

**RECOPIACIÓN DE EXPERIENCIAS EMPRESARIALES CON LA APLICACIÓN DEL
MODELO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE “EFR” EN COLOMBIA,
DURANTE EL PERIODO 2005 A 2008.**

VARGAS PATIÑO Lady Johanna

2010

PALABRAS CLAVES:

Familia, Conciliación Vida y Trabajo.

DESCRIPCION:

Diversos estudios han mostrado la necesidad de suministrar a los ciudadanos nuevas herramientas y posibilidades de trabajo que les permitan compatibilizar el trabajo y la familia; el modelo Empresa Familiarmente Responsable “EFR” busca que el individuo logre la conciliación entre su vida familiar y laboral. Lo que se propende con el modelo 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. Con el proyecto se buscó hacer una recopilación de las experiencias empresariales colombianas con la aplicación del “EFR”, durante el periodo 2005 a 2008.

FUENTES:

Banco Interamericano De Desarrollo –BID– (2007), citado por Yepes, G. (2007), en: *Estrategias para la responsabilidad social empresarial*, en: Useche, O., Naranjo, M., Cabrera, L., (editores), *Desarrollo, ciudadanía y cambio social. Desafíos para las políticas públicas en Colombia*. Bogotá: Uniminuto, Dansocial, Fundación Carolina Colombia, Fodesec y Corporación El Minuto de Dios.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (2ª. ed.). México: Pearson Educación.

Cardozo, M. (2003). Gobiernos y Organizaciones NO Gubernamentales Ante Responsabilidad Empresarial. Breviario Temático LISDINYS. (2). Recuperado 20 de septiembre de 2010.

En <http://www.jussemer.org/Inicio/Resources/MCardozoEticaGbnsOngs.pdf>

Código Sustantivo Del Trabajo (2007). *Ley 50 de 1990*. (19ª. ed.) Bogotá: Legis.

Código Sustantivo Del Trabajo (2007). *Ley 100 de 1993*. (19ª. ed.) Bogotá: Legis.

Código Sustantivo Del Trabajo (2007). *Ley 755 de 2002*. (19ª. ed.) Bogotá: Legis.

Código Sustantivo Del Trabajo (2007). *Ley 789 de 2002*. (19ª. ed.) Bogotá: Legis.

Código Sustantivo Del Trabajo (2007). *Derecho individual del trabajo*. (19ª. ed.) Bogotá: Legis.

Comisión Económica Para América Latina y El Caribe –CEPAL– (2009). *Panorama Social de América Latina*: Tomado el 25 Septiembre de 2010. En <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/37839/PSE2009-Sintesis-Lanzamiento.pdf>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: Ed. McGraw-Hill.

Chinchilla, N. y León C. (2004). *La ambición femenina. Como reconciliar trabajo y familia*. España: Ed. Aguilar.

Chinchilla, N. (2006). *Ser una empresa familiarmente responsable: ¿Lujo o necesidad?*
España: Ed. Pearson Prentice Hall.

Chinchilla, N., León C. y Maya A. (2006). *Estado de las Políticas de Conciliación en Hispanoamericana*. España: Ed. IESE Universidad de Navarra. Consultado Septiembre 4, 2010. En <http://www.iesf.es/fot/Estado%20politica%20conciliacion.pdf>

Chinchilla, N. y Poelmans, S. (2006). *Índice De Empresas Familiarmente Responsable "IFREI"*. España. Ed. IESE Universidad de Navarra. Consultado Octubre 23, 2010. En http://www3.iese.edu/ifrei/ifrei_colombia/IFREI-GE_def_link.pdf

Chinchilla, N. y León C. (2008). *Ser Empresa Familiarmente Responsable, una ventaja competitiva*. Ed. IESE Universidad de Navarra. Tomado el 20 Abril de 2010. En http://www.iese.edu/es/files/Ser%20Empresa%20Familiarmente%20Responsable,%20una%20ventaja%20competitiva_tcm5-14024.pdf

Chinchilla, N. y Moragas, M., (2009, Febrero 05). La conciliación, ¿moda pasajera? *La Vanguardia de Barcelona*, Sección O, p.20. Consultado Septiembre 3, de 2010. En http://www.nuriachinchilla.com/wpcontent/uploads/2009/19/20090205_La_conciliacion_moda_pasajera_-_La_Vanguardia.pdf

Chinchilla, N. (s.f). *Centro Internacional Trabajo Y Familia*. Recuperado el 9 de septiembre del 2010. En http://www.iese.edu/es/files/Documento%20fundacional%20del%20Centro_tcm5-8122.pdf

Chinchilla, N. y Moragas. M. (2009). *Dueños de Nuestro Destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. (2a. ed.). Barcelona: Ed. Ariel.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE– (2005). Censo. Consultado Septiembre 27, de 2010. En <http://www.dane.gov.co/censo/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE– (2008). Encuesta de Calidad de Vida. Consultado Septiembre 27, de 2010. En http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Presentacion_mar18boletin.pdf

Det Norske Veritas y Fundación Másfamilia (2010). *Integración del modelo EFR con otro modelo de gestión dentro de la organización. RSC vs EFR*. Tomado 17 de Septiembre, 2010 en http://www.dnv.es/Binaries/RSCvsefr_tcm20-422543.pdf

Diez, F., (2006). El trabajo transfigurado. Los discursos del trabajo en la primera mitad del siglo XIX. *Revista Empresa y Humanismo*. (Vol. X, 2/07), pp. 235-272.

Duarte, E., (2008). *Como implementar el modelo de empresa familiarmente responsable para adaptación en una media pequeña y mediana empresa colombiana*. Trabajo de Grado, Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.

Ecopetrol S.A., (2009). *Reporte de Sostenibilidad*. Tomado 10 de Octubre, 2010 en http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Reporte_de_Sostenibilidad_2009/dimension-social.htm

Ecopetrol S.A., (s.f). *Quienes somos*. Tomado 10 de Octubre, 2010 en <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=30&conID=38178>

Elaboración de un Modelo de Empresa Familiarmente Responsable, que permita mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño del recurso humano de las empresas de seguros,

ubicadas en el área Metropolitana de San Salvador. (s.f) Capítulo IV. Tomado Septiembre 6, 2010. En <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.73-G576e/657.73-G576e-Capitulo%20IV.pdf>

Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana –INALDE– (2008). *El 'top ten' de las empresas familiarmente responsables.* Tomado Agosto 15, 2010 en <http://egresados.inalde.edu.co/index.php/noticias-de-egresados/historico/15-inalde-revelo-el-top-ten-de-las-empresas-familiarmente-responsables.html>

Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana –INALDE– (2008). Reconocimiento a las empresas familiarmente más responsables. *Sostenibilidad y futuro de la ciudad.* (23ª. ed.), pp.87-88.

Escuela de Negocios de La Universidad De Navarra y Centro Internacional Trabajo Y Familia. Consultado Septiembre 2, 2010. En www.iese.edu/icwf

Félix García Ltda. Consultado el 19 de octubre de 2010. En <http://www.infoguiabogota.com/ibague/architectural-services-in-ibague/felix-garcia-limitada.html>

Foretica. *Norma SGE – 21.* Consultado el 29 de Septiembre de 2010. En <http://www.foretica.es/es/index.asp?MP=32&MS=59&MN=2>

Fondo Multilateral De Inversiones –FOMIN– (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.* Estados Unidos: Autor Consultado 17 de Septiembre de 2010 en <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35010934>

Fundación Masfamilia (2008). *Presentación de la iniciativa empresa familiarmente responsable*. España: Autor.

Fundación Masfamilia (s.f). *Iniciativa empresa familiarmente responsable*. Recuperado el 9 de marzo del 2010. En http://www.larioja.org/npRioja/upload/documents/467160_Iniciativa_eifr.pdf

Fundación Masfamilia. Consultado 02 de Septiembre de 2010 en <http://www.certificadofr.org/>

Great Place To Work. (2010, diciembre 16). Las 20 mejores empresas para trabajar. *Dinero*. [En línea], Español. Consultado el 4 de septiembre, 2010. En http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/20-mejores-empresas-para-trabajar_23600.aspx

Hamburger Á. (2007, Julio-Diciembre). Ética y Responsabilidad Social de las Empresas. *Management*. No 28, p.119.

