar el sistema, (FundaciónMásfamilia, 2007) y en el caso que el responsable principal falte, los líderes de áreas y procesos puedan contribuir y darle continuidad al sistema, sin generar afecciones en la organización, esto naturalmente con el soporte de la dirección.

Otro aspecto importante es la estabilidad económica de la empresa, es decir, estas políticas se ponen en marcha con el presupuesto destinado para esto, principalmente en las empresas que invierten presupuestos considerables en esta gestión, por lo que en caso que la empresa por cualquier razón no pueda continuar entregándolas deberá buscar estrategias paralelas que le permitan solventar tal situación, esto en el sentido que la ausencia de medidas a las que los trabajadores puedan estar acostumbrados puede traer consigo un efecto contrario al propósito de la misma lo que es perjudicial para ambas partes. (Chinchilla, Poelmans, & Leon, 2003)

Se puede analizar que las prácticas de conciliación están orientadas a precisamente generar beneficios rentables para la empresa por lo que se considera que una empresa una vez certificada puede estar más cerca del progreso y crecimiento que a situaciones adversas que perjudiquen su sostenibilidad en el mercado. (Carnicer, Sanchez, Perez, & Jimenez, 2002)

Un aspecto que se identificó en las empresas EFR es el hecho que involucran solo los empleados directos, este resultado sugiere que los empleados pertenecientes al núcleo de la empresa, profesionales, trabajadores cualificados o no, pero fijos podrían tener un mayor grado de acceso a las políticas de familia/trabajo que otros empleados situados en grupos de la periferia, es decir trabajadores temporales o contratistas permanentes que hagan presencia diariamente en la organización (Carnicer, Sanchez, Perez, & Jimenez, 2002), por lo que si bien las empresas podrían considerar incluirlos, también podrían considerar hacer un plan de beneficios particular para los empleados temporales o contratistas permanentes, a fin de hacer extensiva su política social.

Finalmente, un aspecto que no se puede dejar de lado en este análisis realizado en las empresas es que en Colombia son muy reducidas las políticas familiares existentes, que solo se limitan a licencias por maternidad, paternidad y luto entre otras, otorgando pequeños tiempos que en ocasiones no brindan el apoyo suficiente al trabajador o trabajadora y a sus familias; las empresas, sindicatos y gremios podrían tomar la iniciativa y dirigir consignas al gobierno nacional donde se involucren mejoras a las políticas ya existentes y más leyes orientarlas a mejorar la calidad del empleo en Colombia.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES**

Ser una Empresa Familiarmente en Colombia, puede ser posible, toda empresa que se encuentre interesada en autoevaluarse para saber en qué etapa se encuentra como EFR puede hacer uso del cuestionario IFREI disponible en <http://www.iesedti.com/ifrei/> del IESE Business School de la Universidad de Navarra, en este link existe un cuestionario para grandes y pequeñas empresas, al diligenciarlo se obtiene el índice de empresa familiarmente responsable, y esto se convertirá en el primer diagnóstico para que la empresa pueda continuar su proceso y llegar a ser una EFR.

Con este trabajo se pudo concluir, al analizar la aplicación de las normas EFR 1001 y 1002 en las empresas colombianas certificadas como EFR, que para certificarse como EFR se requiere de una madurez en la cultura organizacional enfocada a políticas de responsabilidad familiar que permitan el equilibrio trabajo- familia.

Para esto, al indagar con SACSA, IKM, Compensar Caja de Compensación y Pastas Doria, se evidenció que el proceso de certificación no es necesariamente largo, pero se necesitan en promedio dos años para alcanzar el fortalecimiento del sistema de gestión, esto apoyado en empresas de consultorías que guiaron el proceso en las cuatro empresas que hicieron parte de la investigación.

A través de las experiencias contadas se pudo reconocer las características de estas empresas comprendiendo como fue el proceso de certificación, coincidiendo dichas empresas en el hecho que todas necesitaron iniciar el proceso con anticipación para poder cumplir con los requisitos de implementación de las medidas EFR, cambiando la cultura organizacional en forma paulatina, para que una vez llegara el proceso de certificación, tuvieran un estado de madurez.