Hewlett-Packard Colombia (s.f). *Acerca HP*. Consultado 19 de octubre de 2010 en <http://welcome.hp.com/country/co/es/companyinfo/aboutus.html>

Hospital Pablo Tobón Uribe (2009), *Informe de responsabilidad social*. Tomado 10 de Octubre, 2010 en <http://www.hptu.org.co/rs2009.pdf>

Hospital Pablo Tobón Uribe (s.f). *Reseña histórica*. Consultado 19 octubre, 2010 en http://www.hptu.org.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=30&limit=1&limitstart=3

Interquim S.A. (s.f). *Balance Social*. Recuperado el 9 de octubre de 2010. En <http://www.interquim.com.co/Empresa/BalanceSocial.htm>

Idrovo, S. (2006). *Políticas de conciliación Trabajo-Familia en las Empresas Colombianas*. INALDE. Tomado Septiembre 9, 2010 en http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/989/1/politicas_conciliacion_empco.PDF

Lafayette. Consultado el 10 de octubre, 2010 en <http://www.lafayette.com/>

Ley 39 (1999) *Para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras*. España, Noviembre 5, 1999. Universidad de Alicante. Recuperado el 4 de Septiembre del 2010. En http://www.ua.es/oia/es/legisla/ley39_1999.htm#DES000

León, C. (2009). *La Conciliación en América Latina, conclusiones estudio IFREI 2007-2008*. Ed. IESE Universidad de Navarra. Tomado el 23 Octubre de 2010 en http://www2.unis.edu.gt/media/File/cihe/La_Conciliacion_en_AL.pdf

Lledo, I. (2008). Qué es la ISO 26000. Tomado el 17 Septiembre de 2010 en <http://www.rsc-chile.cl/iso-26000-rs>

Marco teórico sobre administración, modelo empresa familiarmente responsable, eficiencia y eficacia desempeño y recursos humanos. (s.f) Capítulo II. Consultado Septiembre 6, de 2010. En <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.73-G576e/657.73-G576e-Capitulo%20II.pdf>

Merck S.A. (s.f). *Merck en Colombia*. Consultado el 10 de octubre, 2010 en http://www.merck.com.co/es/company/merck_in_colombia/merck_en_colombia.html

Montaño, S. y Calderón, C (2010). *El cuidado en acción entre el derecho y el trabajo*. Ed. Naciones Unidas. Consultado el 25 Septiembre, 2010. En <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/40119/CUE94.pdf>

Morales, N. (2010, junio 24). Pensar en la familia de los empleados, una estrategia para el negocio. La Republica.[En línea], Español. Consultado el 25 de agosto, 2010. En http://www.larepublica.com.co/archivos/RSE/2010-06-24/pensar-en-la-familia-de-los-empleados-una-estrategia-para-el-negocio_103550.php

Organización Internacional De Trabajo –OIT– (2006). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa*. (No 295ª). Consejo de Administración: Autor

Pontificia Universidad Católica De Valparaíso (2005). *Modelo de gestión de responsabilidad social de la empresa*. Chile: Autor

Portafolio. (2009). Fundación Másfamilia supervisará en Colombia certificación Empresas Familiarmente Responsables (EFR). [En línea]. Consultado el 9 de Septiembre, 2010. En http://www.portafolio.com.co/negocios/balancesocial/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5405327.html

Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial (2009). –Redunirse– Curso de gestión de responsabilidad social empresarial: Autor

Salinas, O & Herrera, B. (2009). *Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo*. Colombia: Ascolfa.

Secretaria de Trabajo y Previsión Social de México (2006). *Modelo de reconocimiento, “Empresa familiarmente responsable, manual para su aplicación”*. México: Autor. Tomado Agosto 4, 2010 en [http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002%20%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20\(PDF\).pdf](http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002%20%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20(PDF).pdf)

Seguros Bolívar (2008). *Informe de sostenibilidad*. Consultado el 02 Octubre, 2010. En <http://www.sociedadesbolivar.com/pdfs/Capitulo2InformeBolivar.pdf>

Sendas. Unela. (2009). *Formato y estilo de trabajo escritos APA*. San José, Costa Rica: Seminario Nazareno de Las Américas.

Sociedad Aeroportuaria de La Costa S.A. –SACSA– (s.f). *Certificación EFR*. Tomado octubre 10, 2010 en http://www.sacsa.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=2

Suarez, A. (2008). *Empresas familiarmente Responsables: conciliación y equilibrio vida – trabajo*. Recuperado Abril 20, 2010. En http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas_familiarmente_responsables.pdf

Survisión. (s.f). Historia. Tomado octubre 02, 2010. En http://www.survision.com.co/index_files/frame.htm

Tokman, V. (2006). *Inserción laboral, mercados de trabajo y protección social*. Ed. CEPAL Tomado el 25 Septiembre, 2010. En <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/26093/lcl2507e.pdf>.

Universidad de La Sabana. (s.f) Historia. Recuperado el 02 de octubre de 2010, de http://www.unisabana.edu.co/la_sabana/historia.html

CONTENIDO:

Para el proceso de investigación se partió de una revisión documental y se estructuró de la siguiente manera. Primero los antecedentes se documentaron sobre el impacto de la Familia en el individuo y sus cambios en los últimos años. Segundo el marco teórico se originó a partir de la conceptualización del tema de Responsabilidad Social Empresarial, analizando su marco normativo, modalidades y cuál era su función como modelo de gestión en las organizaciones. Tercero se investigó sobre el modelo “EFR” sus definiciones, características, naturaleza del modelo, elementos, niveles, pasos y proceso para que una empresa pueda certificarse con el modelo; así como los agentes que intervienen. Cuarto se indagó sobre las experiencias empresariales con la aplicación del Modelo Empresa Familiarmente Responsable “Efr” en Colombia durante los periodos 2005 y 2008, y se identificó cuáles son las empresas certificadas en Colombia y las opiniones de sus directivos frente al modelo “Efr”. Y por último se establecen las conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo.

METODOLOGIA:

Para la ejecución del proyecto se realizó una revisión documental, la cual permitió hacer un análisis de la información recolectada sobre el tema. Los pasos que se desarrollaron fueron: Primero se realizó una selección de la bibliografía para tener el mayor material acerca del tema; para ello se recurrió a bases de datos, consulta en las bibliotecas de la Universidad de San Buenaventura y Javeriana y los documentos publicados en internet. Segundo se revisó, analizó y filtró la bibliografía con el fin de contar con la información pertinente para la investigación. Tercero para el análisis de

los documentos se emplearon como instrumentos reseñas, fichas bibliográficas y el modelo de diagrama UV, los cuales permitieron analizar desde el punto de vista de los autores pero a su vez establecer un criterio propio. Toda la información recolectada fue a través de fuentes secundarias, como libros, documentos universitarios, estudios de firmas y personas idóneas especializadas en el tema de conciliación, como también entrevistas publicadas por medios de comunicación a los directivos que han implementado el modelo EFR o están en proceso. Así mismo dentro de las principales fuentes empleadas tal como está soportado en la bibliografía se encuentra la internet, la cual permitió acceder a buen material para la investigación del modelo certificable EFR.

CONCLUSIONES:

Durante las tres eras del siglo XX la industrialización clásica, neoclásica y la era de la información, aportaron diversos enfoques de cómo tratar a las personas en las organizaciones, hoy día el capital humano se considera una ventaja competitiva que impacta en los resultados de la organización y en los mercados, por lo tanto:

- La Empresa Familiarmente Responsable “EFR” es una derivación de la “RSE” puesto que responsabilidad social empresarial es el compromiso que asumen las organizaciones al involucrarse con su talento humano, el impacto que tiene su actividad con el ambiente y la sociedad. Y la EFR propende por brindar bienestar a sus empleados a través de políticas de flexibilidad.

- Si se analiza el modelo de empresa familiarmente responsable desde un enfoque organizacional y de acuerdo a diversos estudios que evidencia que problemas de ausentismo, alto nivel de rotación de personal y sentido de pertenencia, baja productividad y inconvenientes para retener y atraer talento humano clave para la organización, están ligados con el conflicto trabajo – familia; El modelo EFR contribuye a la solución de estos problemas a través de sus políticas de flexibilidad que propenden por construir un ambiente sano para el empleado. tanto a nivel laboral y personal.
- En Colombia el estudio sobre conciliación entre la vida laboral y familiar es muy incipiente, puesto que observa que solo hay trece empresas certificadas en el país y aun cuando las pocas empresas que han implementado el modelo muestran impactos positivos, como en el caso de Ecopetrol, el cual disminuyó la deserción de empleados, para Hospital Pablo Tobón Uribe se presentó una disminución aunque mínima en el índice de rotación de personal y logro mejorar las condiciones de vinculación de su talento humano, sin embargo no se puede determinar que el modelo sea exitoso en el país, porque no hay una muestra significativa de empresas y es poco el tiempo que la empresas vienen desarrollando el modelo.
- También se puede concluir que en los dos estudios realizados de conciliación entre la vida laboral y familiar para el año 2005 y 2008, presentan dos limitaciones, las cuales pueden desvirtuar los resultados, el 96% de la muestra

corresponde a empresas del sector privado, aspecto que no permite evidenciar las diferencias entre el sector público y privado. Así mismo se aplicó solo a los empleadores.

ANEXOS:

El proyecto tiene como anexos graficas e imágenes las cuales contiene información específica de Responsabilidad Social Empresarial, elementos y niveles de una Empresa Familiarmente Responsable “EFR” y las Diez empresas certificadas en Colombia . Así mismo se anexo el cuestionario llamado Índice de la Empresa Familiarmente Responsable (IFREI), el cual es una herramienta de auto diagnóstico contiene una serie de preguntas las cuales le permiten a la empresa identificar como se encuentran frente al tema de conciliación.

**RECOPIACIÓN DE EXPERIENCIAS EMPRESARIALES CON LA APLICACIÓN DEL
MODELO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE “EFR” EN COLOMBIA,
DURANTE EL PERIODO 2005 A 2008**

Lady Johanna Vargas Patiño

**Universidad de San Buenaventura
Facultad de Ciencias Empresariales
Bogotá D.C.**

2010

**RECOPIACIÓN DE EXPERIENCIAS EMPRESARIALES CON LA APLICACIÓN DEL
MODELO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE “EFR” EN COLOMBIA,
DURANTE EL PERIODO 2005 A 2008**

Trabajo de grado para optar al título de:

Administradora de Empresas

Lady Johanna Vargas Patiño

Directora de Trabajo de Grado:

Alba Rocío Gordillo E.

Administradora de Empresas

Especialista en Responsabilidad Social

Universidad de San Buenaventura

Facultad de Ciencias Empresariales

Bogotá D.C.

2010

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, Octubre de 2010

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	4
1 Aspectos Preliminares	5
1.1 Formulación Del Problema	5
1.2 Objetivo General	5
1.3 Objetivos Específicos	5
1.4 Justificación	6
1.5 Marco Metodológico	9
1.6 Marco legal	10
1.7 Antecedentes	13
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	19
2.1 Responsabilidad social	19
2.2 Responsabilidad social empresarial	23
2.2.1 Marco normativo de la Responsabilidad Social Corporativa RSC ..	24
2.2.1.1 Pacto Mundial	24
2.2.1.2 Great Place To Word Institute	26
2.2.1.3 Global Reporting InitiativeLOBAL(GRI) - G3:	26
2.2.1.4 AA 1000	26
2.2.1.5 ISO 26000	27
2.2.1.6 SA 8000	28
2.2.1.7 SGE 21- Sistema de Gestión Ética	29
2.2.2 Modelo de Gestión de Responsabilidad Social	31
2.2.3 Modalidades de Responsabilidad Social Empresarial	33
CAPITULO III	
MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE	35

3.1 Definición	35
3.2 Características	38
3.3 Naturaleza del Modelo	41
3.4 Elementos que Componen el Modelo EFR	41
3.4.1 Políticas	43
3.4.1.1 Políticas de Flexibilidad de Horario y Espacio	43
3.4.1.2 Servicios Familiares	44
3.4.1.3 Apoyo Profesional y Asesoramiento	44
3.4.1.4 Beneficios Extrasalariales	45
3.4.2 Facilitadores	45
3.4.2.1 Liderazgo	46
3.4.2.2 Comunicación	46
3.4.2.3 Responsabilidad	46
3.4.2.4 Estrategia	47
3.4.3 Cultura: “Frenos e Impulsores”	47
3.4.4 Resultados	47
3.5 Niveles de Desarrollo de una EFR	49
3.6 Los Diez Pasos para Convertirse en una EFR	51
3.6.1 Compromiso de la Alta Dirección	51
3.6.2 Comité/ Coordinador Trabajo-Familia	51
3.6.3 Elaborar un Diagnóstico del Estado de la Empresa	52
3.6.4 Recolección de Información sobre las Necesidades Familiare de los Empleados	52
3.6.5 Elaboración de un Plan Integral de Conciliación (PIC)	52
3.6.6 Elaboración de un Manual para la Aplicación de las Políticas EFR 53	
3.6.7 Liderazgo y Ejemplo de Alta Dirección	53
3.6.8 Incluir los Valores Familiares a la Misión de la Empresa	53
3.6.9 Comunicar Políticas y Acciones	53
3.6.10 Evaluación de la Utilización y Adaptación de las Políticas del Modelo	54
3.7 Proceso de Certificación en EFR	54

3.8 Fases del Proceso de Certificación.....	56
3.9 Beneficios de la Aplicación del Modelo EFR.....	57
CAPITULO IV	
Experiencias Empresariales con la Aplicación del Modelo Empresa Familiarmente Responsable “Efr” en Colombia.....	59
4.1 Aplicación del Modelo Empresa Familiarmente Responsable EFR en Colombia Durante el Periodo 2005.....	60
4.2 Aplicación del Modelo Empresa Familiarmente Responsable EFR en Colombia en el periodo 2008.....	63
5. CONCLUSIONES.....	76
6. RECOMENDACIONES	79
7. ANEXOS	81
7.1 MÁGENES CUESTIONARIO IFRE	81
7.2 IMÁGEN DEL SELLO EFR	85
7.3 IMÁGEN DISTINTIVO DE EFR	85
8. BIBLIOGRAFIA	86
Gráficos y Cuadros	
Gráfico No 1 Etapas del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial	32
Gráfico No 2 Ámbitos de influencia reciproca	40
Gráfico No 3 Elementos de EFR.....	42
Gráfico No 4 Niveles de desarrollo de EFR.....	49
Cuadro No 1 Las diez empresas certificadas como “EFR” en Colombia (2008).....	67

INTRODUCCION

Durante el transcurrir del tiempo las organizaciones han estado enfrentadas a diferentes retos como la globalización, los desarrollos tecnológicos, la búsqueda de calidad, productividad y atender a diferentes perfiles de consumidores. Sin embargo, el principal reto que encuentran las organizaciones en el siglo XXI es el recurso humano, puesto que identifican que a través de las personas motivadas, comprometidas y capacitadas pueden ganar competitividad y liderazgo en el mercado.

El concepto y la importancia del factor humano para la organización han estado en una continua evolución, en algún momento tal como lo expone Chiavenato (2002);

Existió la creencia de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa en reclutar y mantener una buena fuerza laboral eficiente y motivada fue el principal obstáculo para la producción. (p.9)

Por otra parte durante las tres eras del siglo XX la industrialización clásica, neoclásica y la era de la información, aportaron diversos enfoques de cómo tratar a las personas en las organizaciones. Para la industrialización clásica se habló de departamentos de personal y departamentos de relaciones industriales, estos órganos tenían por objetivo hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo como:

vinculación, inscripción en nomina, medidas de disciplina entre otras. Así mismo se adoptan estructuras tradicionales, se habla de un modelo mecanicista en la cual hacia énfasis en las tareas, las personas se concebían solo como mano de obra y respondían factores extrínsecos como incentivos económicos, reconocimiento entre otros, por último existía gran control sobre los empleados y había una necesidad de orden y rutina. En la segunda era la industrialización neoclásica surgen los departamentos de recursos humanos o departamentos de gestión de talento humano, los cuales sustituyen los departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas los departamentos de recursos humanos desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados en reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración entre otros. En esta era prevalece en un grado menor el modelo mecanicista, las personas son vistas como recursos humanos que responden a factores extrínsecos pero también intrínsecos, es decir, que no solo responden a un beneficio económico sino a beneficios motivacionales. Finalmente el control sobre la persona es menos riguroso y hay una necesidad de adaptación. En la tercera era de la información aparecen los equipos de gestión del talento humano los cuales reemplazan a los departamentos de recursos humanos. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas, el cambio en esta era es radical, puesto que las personas se consideran socias de la organización y toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas, alcanzan resultados y están orientadas a satisfacer las necesidades del cliente. Se optan por modelos orgánicos y flexibles. Es importante resaltar en esta era, que

tratar a las personas dejó de ser un problema y desafío para las organizaciones, por el contrario se convirtió en una solución y una ventaja competitiva para las mismas. (Chiavenato 2002, pp. 37-39).

Dado lo anterior se puede deducir que todos estos cambios han llevado a que las empresas modifiquen sus conceptos y prácticas gerenciales, puesto que identifican que la principal ventaja competitiva se deriva de las personas; porque son las personas las que permiten que estas puedan operar, se constituyen como un elemento fundamental que impactan en los mercados y en los resultados. También es importante resaltar que la organización es de vital importancia para el empleado porque a través de ella puede lograr su realización a nivel personal y profesional; es decir que por intermedio de la empresa el individuo satisface sus necesidades básicas, necesidades de protección, de desarrollo afectivo y de autorrealización.

Por otro lado las organizaciones han identificado que su misión no puede ser más que producir y comercializar bienes y/o servicios, lo cuales le permiten maximizar las utilidades o incrementar el capital, son conscientes de sus compromisos con la sociedad y el medio ambiente. Hoy día las compañías si quieren funcionar, ser competitivas, deben acreditar sus procesos y responder ante diferentes organismos. Es en este punto surge un nuevo concepto como Responsabilidad social empresarial (RSE), que desde una óptica internacional a través de International Standard Organization (ISO) estableció la norma no certificable sobre RSE de uso voluntario. Esta norma fue denominada ISO 26000, la cual define el concepto de RSE como:

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; al igual cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (Fondo Multilateral de Inversiones 2009, p. 20).

Por último es importante destacar que en los últimos años se han presentado cambios sociodemográficos importantes que han impactado la familia, los cuales pueden estar relacionados con el desempeño del talento humano en la organización, puesto que en la medida que el empleado presente problemas a nivel familiar estos, pueden afectar su productividad y compromiso en la empresas, y percibir por parte del empleado que no hay compromiso de las organizaciones con ellos y por ende pueden causar la desmotivación y generar la deserción. Ante esta situación se origina el modelo de Empresas Familiarmente Responsable “EFR” que por medio de políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral, busca establecer un equilibrio entre el individuo, la sociedad y la organización. Políticas como: flexibilidad en los horarios laborales, permisos de maternidad y paternidad más allá de lo estipulado por la ley, trabajo a distancia, cursos orientados a la nutrición, manejo de estrés y del tiempo; apoyo y asesoría a la formación profesional y familiar e información de guarderías,

colegios entre otros; son elementos que dan forma a generar un ambiente de armonía entre la familia y el trabajo.

1. ASPECTOS PRELIMINARES

1.1 Formulación Del Problema

- ¿Qué experiencias empresariales se han tenido en Colombia a partir de la aplicación del Modelo de Empresas Familiarmente Responsable EFR?

1.2 Objetivo General

Recopilar las experiencias empresariales con la aplicación del Modelo Empresa Familiarmente Responsable “EFR” en Colombia, durante el periodo 2005 a 2008.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos que determinan la relación entre el modelo “EFR” y la Responsabilidad Social Empresarial.
- Establecer cuáles fueron los antecedentes o hechos que dieron lugar al modelo que propende por un equilibrio entre la vida laboral y familiar del individuo

- Conocer los elementos, características, pasos y fases que deben desarrollar las organizaciones que buscan ser una empresa EFR.
- Identificar cómo las empresas colombianas han aplicado el modelo EFR en Colombia.