Se pudo evidenciar, a partir de los postulados de los directores de bienestar laboral de dichas empresas que el conflicto trabajo familia mejoró considerablemente posterior a la certificación y a la implementación de las medidas EFR, esto sustentado por las evaluaciones internas y de clima laboral que realizan periódicamente.

Se concluye además, que todas las empresas desarrollaron estrategias empresariales para cumplir con los requisitos obligatorios de la norma, que si bien las empresas tuvieron la libertad de decidir de qué forma lo implementarían y cuales practicas se ajustaban más a su empresa, todas en cierta manera contribuyeron a resolver el tipo de problema específico que los impulsó a querer ser una EFR, esto permitió de manera eficaz alcanzar el objetivo de identificar cuáles eran las prácticas que implementaban estas empresas en el camino de ser una EFR.

En este trabajo se evidenció que además de los beneficios ampliamente descritos en la fundamentación teórica del mismo, se encontró que la actitud definida para la disposición al trabajo, el elevado sentido de pertenencia de los empleados con la empresa, así como las ganas de seguir trabajando en ese lugar, la satisfacción en el empleo y la percepción generalizada de que la empresa le interesa su familia, fueron un común denominador en las cuatro empresas, estos beneficios se consideraron significativos en la gestión, por lo que todo lo anterior permitió el cumplimiento del objetivo relacionado con el análisis de los beneficios que trae estar certificados con las normas EFR.

Con en esta investigación, se concluye que la sostenibilidad de la implementación de las normas depende en gran parte del apoyo que brinde la dirección, y es que el trabajo y la familia representa dos de las más grandes esferas de la vida adulta, y aunque sean pocos los autores en la

literatura que han profundizado acerca de la relación entre ambos, quienes lo han hecho han dado sus puntos de vista únicos acerca de la conducta humana (Frone & Russell, 1992) y este trabajo no escapa de esta apreciación, ya que también se colocaron los puntos de vista de quienes consideran que ser una empresa familiarmente responsable es la mejor manera de eliminar o reducir el conflicto- trabajo familia.

Las diversas investigaciones y estudios expresados en este trabajo demuestran que, en general, la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia, está asociada con resultados positivos (Idrovo, 2006) por lo que se hace necesario diseñar planes que permitan la sostenibilidad de la certificación en el tiempo.

Se llega también a la conclusión, que no todas las políticas apuntan a lo mismo, por lo que cada empresa podría verificar de acuerdo a sus necesidades cuales son las políticas de conciliación más acertadas para su beneficio y el de sus trabajadores, fue así como se plantearon recomendaciones que les permitirán a las empresas seguir en el camino de ser EFR, lo que posibilitó su vez el cumplimiento del último objetivo de esta investigación, en tal sentido, como contribución a estas empresas por el aporte que hicieron a este trabajo se les entregó una copia con los resultados de la investigación.

Como conclusión final, se reconoce que una vez las empresas son familiarmente responsables, o por lo menos inician su proceso de definir una cultura empresarial enfocada al trabajador y su familia, el conflicto trabajo – familia es controlado y convertido a una ventaja para la empresa en términos de satisfacción de los empleados y la productividad. (Ugarteburu, Serrato, & Ibarretxe, 2008)

Este trabajo permitió aportar al conocimiento del concepto empresas familiarmente responsables del cual aún hay muchas empresas las cuales no lo distinguen como un sistema de gestión, por lo que será pertinente aportar a futuras líneas de investigación para continuar con la indagación en las empresas colombianas certificadas con mayor profundidad.