1.4 Justificación

Diversos estudios han mostrado la necesidad de suministrar a los ciudadanos nuevas herramientas y posibilidades de trabajo que les permitan compatibilizar el trabajo y la familia; no obstante con el continuo cambio que se da en el mundo ha obligado a las compañías en cambiar su forma de pensar y actuar. Hoy día el ser humano es el activo más valioso que tiene la organización, por ello las empresas son conscientes que los problemas o situaciones de conflictos pueden afectar el desempeño y la productividad de su talento humano; de esta manera aparece un nuevo agente de interés para los empresarios *la Familia*, la cual es considerada como el núcleo o la base de la sociedad, en los últimos años está ha presentado cambios significativos en su estructura los cuales han perpetuado el mundo laboral.

Diferentes procesos modernizadores llevados a cabo en América Latina, y específicamente en Colombia, tienen un impacto importante sobre las familias. Los hogares latinoamericanos tradicionales donde la mujer es ama de casa y el hombre es proveedor han disminuido (Idrovo 2006, p.51), dándole paso a familias con doble ingreso, hogares monoparentales, en el caso de Colombia de acuerdo a la encuesta de Calidad de Vida los hogares con jefatura de femenina al 2008 asciende al 29,8 %

(DANE, 2008). Todos estos cambios en la sociedad generan que las personas estén en un constante conflicto entre el trabajo y la familia. Según los investigadores la causa del conflicto familia- trabajo es la falta de flexibilidad estructural en el trabajo. (Gillinsky 2004, citado en Idrovo 2006, p.51) de igual manera, los estudios demuestran que el conflicto entre trabajo y familia tiene consecuencias negativas para la empresa. Entre ellos el estrés (Allen et al. 2000, citado en Idrovo 2006, p.3), la insatisfacción laboral (Bruck, Allen y Spector 2002; Kossek y Ozeki 1998, citado en Idrovo 2006, p.3), una baja de productividad y falta de compromiso (Kossek y Ozeki 1999, citado en Idrovo 2006, p.51).

De acuerdo al estudio realizado en el 2006 algunos países de América Latina sobre conciliación de la vida laboral y familiar en lo que respecta a Colombia los principales problemas en las empresas son: la falta de compromiso por parte de los empleados, contratación de empleados clave, el estrés y ausentismo. (Chinchilla, et al. 2006, p. 16) y con base a los datos suministrados por la firma HC- Human Capital filial del grupo Español Seeliger & Conde, el 98% de los colombianos utilizan el computador de la oficina para asuntos personales. Un 30% reconoce que pueden llegar a utilizarlo en estos fines hasta 10 horas a la semana mientras labora y el 54% de los empleados contratados permanece menos de 5 años dentro de la empresa.

Dado lo anterior se puede afirmar que el conflicto trabajo-familia si impacta de manera negativa en el desempeño del empleado, por tal razón se requiere de la implementación de políticas de conciliación. El modelo Empresas Familiarmente Responsable propende por lograr el equilibrio entre la parte laboral y familiar de las personas, con el fin de construir ambientes sanos para la organización y el individuo. A

través de políticas de: flexibilidad laboral, apoyo a las familias, a nivel profesional y beneficios sociales.

Este modelo ha sido implementado en Europa, especialmente en España donde los resultados han sido positivos, en el caso de Colombia es un modelo donde participación es menor, puesto que el tema es muy incipiente y realiza sus primeros pasos en algunas universidades y son pocas las empresas que están certificadas.

El proyecto busca brindar una mayor información a la comunidad acerca del modelo EFR, evidenciar un cambio cultural a nivel empresarial en donde se muestran prácticas justas y responsables con sus empleados aplicando el concepto de responsabilidad social empresarial RSE. Por último conocer los casos colombianos que están aplicando el modelo EFR.

1.5 MARCO METODOLÓGICO

Para la ejecución del proyecto se realizó una revisión documental, la cual permitió hacer un análisis de la información recolectada sobre el tema. Los pasos que se desarrollaron fueron: Primero se realizó una selección de la bibliografía para tener el mayor material acerca del tema; para ello se recurrió a bases de datos, consulta en las bibliotecas de la Universidad de San Buenaventura y Javeriana y los documentos publicados en internet. Segundo se revisó, analizó y filtro la bibliografía con el fin de contar con la información pertinente para la investigación. Tercero para el análisis de los documentos se emplearon como instrumentos reseñas, fichas bibliográficas y el modelo de diagrama UV, los cuales permitieron analizar desde el punto de vista de los autores pero a su vez establecer un criterio propio. Toda la información recolectada fue a través de fuentes secundarias, como libros, documentos universitarios, estudios de firmas y personas idóneas especializadas en el tema de conciliación, como también entrevistas publicadas por medios de comunicación a los directivos que han implementado el modelo EFR o están en proceso. Así mismo dentro de las principales fuentes empleadas tal como está soportado en la bibliografía se encuentra la internet, la cual permitió acceder a buen material para la investigación del modelo certificable EFR.

1.6 Marco Legal

Para implementar el modelo EFR en una organización se requiere de la participación del Estado, a través de sus leyes que permitan lograr una flexibilidad en el ambiente laboral. A continuación se hará referencia a la ley 39/1999 de España en la cual se apoya el modelo y así mismo se mencionará la normatividad Colombia que respalda el modelo empresa familiarmente responsable.

La ley 39/1999 de acuerdo a los motivos expuestos por el Rey Juan Carlos I, en el documento publicado por la Universidad de Alicante:

La Ley introduce cambios legislativos en el ámbito laboral para que los trabajadores puedan participar de la vida familiar, dando un nuevo paso en el camino de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Trata además de guardar un equilibrio para favorecer los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones del trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres. Al mismo tiempo se facilita que los hombres puedan ser copartícipes del cuidado de sus hijos desde el mismo momento del nacimiento o de su incorporación a la familia.

La ley 39/1999 incluye cambios importantes en lo que tiene que ver con los permisos referentes paternidad, maternidad y cuidados de familia, por ejemplo puede haber una reducción o excedencia de jornada laboral por calamidad o emergencia

laboral, se puede solicitar cambio de puesto de trabajo en el caso que las funciones que se desempeñen atenten contra la vida de la madre o el feto. Otro aspecto al cual hace referencia la ley es respecto a los empresarios, para que estos no asuman los costos de los permisos y no afecten el proceso de vinculación de nuevo personal, se prevé reducciones en las cotizaciones empresariales a la Seguridad Social de las personas desempleadas que sustituyen a trabajadores durante los períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento. (Universidad de Alicante)

En lo que respecta a la situación colombiana el ámbito laboral se encuentra respaldado por la Constitución Política de Colombia de 1991 y el Código Sustantivo del Trabajo.

- Licencia de maternidad de 12 semanas remuneradas (ley 50 de 1990), por lo menos seis (6) semanas deberán ser tomadas con posterioridad al parto (Decreto 956 de 1996).
- Descanso por lactancia de una hora diaria dividida en dos partes durante los seis primeros meses del bebé (Ley 50 de 1990).
- Licencia de paternidad remunerada ley 755 de 2002, El esposo o compañero permanente tendrá derecho a ocho (8) días de licencia remunerada de paternidad aún en los casos en que sólo el padre sea cotizante (Artículo 236 del Código Sustantivo del Trabajo Modificado por sentencia C-174 de 2009, emanada por la Corte Constitucional).
- Licencia remunerada por aborto o parto prematuro de entre 2 y 4 semanas, con certificado médico (Ley 50 de 1990).

- Subsidio alimentario a la mujer gestante y madre del menor de un año dentro del plan obligatorio de salud (Ley 100 de 1993).
- Empresas con más de 50 trabajadores y donde la jornada sea de 48 horas semanales, tienen derecho a dos horas para actividades recreativas, culturales o deportivas (Artículo 21 de Ley 50 de 1990).
- En la primera parte del Derecho individual del trabajo, en el artículo 89 del Código Sustantivo del Trabajo define un contrato de trabajo en el que el trabajador presta habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio. El empleador necesita obtener previamente autorización del inspector de trabajo.
- En la primera parte del Derecho individual del trabajo, en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo establece que la duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana.
- El artículo 51 de la Ley 789 de 2002, adherido al artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo determina, el empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo.

1.7 ANTECEDENTES

El marco empresarial ha presentado grandes cambios, situaciones de crisis lo han llevado a crear ambientes favorables para los negocios. Todos estos aspectos han impulsado a las organizaciones a estimular procesos creativos que les permitan responder a las exigencias de los mercados, pero también a unas exigencias y requerimientos a nivel interno.

Las exigencias y requerimientos a nivel interno hacen referencia a que cada vez es mayor los problemas de ausentismo, alto nivel de rotación de personal, falta de compromiso y sentido de pertenencia, la baja productividad y inconvenientes para retener y atraer talento humano clave para la organización; son problemas laborales que han llevado a reflexionar a las compañías que algo ha estado o está cambiando en el mundo laboral, y por ende son aspectos que afectan su desempeño en el mercado, su competitividad y productividad.

Diversos estudios han comprobado que si está cambiando el mundo laboral, que el talento humano no solo busca una remuneración económica justa y otros incentivos, sus aspiraciones han trascendido y lo que buscan es la posibilidad de tener un trabajo que les permita compatibilizar la parte laboral con la familiar.