Con el análisis de la información obtenida se llegó a la premisa que los beneficios de ser una EFR son significativos, esto por lo expuesto por cada una de las empresas y los cambios que han experimentado en el proceso de ser familiarmente responsable, así también lo expresa (Pachón, 2012) cuando dice que ser una EFR trae un efecto positivo que contribuye a la reducción del estrés laboral, la salida de empleados por inconformidad y el ausentismo, esto asociado a otros aspectos como los costos de contratar a nuevas personas por el hecho que hayan empleados que se vean obligados a dejar sus empleos, por los conflictos trabajo-familia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Abanto, Á., Guillen, L., & Segovia, J. (2012). Diseño y Desarrollo de una Empresa de Endomarketing Familiar ., (págs. 1-88). Lima, Peru.
- Abreu, J. L. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia. *International Journal of Good Conscience*, 123-130.
- Álvarez, C. M. (2013). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. Balderas, Mexico: Limusa S.A.
- Arredondo, F., Velázquez, L., & Garza, J. D. I. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, 161-166.
- Asociación Latinoamericana, P. d. (2005). Conceptos básicos para el estudio de las familias. *Archivos en Medicina Familiar*, 7, 15-19.
- Baez, X., & Galdames, C. (2005). Conflicto de Rol Familia-Trabajo desde la Perspectiva de los Tipos de Jornada de Trabajo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 113-124.
- Beltrán, M., & al, e. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(4), 221-236.
- Benito, D. (2010). La Conciliación de La Vida Familiar y Laboral: Un Reto Acuciante en la Gestión. *Estudios Gerenciales*, 115(26), 65-78.
- Bernal, C. (2000). *Proceso de Investigación Científica en Ciencias de la Administración*. Santafé de Bogotá.
- Bolaño, L. (2012). Estudio de evaluación a la calidad de las ofertas turísticas del departamento de la. *Tesis de Grado*.

- Caamaño, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso XXXV*, 79 - 105.
- Cachutt, C., & Ortiz, F. (2013). Empresas familiarmente responsables: caso empresas venezolanas y su contraste con Latinoamérica. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, 39-46.
- Campillo, I. (2010). Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en los regímenes de bienestar mediterráneos: los casos de Italia y España. *Política y Sociedad*, 189-213.
- Carnicer, M. P., Sanchez, A. M., Perez, M. P., & Jimenez, M. J. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral. *Boletín Económico de ICE N° 2741*, 37-52.
- Carrasquer, P., & Martín, A. (2005). La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 131-150.
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad?* Madrid, España: Pearson Educacion, S.A.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., & Leon, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. Universidad de Navarra.
- Chirinos, M. E., Fernández, L., & Sánchez, G. (2012). Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables. *Razon y Palabra*(81), 1-18.
- Constituyente, A. N. (1991). *Constitucion Política de Colombia*.
- Corona, A. (2006). Necesidad de la utilización del enfoque integrado de género en las estrategia de conciliación. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 1-31.

- Cruz, H. (2012). Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores. *Tesis Doctoral*. Pamplona.
- De la Hoz, G. (2013). La Conciliación Empresa – Familia: ¿Humanidad o Gestión? *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 33-44.
- Duarte, E. D. (2008). *Como Implementar el Modelo Empresa Familiarmente Responsable para su adopción en una pequeña y mediana empresa Colombiana*. Bogota .
- Frone, M., & Russell, M. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work - Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 65-78.
- Fundación Másfamilia. (2007). Norma EFR 1000-0. *Modelo de gestión para empresas familiarmente responsables - Glosario de Terminos y Acrónimos*. Madrid, España.
- Fundación Másfamilia. (2007). Norma EFR 1000-2. *Modelo de gestión para empresas familiarmente responsable para pequeñas organizaciones*. Madrid, España.
- Fundación Másfamilia. (2008). Norma EFR 1000-1. *Modelo de gestión de conciliación e igualdad para grandes y medianas entidades*. Madrid, España.
- Gallardo, Moreno, & Garzón. (1999). *Aprender a Investigar*. Santa Fe de Bogotá: Arfo Editores.
- Gallego, A. (2012). Recuperación crítica de los conceptos de familia, dinámica familiar y sus características. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 35, 326-345.
- Gonzalez, M. (2013). *Diseño Metodológico*.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work–family balance . *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.
- Gruoso, M., & Antón, M. (2011). Prácticas de conciliación entre la vida personal y laboral: Comparación entre muestras procedentes de España y Colombia. *Investigación y Desarrollo*, 19(1), 42-63.
- Herrera, B., Weisser, B., & Salazar, D. (2004). Imágenes y conceptos de familia expresados en las representaciones sociales de mujeres de sectores. *Límite*, 1(11), 1-34.
- Idrovo, S. (2006). Las Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en las Empresas Colombianas. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 49-70.
- IESE. (12 de 04 de 2015). *IESE Business School Universidad de Navarra*. Obtenido de <http://www.iese.edu/>
- Infante, C. (2010). *Guia para la presentacion de proyectos de investigación*. Bogota: Universidad Nacional .
- Jaramillo, O. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa., (págs. 167-195).
- Jimenez, A., & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia. *Revista Universum*, 23(1), 116-133.
- Landwerlin, G., Garcia, C., Luque, M., & Ayuso, L. (2006). Las grandes empresas y la conciliacion de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 15-33.
- Leon, C., & Chinchilla, N. (2010). Conciliación laboral y familiar ¿Es posible en tiempos de crisis? *Harvard Deusto Business Review*(196), 56-62.