Dado lo anterior se puede deducir que surge un nuevo aspecto de gran importancia para el panorama empresarial “La Familia”, de acuerdo al Documento Estado de las Políticas de Conciliación en Hispanoamericana; la segunda mitad del siglo XX ha

presentado uno de los cambios sociodemográficos mas importantes de las últimas décadas que han impactado de manera considerable al núcleo Familiar, la incorporación de la mujer al mundo laboral (Kanter 1994, citado en Chinchilla, et al. 2006, p. 2), en el caso de América Latina para el 2008 la participación femenina en zonas urbanas fue del 48% (Montaño & Calderón 2010), este aspecto ha generado diferentes cambios en la familia, puesto la posibilidad que el género femenino tenga una mayor participación en el ambiente laboral y pueda acceder a cargos directivos y otros tipos de trabajos, hace que cambie la visión de lo hogar tradicional, donde la mujer era la encargada del cuidado de los niños, el esposo , la casa etc., y el hombre era el encargado conseguir los recursos económicos para el sustento de su familia. Esta nueva situación implica compartir responsabilidades en pareja, tanto a nivel del hogar como a nivel económico.

Por otro lado las familias nuclear biparental en América Latina ya no constituyen la mayoría, en el 2008 tienen una participación del 47 %, también se expande la participación de familias monoparentales en el caso de la mujer, como jefe de hogar con un 29,1% al 2008 (Montaño & Calderón 2010, p. 30). Otro aspecto que se debe tener en cuenta es la tasa de fecundidad que aunque puede estar directamente relacionada con el tema de educación y planes desarrollados por el Estado en cuanto a planificación Familiar, también tiene un estrecha relación, puesto que muchas mujeres y parejas sacrifican aumentar el número de su núcleo familiar para poder desempeñarse profesionalmente o por situación económica. De acuerdo a los estudios el promedio de la tasa global de fecundidad era de 5,9 hijos por mujer en la década de 1950, pero se presentó un descenso del 59% en los años sesenta, sin embargo, en la actualidad el

valor regional es de 2,37 hijos por mujer cifra inferior a nivel mundial de 2,55 hijos por mujer (CELADE 2008, citado en Montaña y Calderón 2010, p.31).

En lo que respecta a Colombia el sexo femenino representa el 51% de la población Colombiana (DANE, 2005) y de acuerdo a la encuesta de Calidad de Vida los hogares con jefatura de femenina es del 28,6 en el 2003 y 29,8 % en el 2008; y el promedio de hijos por mujer en edad fértil 2,45 hijos.

Todos los aspectos mencionados anteriormente han tenido gran impacto en el ambiente empresarial, porque las personas están viviendo un conflicto entre el trabajo y la familia. El conflicto trabajo familia se da cuando las presiones del medio hacen que el trabajo y familia no sean compatibles en algún aspecto (Greenhaus y Beutell 1985 citado en Chinchilla, et al. 2006, p. 2). A nivel internacional se han realizado una serie de estudios que revelan los problemas que se generan cuando no existe un equilibrio adecuado entre el tiempo y los esfuerzos que los trabajadores destinan a sus actividades laborales, y las energías que dedican a su vida familiar. (Brett, et al. 1997, citado en Chinchilla, et al. 2006, p. 2). Entre ellos se encuentran mayores riesgos de deterioro de la salud de los padres que trabajan, tensión psicológica, ansiedad, irritación frecuente, depresión, estrés laboral y diversos problemas psicosomáticos. (Frone, Russell y Cooper, 1997, citado en Chinchilla, et al. 2006, p. 2). La dificultad derivada de la ejecución de varios roles no sólo afecta a las personas, sino también a las empresas. A nivel organizacional el empleado puede presentar insatisfacción con el trabajo, menor desempeño y compromiso con la organización, junto con mayores niveles de ausentismo y rotación. (Greenhaus y Beutell, 1985, citado en Chinchilla, et al. 2006, p.2).

Por otro lado en lo que respecta a como este tipo de cambios en la familia han afectado el desempeño del talento humano en la organización, se realizó un estudio en algunos países latinoamericanos como Brasil, Ecuador, México, Perú, Uruguay, Colombia y a nivel Europeo se cuenta con datos de España. Esta información permitió identificar cuáles son principales problemas que presentan las compañías.

En el caso de Brasil la falta de compromiso por parte de los empleados representa un 33%, seguida por el ausentismo 20% y el conflicto trabajo familia 26%; en cuanto a las empresas Ecuatorianas el 57% está relacionado con problemas de estrés y el 47% tiene que ver con la falta de compromiso por parte de los empleados; para las empresas Mexicanas existen dos factores que las afectan de manera significativa: falta de compromiso por parte de los empleados con un 57% y la contratación de empleados claves el 54%; respecto a Perú el mayor inconveniente lo encuentran en llegar tarde al trabajo con un 30% y falta de compromiso por parte de los empleados 25%; los problemas más comunes en las organizaciones Uruguayas son la contratación de empleados claves 65%, el estrés 55% y el ausentismo 40%; por último en el caso de Colombia falta de compromiso por parte de los empleados 62%, la contratación de empleados claves 60%, problemas relacionados con el estrés 50% y ausentismo el 48%. En lo que respecta a España entre los problemas relevantes están ausentismo 46%, seguido por la falta de habilidades para tomar iniciativas 34%, falta de compromiso por parte de los empleados 31% y llegar tarde al trabajo 30%. (Chinchilla, et al. 2006, pp. 12- 33).

Por otro lado, tal como lo menciona Nuria Chinchilla docente de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra y directora del Centro Internacional Trabajo y Familia una de las principales abanderadas del modelo gerencial:

La empresa Familiarmente Responsable es un nuevo concepto que abre paso a la responsabilidad social interna de las organizaciones, asegurando la creatividad, compromiso, atracción y retención de los mejores. La familia aparece así como el nuevo stakeholder^{1*} de una empresa cada vez más inmersa en un mercado global, competitivo marcado por la necesidad de innovación y una adecuada gestión del talento. La incorporación plena de la mujer al mundo laboral, el desarrollo de nuevas tecnologías, los flujos migratorios y cambios demográficos, dibujan el panorama incipiente de un mundo compartido, con nuevas formas de trabajo y en el que más que nunca la familia, trabajo y sociedad son los tres vértices de un triángulo de constante evolución.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se evidencia que efectivamente las organizaciones están siendo afectadas por diferentes aspectos ligados a los cambios que se presentan en la familia, puesto que se presenta un conflicto entre la parte laboral y la familiar. Por ello se requiere que se desarrollen políticas de conciliación que permitan crear un ambiente favorable, positivo en el entorno de las personas, sin embargo es importante resaltar que aún las organizaciones implementen estas políticas se requiere de la participación del Estado y de otros Organismos.

*Stakeholder: un nuevo grupo de interés, como los proveedores, clientes o empleados que impacta por algún motivo en la compañía.

Durante aproximadamente once años en España, más exacto desde la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra y el Centro Internacional Trabajo y Familia, se realizaron investigaciones para lograr la conciliación entre la vida familiar y laboral dando origen así al modelo de Empresas Familiarmente Responsable (EFR), este modelo tiene cada día más fuerza y ha sido muy positivo en el caso de Europa especialmente en España, donde son ya más de cien organizaciones que cuentan con la certificación, algunas de las compañías certificadas son American Express, Banco Santander, Grupo BBVA, COCA-COLA, Sanitas, Microsoft, Heineken, en Estados Unidos esta Bank of America, en el caso de Colombia es algo muy novedoso con procesos incipientes, que se está conociendo a través de su aplicación algunas Universidades y a grandes empresas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Hasta hace un par de décadas los problemas sociales se esperaban que fueran resueltos por una oferta de servicios casi exclusivamente gubernamental, posteriormente también toma participación las organizaciones no gubernamentales (ONG's). Sin embargo había un tercer elemento que cada día tomaba mayor participación en el mercado y sus acciones eran determinantes, la empresa. (Cardozo 2003, p.1). Los diferentes problemas que afectaban a la sociedad y el entorno requerían de políticas que los subsanaran, es allí donde era de vital importancia que las empresas tomaran participación evitando provocar daños en temas de seguridad del trabajo y el medio ambiente. Todas estas situaciones incitaron hablar de responsabilidad social.

2.1 Responsabilidad social:

Tal como lo expone Cardoso (2003) en el caso de América Latina algunos países muestran preocupación por el tema de responsabilidad social, países como Brasil, Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Uruguay, Argentina entre otros. Consideran que la globalización requiere de la competitividad, y ésta de una productividad en progreso continuo, que solo se alcanza con el compromiso de talento humano, sin embargo no

es posible ser competitivos si los trabajadores no alcanzan satisfacer sus necesidades de bienestar.

Las empresas no pueden ser socialmente responsables si su accionar no se refleja en primera instancia con sus empleados y familias, proporcionando las mejores condiciones de trabajo y una efectiva relación. (ASCOLFA 2009, p.39). Es decir que una organización es socialmente responsable cuando genera unas condiciones justas y dignas de trabajo, crea un ambiente de armonía y compromiso mutuo. La responsabilidad social ha sido la respuesta que han tenido las empresas a las necesidades de clientes internos y externos, proveedores, competencia y gobierno en general. (ASCOLFA 2009, p.21).

Muchos autores presentan definiciones de responsabilidad social, en el texto Responsabilidad Social de la Administración en el mundo, la definen:

Para el Libro Verde de la Comisión de la Unión Europea es

Un concepto por el que las compañías deciden voluntariamente contribuir a una mejor sociedad y aun ambiente más limpio. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo “mas” en el capital humano, el entorno y las relaciones interlocutores.

Forum Empresa - Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social de las Américas

Una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. En vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soporta el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración.

Centro Colombiano de Responsabilidad Social CCRE, 2008

Es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre diferentes grupos con los que se relaciona (stakcholders o grupos de interés). Dicha responsabilidad es la forma como las empresas se relacionan entendiendo como sus actividades se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, el cuidado y la preservación del entorno.

Por otra parte algunos autores como Bestratén y Pujol, citados por Solano (2005), establecen una clasificación de la responsabilidad social que incluyen tres categorías:

- Las responsabilidades primarias las cuales son inherentes a la misma actividad, entre ellas se pueden mencionar brindar productos y/o servicios de calidad a precios justos.
- Las responsabilidades secundarias son aquellas que requieren de un esfuerzo y compromiso de la organización. Estas son las obligaciones que adquieren con los trabajadores en el cual ofrecen y garantizan condiciones de trabajo justo y

estable, que permitan el crecimiento intelectual, la autonomía, salud entre otras.

Dentro de estas responsabilidades comprenden:

- Obligaciones con la comunidad; en las cuales identifican, mitigan y evitan el impacto negativo de sus acciones en el ambiente, así mismo buscan crear un ambiente de armonía en la organización y contribuyen con el desarrollo de su ambiente externo.
- Obligaciones con los trabajadores; se busca ofrecer empleos estables que favorezcan el crecimiento intelectual y profesional de las personas, así como calidad de trabajo en equilibrio con la vida extra laboral.
- Responsabilidades terciarias las cuales no están incluidas en la actividad específica de la empresa como por ejemplo crear escuelas, comedores comunitarios, zonas culturales y sociales. (Solano 2005, citado en Salinas & Herrera 2009, p.282)

Las anteriores definiciones parten que la responsabilidad social es el compromiso que tienen las organizaciones al involucrarse con su talento humano, el impacto que tiene su actividad con el ambiente y la sociedad. Y como desde su interior puede producir impactos positivos que contribuyan al desarrollo de las personas y por ende a la sociedad sin apartarse de sus objetivos de buscar el crecimiento económico. Desde esta perspectiva se debe hablar de la responsabilidad social empresarial.

2.2 Responsabilidad social empresarial:

Responsabilidad Social empresarial algunos autores y organismos la definen:

HAMBURGER, 2007 “Reconocimiento y la aceptación, por parte de la empresa, de los efectos que su actividad produce en el entorno social, entendido éste desde tres dimensiones diferentes: lo humano, lo ecológico y lo comunitario” (p.119).

Para la Organización Internacional de Trabajo (OIT)

La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.

En el caso del Banco Interamericano de Desarrollo la define como:

La responsabilidad empresarial es un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y en el medio ambiente. Esta estrategia aplicada a la toma de decisiones y las operaciones de las empresas aumentan el valor agregado y de esa manera mejora su competitividad.

Luego responsabilidad social empresarial es la capacidad que tiene la organización de reconocer y aceptar los efectos que tiene sobre el entorno la producción de un bien y/o servicio, y por consiguiente el impacto al ser humano, medio ambiente y a la comunidad. Una empresa socialmente responsable propende por el bienestar de su entorno externo e interno.

La responsabilidad empresarial o corporativa (RSC) tiene diversas certificaciones que permiten a la empresa elegir como comenzar su compromiso con la responsabilidad corporativa.

De acuerdo al documento de Det Norske Veritas Y Fundación másFamilia “Integración del modelo EFR con otros modelos de gestión dentro de la organización” se determina:

2.2.1 Marco normativo de la Responsabilidad Social Corporativa “RSC”:

- Pacto Mundial.
- GREAT PLACE TO WORD.
- GRI, AA 1000.
- Modelos o normas (certificables): ISO 26000, SA 8000, SGE 21.

2.2.1.1 Pacto Mundial:

El Pacto Mundial es una iniciativa de las Naciones Unidas, su objetivo es conseguir el compromiso voluntario de las entidades de Responsabilidad Social, a

través de la implantación de los diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. Los principios son:

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben de asegurar que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo al derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra de la corrupción de todas sus formas.

2.2.1.2 Great Place To Word Institute:

Great Place To Word Institute, INC es una empresa de consultoría de investigación y gestión con sede en EE.UU y con filiales por todo el mundo.

Great Place To Word Institute España S.L, tiene su sede en Barcelona y presta el servicio de clasificación de mejor lugar de trabajo.

El modelo se basa en las encuestas realizadas a los empleados y a la evaluación de los entornos de trabajo, este modelo permite hacer una evaluación y posicionamiento con respecto a otras compañías.

2.2.1.3 Global Reporting InitiativeGLOBAL (GRI) - G3:

La fundación norteamericana Coalición foro Environmentally Responsible Economies (CERES), junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) fueron los creadores del proyecto internacional GRI, su objetivo es propiciar la elaboración de memorias de sostenibilidad por parte de las organizaciones y que sean comparables su actuación y resultados en las dimensiones económica, social y ambiental.

2.2.1.4 AA 1000:

La Accountability (AA1000), fue creada por el Institute of Social Ethical Accountability, su fin es mejorar e incrementar la forma de rendir cuentas sociales y éticas por parte de las empresas y la de realizar auditorías e informes relativos a este

tema. La AA 1000 describe los procesos que una empresa debe seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desarrollo social y ético.

2.2.1.5 ISO 26000:

ISO Organización Internacional para la Normalización es un organismo internacional de normalización sin ánimo de lucro, creado en 1947, redacta y aprueba normas técnicas internacionales. Dichas normas se conocen como normas ISO.

ISO 26000 contiene directrices, no normas que requieran una certificación. El documento establece los lineamientos respecto Responsabilidad Social (RS), esta ISO es una herramienta que ayuda a las empresas de pasar de la intención a la acción.

Dentro de sus propósitos están:

- Ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de Responsabilidad Social.
- Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los stakeholders incluyendo los empleadores.
- Facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RS.
- Promover y potenciar una máxima transparencia. El estándar será una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad. (Lledo, 2008)

2.2.1.6 SA 8000:

SAI es una organización internacional sin ánimo de lucro, dedicada a desarrollar e implementar normas socialmente responsables con el fin de mejorar las condiciones de trabajo.

SAI el 1997 lanza la Norma SA 8000, basada en las normas laborales de convenciones de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la declaración de derechos humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. Esta norma es reconocida a nivel mundial, es una certificación verificable y auditable por terceras partes.

El contenido de esta norma está basado en las convenciones de la OIT y regulaciones humanos y su sistema de certificación sigue el modelo de la ISO 9000. Incluye nueve puntos de obligatorio cumplimiento:

1. Prohibición de trabajo infantil
2. Prohibición de trabajos forzados
3. Salud y seguridad el centro de trabajo
4. Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
5. Prohibición de la discriminación
6. Prohibición de medidas disciplinarias abusivas
7. Prohibición de trabajo abusivo
8. Remuneración justa
9. Sistema de gestión

2.2.1.7 SGE 21- Sistema de Gestión Ética:

Forética es una Asociación de empresas y profesionales de la Responsabilidad Social nacida en España, su misión es fomentar la cultura de la Gestión Ética y la Responsabilidad Social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas que les permitan desarrollar un modelo negocio competitivo y sostenible.

La Norma de empresa SGE-21 es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social Europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

La norma parte de modelos consolidados como los de calidad y medioambiente, a los cuales aporta a través de una visión multistakeholder. De esta manera sistematiza las relaciones con 9 grupos de gestión, para los que establece unos criterios que son desarrollados por un Código de Conducta y supervisados por un Comité de Ética. Los grupos de gestión de acuerdo a lo expuesto por Forética en su portal web son los siguientes:

- Alta dirección: Pretende impulsar el cambio organizativo mediante la elaboración de un plan de Responsabilidad. El establecimiento de una Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social, un Código de Conducta, una Política Anticorrupción y la creación de un Comité de Ética/Responsabilidad Social, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados
- Relaciones con los clientes: Busca la investigación, desarrollo e innovación responsable del producto, también la publicidad responsable y las buenas prácticas en las relaciones comerciales.

- Relaciones con los proveedores: Las organizaciones definen criterios de compras responsables en base a los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores.
- Relaciones con las personas que trabajan en la organización: Parten del cumplimiento de los Derechos Humanos, buscan la igualdad, conciliación entre la vida laboral y familiar, salud y seguridad laboral. Este criterio tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención de talento y el bienestar de las personas.
- Relaciones con el entorno social: Destaca la importancia de conocer y evaluar los impactos positivos y negativos de la organización en su entorno social, así como la transparencia en las relaciones con el mismo.
- Relaciones con el entorno ambiental: Busca el compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad y la comunicación de los indicadores ambientales de la organización.
- Relaciones con los inversores: la norma se centra en el buen gobierno y la transparencia financiera de la organización.
- Relaciones con la competencia: Fomenta la competencia leal e impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas entre organizaciones.
- Relaciones con las administraciones públicas: Crea vías de colaboración entre la organización y la administración.

Existen diversos modelos y certificaciones como los expuestos anteriormente que buscan que las organizaciones implementen su compromiso con las personas y su entorno. Un nuevo modelo del siglo XX es Empresa Familiarmente Responsable (EFR), de acuerdo a la Fundación másFamilia, éste modelo es vinculado al movimiento de Responsabilidad Social Corporativa, puesto que se ocupa de avanzar y dar respuesta en materia de responsabilidad y respecto a la conciliación de la vida familiar y laboral e la igualdad de oportunidades. Este modelo responde a una cultura basada en la flexibilidad y el compromiso mutuo.

2.2.2 Modelo de gestión de responsabilidad social:

De acuerdo al documento de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2005), el modelo de gestión de responsabilidad social es una herramienta que busca identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y ambientales de la operación de una empresa sobre sus agentes de interés, entendidos estos como los accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, etc., es decir que el modelo busca que el ejercicio de la actividad de la organización sea sustentable.