- Macinnes, J. (2005). Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 35-71.
- Meil, G., Garcia, C., Luque, M. Á., & Ayuso, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 15-33.
- Méndez, M. (2003). Sobre la Responsabilidad Social Interna de las Empresas: El Caso de las Políticas de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres. *Lan Harremanak*, 111-125.
- Mendoza, V. (2013). *Empresa Familiarmente Responsable en Mexico*.
- Móccia, S. (2011). Los posibles beneficios de la conciliación. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 135-154.
- Organizacion de Naciones Unidas. (2014). <http://www.un.org/es/>. Recuperado el 21 de 10 de 2014, de Naciones Unidas.
- Otálora, G. (2007). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia el estrés individual en dos organizaciones colombiana. *Cuadernos de Administración*, 34(20), 139-160.
- Pachón, C. H. (2012). *Las Políticas de Responsabilidad Social Interna de la Pontificia Universidad Javeriana, Bajo el Modelo de una Empresa Familiarmente Responsable*. Bogotá.
- Patiño, L. V. (2010). *Recopilación de experiencias empresariales con la aplicación del modelo Empresa Familiarmente Responsable "EFR" en Colombia durante el periodo 2005-2008*. Proyecto de grado, Universidad de San Buenaventura , Bogota.

- Repetti, R. (1987). Individual and Common Components of the Social Environment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 710- 720.
- Riquelme, E., Rojas, A., & Jiménez, A. (2012). Equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile. *Revistas Científicas Argentinas del CONICET*(18), 203-215.
- Roback, J. (2001). *Love and economic: Why the Laissez-Faire family Doesn't Work*. Dallas, USA: Spence Publishing Company.
- Romeo, M., Yepes, M., & Berger, R. (2014). Contribución Española e Iberoamericana al Estudio del "Work Life Balance": Claves para la Intervención. *Papeles del Psicologo*, 48-58.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. B. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Suárez, M. K., & Santana, J. M. (1998). Factores que afectan el proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del Predecesor versus Sucesor. *Ayala Calvo, J.C.y grupo de investigación FEDRA*, , 1258-1275.
- Tamayo, M. (1998). *Aprender a Investigar*. Santa fe de Bogota: Afro Editores.
- Ugarteburu, I., Serrato, J., & Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo/familia en interaccion y conciliacion trabajo-familia. *Relaciones Laborales Lan Harremanak*, 17-41.
- University of Navarra, I. B. (Junio de 2002). *IESE Business School - University of Navarra*.  
Obtenido de IESE Business School - University of Navarra:  
[www3.iese.edu/ifrei/ifrei\\_colombia/h0.asp](http://www3.iese.edu/ifrei/ifrei_colombia/h0.asp)
- Verbel, B., Diaz, E., & Fanor, L. (2013). *La Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A (SACSA): Empresa Familiarmente Responsables*. Cartagena .

# ANEXOS



UNIVERSIDAD  
SIMÓN BOLÍVAR

Resolución Jurídica Registrada No. 01184 del 20 de 1972 de la Gobernación del Estado  
Resolución No. 5428 del 20 de 1973 del Ministerio de Educación - N.º 1000  
NIT 890.104.633.0

Barranquilla, Abril 9 de 2015

Señores  
GRUPO EMPRESARIAL NUTRESA  
COMPAÑIA PRODUCTOS ALIMENTICIOS PASTAS DORIA S A S  
Atn. Servicio Al Cliente Pastas Doria  
Ciudad

Asunto: SOLICITUD DE APOYO PARA TRABAJO DE GRADO DE NORELIS DEL CARMEN BARRIOS  
HERNANDEZ

Reciban un cordial saludo desde la Coordinación de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la  
Universidad Simón Bolívar

La señorita NORELIS DEL CARMEN BARRIOS HERNANDEZ, estudiante de la Maestría en  
Gerencia del talento Humano, se encuentra realizando el trabajo de grado titulado  
"REVISIÓN DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS EFR 1000-1 Y EFR 1000-2 EN LAS EMPRESAS  
COLOMBIANAS"; considerando la importancia de esta temática y del reconocido liderazgo de su  
empresa en el área, nuestra Institución se encuentra interesada en contar con ustedes en el desarrollo  
de este trabajo de grado

Quedo atenta en recibir pronta respuesta

Olga Lucia Calderin Galercio  
Mg. Administración de Empresas Profesional  
Coordinadora Maestría en Gerencia del Talento Humano  
Universidad Simón Bolívar  
Cra. 54 # 64 - 223  
Barranquilla - Colombia  
Telefono: 365 2361 Ext. 111  
Teléfono personal de contacto: 315 77 20 787  
Correo electrónico: [ocalderin@unisimonbolivar.edu.co](mailto:ocalderin@unisimonbolivar.edu.co)  
[www.unisimonbolivar.edu.co](http://www.unisimonbolivar.edu.co)

# **ANEXO 2.**

**Anexo 2. "Empresas certificadas en Colombia"**

<b>EMPRESA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>ENTE QUE CERTIFICA</b>	<b>NORMA</b>
CENTRAL DE INVERSIONES S.A.- CISA	Banca	Bogotá	ICONTEC	EFR 1000 - 1
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMPENSAR	Banca	Bogotá	ICONTEC	EFR 1000 - 1
COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION-CESA	Educación	Bogotá	ICONTEC	EFR 1000 - 1
COLCAFÉ S.A.S (GRUPO NUTRESA)	Alimentos	Medellín	ICONTEC	EFR 1000 - 1
COMERCIAL NUTRESA	Alimentos	Medellín	ICONTEC	EFR 1000 - 1
COMPañIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.S	Alimentos	Medellín	ICONTEC	EFR 1000 - 1
DORIA	Alimentos	Cundinamarca	ICONTEC	EFR 1000 - 1
EFACTY	Financiero	Cundinamarca	SGS	EFR 1000 - 1
ENDESA COLOMBIA (CODENSA)	Energético	N.A	SGS	EFR 1000 - 1
FERRERO	Alimentos	Bogotá	SGS	EFR 1000 - 1
GAS NATURAL FENOSA COLOMBIA	Energético	Bogotá	SGS	EFR 1000 - 1
HOSPITAL PABLO TOBÓN	Hospitales	Medellín	ICONTEC	EFR 1000 - 1
HUMAN CAPITAL	Consultoría	Bogotá	SGS	EFR 1000 - 1
INFORMATION & KNOWLEDGE MANAGEMENT- IKM	Tecnología	Bogotá	SGS	EFR 1000 - 2
IDRA COLOMBIA	Ingeniería	Bogotá	SGS	EFR 1000 - 1
INSTITUTO ORTOPEDIA ROOSVELT	Atención Hospitalaria	Bogotá	SGS	EFR 1000 - 1
LITOEMPAQUES	Servicios	Medellín	ICONTEC	EFR 1000 - 1
MANSAROVAR ENERGÍA COLOMBIA LTDA.	Energético	Bogotá	SGS	EFR 1000 - 1
NOEL	Alimentos	Medellín	ICONTEC	EFR 1000 - 1
PROACTIVA AGUAS DE TUNJA S.A. E.S.P.	Servicios públicos	Tunja	ICONTEC	EFR 1000 - 1
SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE CARTAGENA S.A- SACSA	Aeropuertos	Cartagena	SGS	EFR 1000 - 1
SERVICIOS NUTRESA	Alimentos	Medellín	ICONTEC	EFR 1000 - 1