Objetivos del modelo de gestión de responsabilidad social

1. Mejorar el conocimiento de la empresa sobre sus fortalezas y debilidades en RSE, en lo que se refiere a las expectativas de sus grupos de interés, así como las oportunidades y amenazas de su sector.

2. Facilitar una política de comunicación con los grupos de interés.
3. Mejorar la gestión de RSE mediante la implementación de políticas y sistemas en las áreas con mayor impacto y factibilidad.
4. Asegurar la coherencia entre las actividades de RSE y la estrategia empresarial.

A continuación se presenta las etapas que deben desarrollar las empresas que implementan el modelo de gestión de responsabilidad social.

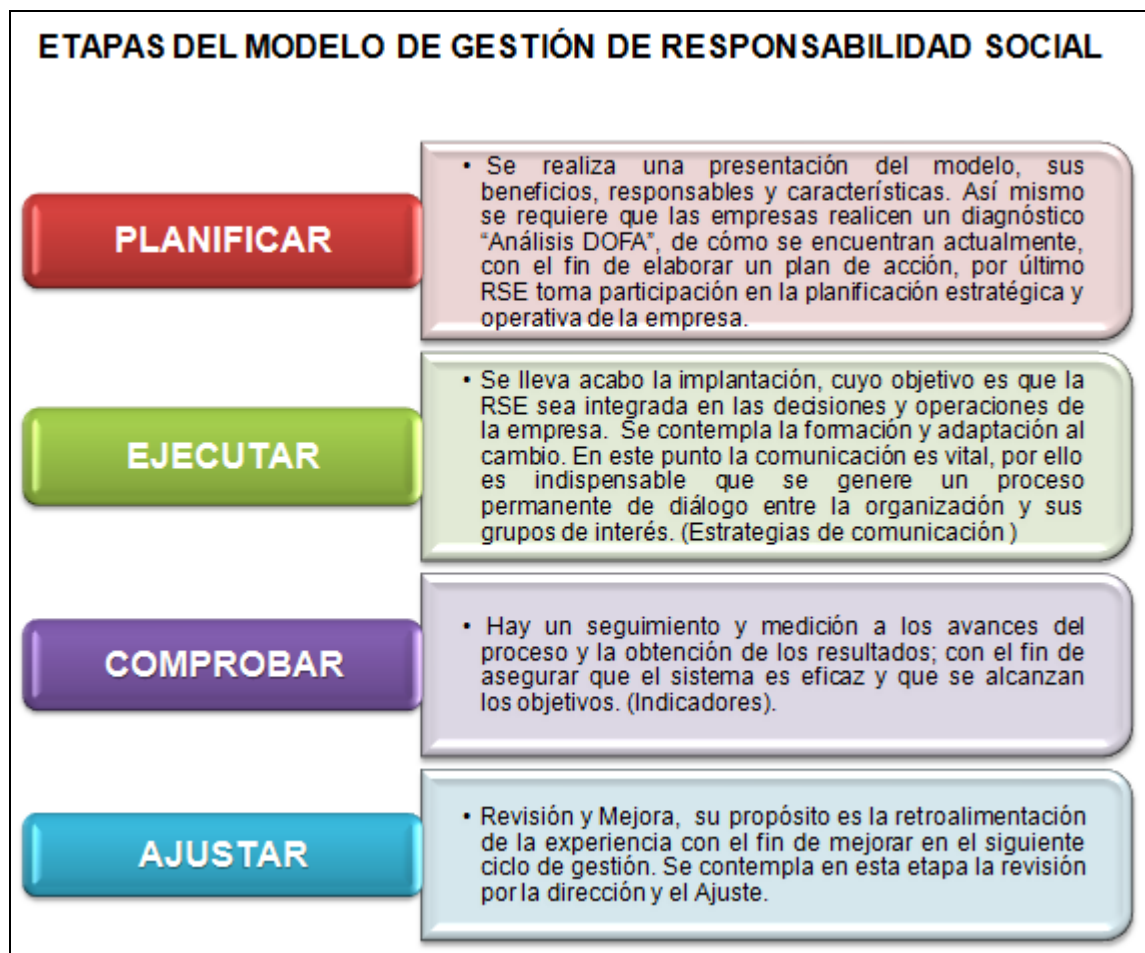


Gráfico No .1.Etapas del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial. Cuatro pasos que permiten que la organización pueda operar con RSE. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso,(2005). Elaboración propia.

2.2.3 Modalidades de responsabilidad social empresarial

De acuerdo al documento “Curso de gestión de responsabilidad social empresarial” publicado en 2009; se pretende dar a conocer los medios que emplean las organizaciones para aplicar la RSE.

- **Acción social directa:** Consiste en proveer o facilitar los bienes tangibles o intangibles que favorezcan directamente a los beneficiarios. Sus instrumentos son donación en efectivo y donaciones de productos o servicios, premios, becas, uso de recursos y uso de instalaciones y por último apoyo a individuos
- **Acción social con intermediación:** Proporciona recursos tangibles o intangibles, financieros o no financieros, a organizaciones y grupos beneficiarios. Esta modalidad no solo suministra las ayudas a la organización encargada, sino que se busca que los últimos beneficiarios reciban una mayor atención. Instrumentos empleados; Apoyo institucional o subsidiario, patrocinios, padrinazgos, construcción de infraestructuras (obras sociales) y conciliación entre la vida personal, familiar y profesional.
- **Acción social compartida:** En esta modalidad se realizan alianzas o convenios con otras empresas, entidades gubernamentales u organizaciones de desarrollo social sin fines de lucro, con el fin desarrollar proyectos o programas sociales. En este punto la participación de las empresas es mayor porque pasan de proveedor a actor que se relaciona y participa con las poblaciones beneficiarias. Sus instrumentos; Alianzas temporales, convenios interinstitucionales y alianza con sector público.

- Desarrollo propio: Dentro de esta modalidad el compromiso de las organizaciones es directo, puesto que asumen el control esencial del diseño, ejecución y evaluación al convertirse en la entidad principal de la iniciativa. Los Instrumentos empleados; Fundaciones corporativas y Voluntariado corporativo (Se busca generar una sensibilidad social compartida y ejecutar acciones de impacto social) y Proyectos y programas sociales (Como ejemplo aparece la aplicación del modelo de Empresa Familiarmente Responsable).
- Mercadeo y comunicación responsable: Se pretende concebir al mercadeo como algo que va más allá de normas, políticas, fijación de precios y demás elementos asociados con la publicidad y la venta de un bien o servicio. Se busca su producción de forma que no perjudiquen el entorno durante todo el ciclo de vida. Así como la capacidad de ofrecer información confiable y oportuna a los consumidores del bien o servicio adquirido. Por último la idea de mercadeo social es remitirse a la promoción de lo que la empresa hace en el ámbito de su responsabilidad social. Instrumentos utilizados; Mercadeo o campaña social, Mercadeo con causa social, Promoción y comunicación de los programas sociales de la empresa y Comercio justo y consumo responsable.

CAPITULO III

MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

Cada vez son más las empresas preocupadas por la conciliación familiar laboral de sus empleados. Una conciliación necesaria para el equilibrio y bienestar de la persona, pero a la vez, una conciliación necesaria por parte de la empresa para reclutar y retener el talento (León, 2009, p.5).

En el presente capítulo se busca definir los conceptos del modelo EFR, sus antecedentes, definición, importancia, características, políticas entre otros aspectos relevantes.

3.1 Definición:

De acuerdo con el Documento Estado de las Políticas de Conciliación en Hispanoamericana, el modelo Empresa Familiarmente Responsable tiene sus orígenes en la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra (IESE) en España, y más concretamente desde Centro de Internacional de Trabajo y Familia (ICWF), el cual desde 1999 impulsó una línea de investigación específica sobre temas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal (Maya, Leon y Chinchilla, 2006, p.3).

Este modelo se apoyó con la ley 39/1999, emitida por el Rey Juan Carlos I de España el 5 de noviembre, fue instaurada para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

Dentro de las definiciones del modelo EFR se encuentran:

El IESE define EFR “ “Una empresa que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia, este equilibrio, es esencial para el bienestar de sus empleados y su capacidad de compromiso con la empresa””.

Por otro lado La Fundación másFamilia la define como:

Un movimiento internacional que formando parte de la Responsabilidad Social Empresarial, se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, al apoyo en la igualdad de oportunidades y a la inclusión de los más desfavorecidos.

Por último la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México también tiene su concepto del Modelo EFR:

Es aquella que promueve acredita las buenas prácticas laborales en las materias de equidad de género, prevención y combate a la violencia laboral y al hostigamiento sexual, así como de acciones y políticas para favorecer que trabajadores atiendan sus responsabilidades familiares.

Pueden surgir varias definiciones de lo que significa EFR, algunas mas explicitas o generales que otras, pero todas tienen la misma esencia y es buscar que el individuo logre la conciliación entre su vida familiar y laboral. Lo que se propende con el modelo 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.

En la actualidad del mundo empresarial cada vez es más exigente para sus directivos y estos son consientes que no sólo basta con diseñar estrategias para incrementar las ventas o la rentabilidad de las compañías; estos deben buscar que los miembros de su equipo de trabajo tengan un desarrollo a nivel profesional y personal; que puedan tener una vida plena. No es posible exigir al empleado que cumpla con innumerables requerimientos o funciones que exige su cargo, a cualquier hora, momento y lugar y no reconocer como compañía que todo hombre o mujer hace parte de una familia con la cual tiene derechos y deberes que atender.

En relación al tema de género, las mujeres cada vez tienen mayor participación en el ambiente laboral; y la percepción de hoy es que tanto hombre como mujer son personas que tiene el rol al nivel laboral y familiar, lo que implica que la flexibilización en el mercado laboral sea una herramienta para responder a los roles adquiridos.