TDM	Transporte	Medellín	SGS	EFR 1000 – 1
TRANSPORTES TEV	Transporte	Bogotá	ICONTEC	EFR 1000 – 1
MY PEOPLE CONSULTORES ORGANIZACIONALES LTDA	Consultoría	Bogotá	ICONTEC	EFR 1000 – 1
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A	Alimentos	Bogotá	ICONTEC	EFR 1000 – 1

# **ANEXO 3.**

**Anexo 3. “LISTADO DE EMPRESAS CERTIFICADAS COMO EFR EN EL MUNDO”**

**FUNDACIÓN MÁSFAMILIA**

**NOVIEMBRE DE 2014**

1. AB ENERGÍA
2. ACMA
3. ADRO
4. AENOR
5. AGENCIA IDEA
6. AICA (ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE ALCOBENDAS)
7. ALEPH COMUNICACIÓN
8. ALIMENTOS IBERANDALUS
9. AUDIOTEC
10. AUSTROS (ARCOSUR)
11. AUTORIDAD PORTUARIA DE SANTA CRUZ DE TENERIFE
12. AVANTCARD
13. AVANZZA
14. AYUNTAMIENTO DE LAS ROZAS
15. AYUNTAMIENTO DE SEVILLA
16. BALUMBA
17. BANCO ESTADO MICROEMPRESAS
18. BANCO SANTANDÉR
19. BANKINTER
20. BAXTER
21. BAXTER PORTUGAL
22. BBI COMMUNICATION SPAIN
23. BBVA
24. BC&B
25. BEAM GLOBAL
26. BICG
27. C.E.E. APADIS

28. CAIXABANK
29. CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR (COMPENSAR)
30. CAJA RURAL DE SORIA
31. CALIDAD PASCUAL
32. CAMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE VALLADOLID
33. CAPSA
34. CENTRAL DE INVERSIONES CISA
35. CENTRE D'ESTUDIS ESPADÀ
36. CENTRO FORMATIVO OTXARKOAGA
37. CESA
38. CICAIE
39. CLH
40. CLUB EXCELENCIA EN GESTION
41. CMS (CAPITAL HUMANO MARKETING)
42. CNAT (CENTRALES NUCLEARES ALMARAZTRILLO)
43. COAATM
44. COBRE LAS CRUCES
45. COCACOLA
46. COLCAFÉ (GRUPO NUTRESA)
47. COLEGIO BRAINS
48. COLEGIO LOS SAUCES
49. COLEGIO RAMÓN Y CAJAL
50. COLEGIO SAN PATRICIO
51. COLEGIO VIRGEN DE MIRASIERRA
52. COMERCIAL NUTRESA
53. COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES
54. COMPENSA CH
55. CONCILIA
56. CONSORCIO DE JOYERÍA DE CÓRDOBA
57. CONSTRUCCIONES DECO
58. CONSUM, SOC. COOPERATIVA VALENCIANA

59. COOPERA
60. CORIA
61. CRUZ ROJA SALAMANCA
62. DIANOVA
63. DIANOVA PORTUGAL
64. DNV
65. DOKESIM
66. DOMMUSS
67. DORIA
68. DYNAMYCA COLOMBIA
69. EASY LIFE
70. EDENRED
71. EDP (ENERGIAS DE PORTUGAL)
72. EDP ESPAÑA
73. EDP RENOVAVEIS
74. EFECTY
75. EJUCA
76. EMPRÉPOLIS
77. EMPRESA CASAL
78. EMUCA
79. ENAGAS
80. ENDESA CERTIFICADO GLOBAL
81. ENDESA COLOMBIA (CODENSA)
82. ENERSIS CHILE (ENDESA)
83. EQUILIA
84. ERRE ESE
85. ESCUELA DE COCINA TELVA
86. ESTABANELL ENERGÍA
87. ESTACIÓN DE AUTOBUSES DE CÁCERES
88. EUROFRED
89. F&E CONSULTORIA EMPRESARIAL S.A.S.

90. FAFECYL
91. FAMILIA FACIL
92. FCA FORMACIÓN SANITARIA
93. FEIRACO
94. FELSA
95. FERRERO
96. FLUOR
97. FREMAP
98. FSC INSERTA
99. FUNDACIÓN ADECCO
100. FUNDACIÓN ADEMO
101. FUNDACIÓN BIEN HUMANO
102. FUNDACIÓN COLECCIÓN THYSSEN BORNEMISZA
103. FUNDACION DEHVI
104. FUNDACION INSTITUTO CASTELLANO LEONES DE LA LENGUA (ICYL)
105. FUNDACION MUSEO GUGGENHEIM
106. FUNDOSA RECICLALIA
107. FUNDOTEX
108. GARRIGUES HC
109. GAS NATURAL FENOSA CERTIFICADO
110. GLOBAL.
111. GAS NATURAL FENOSA BRASIL
112. GAS NATURAL FENOSA COLOMBIA
113. GAS NATURALCERTIFICADO
114. GLOBAL.
115. GEBERIT
116. GEDESE
117. GENERAL MILLS
118. GERMAINE DE CAPUCCINI
119. GESOR
120. GLOBAL PLACE

121. GLOBALCAJA (CAJA RURAL DE CIUDAD REAL)
122. GRUPO AMÁS
123. GRUPO AUSTEN
124. GRUPO EIM
125. GRUPO EVENTO
126. GRUPO FEMXA
127. GRUPO KIDSCO
128. GRUPO MAHOUSAN
129. MIGUEL
130. GRUPO MULTIASISTENCIA
131. GRUPO NORTE
132. GRUPO SIRO
133. GRUPO SM
134. GV CONSULTORES
135. HEINEKEN
136. HOSPITAL JUAN DE DIOS
137. HOSPITAL PABLO TOBÓN
138. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS ALJARAFE
139. HOTEL LAS CORTES DE CÁDIZ
140. HUMAN CAPITAL
141. IBERDROLA
142. IBERENOVA
143. IBERINCO
144. ICEACSA
145. IDE CESEM
146. IESE
147. IFEMA
148. IKM
149. IMP CONSULTORES
150. INDRA COLOMBIA
151. INFOJOBS

152. INFORMA D&B
153. INGETEAM POWER TECHNOLOGY
154. INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL
155. INSTITUTO ORTOPEDIA ROOSVELT
156. INTERBUS
157. IOMSA
158. JANSSEN CILLAG
159. KABANAYEN
160. KONFÍA
161. LABORATORIOS QUINTON
162. LABORATORIOS ZOTAL
163. LAPPI INDUSTRIAS GRAFICAS
164. LIBERTY SEGUROS
165. LINEA DIRECTA ASEGURADORA
166. LINEA DIRECTA ASISTENCIA
167. LITOEMPAQUES
168. LKS
169. LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE ESPAÑA
170. LOPEZ Y VICUÑA
171. LOREKA
172. MANSAROVAR ENERGY COLOMBIA LTD
173. MAPFRE
174. MAS VIDA RED
175. MASBUSINESS
176. MC LEHM
177. MEDIA RESPONSABLE
178. META 4
179. MICRODECO
180. MONDIAL ASSISTANCE
181. MSD
182. MUTUA BALEAR

183. MUTUA MADRILEÑA
184. MUTUALIA
185. MYPEOPLE
186. NEX CONTINENTAL HOLDINGS, (ALSA)
187. NIDMI
188. NM FORMACIÓN
189. NOEL
190. NOVALEY SERVICIOS JURIDICOS
191. NUCLENOR
192. NUTRICIA
193. OASIS BACKPACKER'S HOSTEL
194. OPENROOM
195. OPTICA PERALTO
196. ORANGE ESPAÑA
197. OXFORD UNIVERSITY PRESS ESPAÑA
198. OXIK ESTUDIO SL
199. PALMERA GESTION 97
200. PARGA Y ASOCIADOS
201. PELAYO
202. PEÑARROYA
203. PEOPLE MATTERS
204. PEOPLE VALUE
205. PERMOTOR ALGECIRAS
206. PMR GESTAO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
207. PRAXAIR ESPAÑA
208. PRESENCIA GITANA ASOCIACIÓN
209. NACIONAL (ANPG)
210. PRIA
211. PROACTIVA AGUAS DE TUNJA
212. PRODUCTIVIDAD Y GENTE
213. PROSOL

214. PRYSMA
215. QUIMICOS LOPEZ ESCUDERO
216. RCI BANQUE
217. REALE SEGUROS GENERALES
218. RED ELECTRICA DE ESPAÑA REE
219. REGSTA
220. RENAULT CONSULTING
221. ROCKWOOL
222. SACSA
223. SANITAS
224. SANITAS WELCOME
225. SANTANDER TOTTA
226. SENER
227. SERCON PORTUENSE
228. SERVICIOS NUTRESA
229. SEYTE
230. SITE 5
231. SOC. COOP. DE ENSEÑANZA SAN CERNIN
232. SODEXO PASS
233. SODICAM
234. SOL DOS PEQUENINOS
235. SOLERAHOGAR INMOBILIARIA
236. SOLIMAT
237. SONRISAS
238. SOS SPIRIT
239. T SOLUCION CONSULTING
240. TALENTO Y ORGANIZACIÓN
241. TATUM
242. TDM
243. TECHNOSITE
244. TECNOLOGIAS PLEXUS

245. TELEFÓNICA DE CHILE
246. TIRME
247. TODOPILA ONLINE
248. TOWERS WATSON
249. TRABAJANDO.COM
250. TRANSPORTES TEV
251. TRES. SERVEIS CULTURALS
252. TURISMO Y COMUNICACIÓN DE SALAMANCA
253. UNA GRUPO BUSINESS FACTORY SL.
254. UNION ALCOYANA
255. UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA
256. URKIDE
257. VIDACAIXA
258. VITALINNOVA
259. WOLTERS KLUWER
260. WORK & LIFE
261. WORKMETER
262. XZ CONSULTORES
263. ZURICH SEGUROS

# **ANEXO 4.**

## Anexo 4 “GUÍA DE ENTREVISTA”

**Razón Social** :  
**Dirección Principal** :  
**Entrevistado** :  
**Perfil** :  
**EFR Desde** :  
**No. de trabajadores** :  
**Entidad certificadora** :

### 1 NORMAS EFR Y PRACTICAS PARA LA CONCILIACIÓN

- 1.1. Cuánto tiempo se requirió para la aplicación de las normas o implementación del sistema de gestión EFR?
- 1.2. Que los motivó a querer aplicar las normas para llegar a ser una EFR?
- 1.3. Considera que el proceso de implantación de la norma es largo y complicado o por el contrario cualquier empresa estaría en la capacidad de certificarse?
- 1.4. Tuvo alguna dificultad en la aplicación de la norma?
- 1.5. Cuáles son las principales iniciativas o prácticas que la organización implementa como EFR de acuerdo a lo establecido en la norma?

<b>EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES</b>				
<b>Plan de Beneficios</b>				
<b>Calidad en el empleo</b>	<b>Desarrollo profesional</b>	<b>Flexibilidad laboral y espacial</b>	<b>Servicios de apoyo a la familia</b>	<b>Igualdad de oportunidades</b>

- 1.6 Todos los empleados tienen acceso a estos beneficios?
- 1.7 Los directivos de la empresa han sido sensibilizados respecto a la norma?

- 1.8 Existe un presupuesto para el desarrollo de estas políticas de conciliación?
- 1.9 Considera que es costoso certificarse como EFR?
- 1.10 Considera que la inversión que se realiza tiene resultados positivos en la rentabilidad posterior a la aplicación de las normas?
- 1.11 Como se asegura la sostenibilidad de estas políticas?

## **2 CONFLICTO TRABAJO FAMILIA**

- 2.1 Mejoró el conflicto trabajo – familia posterior a la implementación de las normas EFR?
- 2.2 Que cambios percibió posterior a la aplicación de las normas EFR?
- 2.3 Persiste algún problema o circunstancia negativa relacionada con el conflicto trabajo-familia, aun cuando ya están certificados como EFR?
- 2.4 En cuanto tiempo se empezaron a ver los resultados como EFR?