3.2 Características:

En un estudio que Nuria Chinchilla realizó con diez mil personas casadas con hijos en España, la causa fundamental del conflicto no son los horarios contrapuestos, si no la manera de combinar trabajo y familia; la segunda causa es la falta de apoyo para parte del superior y los compañeros; y en tercer lugar viene la falta de políticas de empresa que facilitan el equilibrio. Por ejemplo se presentaron más bajas laborales por estrés que por enfermedad. (DIEZ, 2006. p. 277).

Dado lo anterior el modelo de una Empresas Familiarmente Responsable busca suplir las falencias anteriormente expuestas. Sus características son las siguientes:

- Nuria Chinchilla en su libro Ser una Empresa Familiarmente Responsable ¿Lujo o necesidad?, publicado en el 2006 afirma:
Trabajar por resultados y no por horas de presencia en la oficina se convierte así en un principio de las empresas familiarmente responsables, en algunas compañías “bien visto” que un empleado permanezca en la oficina hasta altas horas de la noche, lo que, por supuesto no es sinónimo de productividad.
- Flexibilidad de horarios, en la cual el empleado puede disponer de un horario para suplir necesidades familiares como la enfermedad crónica de un hijo.
- Programas de Capacitación; a través de los cuales se ofrece a los empleados preparación en temas de administración del tiempo y el manejo estrés, también brinda asesoría en conflictos familiares, legales entre otros.

- Beneficios extrasalariales; brinda seguro médico para la familia y seguro de vida para el empleado.
- La inserción justa de la mujer en el ámbito laboral, la igualdad de género ha creado un clima de acogimiento adecuado para que la mujer se desarrolle plenamente en el mundo laboral.

Según estudio que se realizó en España, han concluido que las características del modelo EFR han logrado gran impacto dentro la sociedad, por ejemplo se realizó una encuesta a una gran compañía Española donde el 85% de las personas encuestadas consideran que lo más importante de sus vidas son sus familias. (Duarte 2008, p.48).

La familia es la base de la sociedad, porque es allí donde el ser humano aprende y desarrolla sus competencias; sus experiencias y convivencia familiar influirán en gran parte en su desempeño laboral y por ende es un aspecto de vital importancia para las organizaciones.

El modelo busca la conciliación entre la vida laboral y familiar del empleado, en el artículo La conciliación, ¿moda pasajera?, Chinchilla y Moragas (2009) sostienen:

La familia, empresa y sociedad son los vértices de un triángulo imaginario en constante evolución, en donde la persona es el centro, la responsable de cómo se configura su vida y esta va cambiando a través de las decisiones que tome. Así como la familia, la empresa y la sociedad influyen en todo lo que los rodea, las personas pueden decidir que tan

positivo y negativo son sus acciones. La conciliación, ayuda a la persona a estructurarse, equilibrarse e integrarse en todos los ámbitos que vive.

El siguiente Gráfico se puede observar la relacion entre los tres vertices, tal como lo expone Chinchilla.



Gráfico No .2.Ámbitos de influencia recíproca. La familia, empresa y sociedad Son los vértices de un triangulo imaginario en constante evolución para el ser Humano. Chinchilla, N (2006). Ser una empresa familiarmente responsable p.7

Es fundamental que el ser humano conciba como un todo la familia, la empresa y la sociedad, en razón que siempre estara relacionado con los tres elementos; el ser humano es el único protagonista de su vida , sus pensamientos y acciones pueden afectar y construir su día a día. La persona que logre la interacción entre familia, empresa y sociedad habrá logrado la conciliación, por consiguiente logrará cimentar su entorno y afrontar situaciones de crisis. Y solo así se contará con una sociedad

humana, social y económica, por tal motivo se requieren familias y empresas familiarmente responsables que aporten y construyan.

3.3 Naturaleza del modelo:

Para la Secretaria de Trabajo y Previsión Social de México (2006) la naturaleza del modelo constituye un instrumento de diagnóstico de la realidad laboral, en la medida en que fija con claridad las prácticas laborales de empresas familiarmente responsables y sobre esta base, permite identificar las brechas existentes, las oportunidades de mejora, los beneficios y costos implicados en los posibles cursos de acción de mejora continua para el desarrollo del recurso humano y así tener la capacidad para elevar la productividad y la competitividad en un mundo globalizado. También ofrece la oportunidad de mejorar el clima laboral y la productividad de la empresa, a la vez que se refleja en mayor satisfacción y realización del cliente interno y externo.

3.4 Elementos que componen el modelo EFR:

Desde IESE y ICWF iniciaron sus investigaciones algunas palabras claves han sido Flexibilización – Conciliación, porque el objetivo ha sido ofrecer un modelo a las compañías que les permitan apoyar a sus empleados a equilibrar la vida laboral y familiar. Para la explicación de cada uno de los elementos se apoya en el documento

Estado de las Políticas de Conciliación en Hispanoamericana de Chinchilla, N., León C. y Maya A. (2006), pp. 3-7.

A continuación la Grafico No.3 presenta los elementos en los que se basa la elaboración del estudio de Empresas Familiarmente Responsables (EFR).

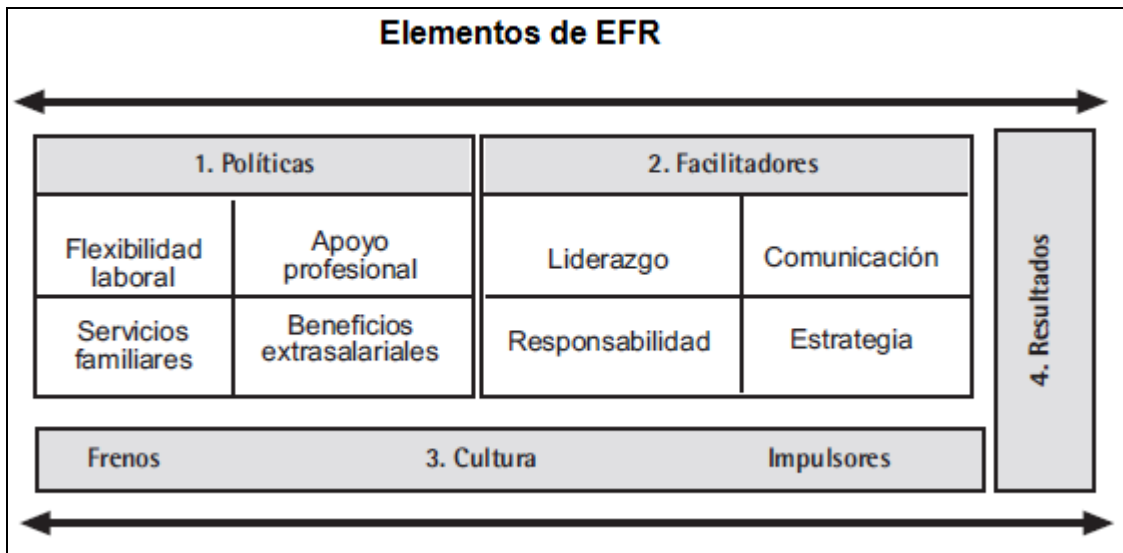


Gráfico No.3. Elementos de EFR. CHINCHILLA, N., LEÓN C. y MAYA A. (2006). Estado de las Políticas de Conciliación en Hispanoamericana. IESE-Universidad de Navarra, p.3

Tal como lo muestra la figura son cuatro elementos que componen el EFR políticas, facilitadores, cultura y resultados, los cuales permiten que las compañías puedan implementar el modelo, aunque no es fácil el cambio de cultura, el romper los paradigmas y la resistencia al cambio por parte de todos los miembros de la organización, son elementos esenciales para que exista una empresa familiarmente

responsable. Solo es cuestión de tiempo, trabajo y compromiso de todos. A continuación se procede a explicar en qué consiste cada elemento.

3.4.1 Políticas:

Determinan la disponibilidad y formalización de distintas políticas empresariales, clasificadas en cuatro categorías.

3.4.1.1 Políticas de Flexibilidad de horario y espacio:

Estas facilitan la armonía del trabajo y la familia, puesto que en caso de la flexibilidad de horaria permiten al empleado de disponer de su horario ya sea en jornadas cortas o largas para atender sus necesidades familiares. En algunos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración; lo son los objetivos y los resultados. Por tanto los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos. Algunos ejemplos de horario flexible son:

- **Horario laboral flexible:** Los empleados dentro de su jornada pueden decidir la hora de ingreso y salida de la empresa, trabajo a tiempo parcial, los empleados pueden laborar media jornada.
- **Semana laboral comprimida:** Se trabaja más horas al día con el fin de obtener un día o medio día de descanso.
- **Jornada laboral reducida:** Trabajar menos horas al día por un menor salario.

- Flexibilidad de espacio: Gracias a los avances tecnológicos permiten al empleado la opción de trabajar desde sus casas o evitar posibles viajes, a través de las videoconferencias o tele-despacho.

3.4.1.2 Servicios familiares:

Estos tienen por objetivo reducir la carga de trabajo extralaboral del empleado; esta política de servicios es paralela a la política salarial. Dentro de este se comprende los siguientes servicios:

- Información sobre guarderías, colegios locales, centros para el cuidado de ancianos y discapacitados.
- Apoyo en el pago de guarderías en el caso de jornadas laborales extras.
- Servicio de transporte a los empleados para facilitar la llegada o salida de su trabajo.
- Centros de deporte, casino o restaurante dentro de las instalaciones de la empresa o establecimientos cercanos al trabajo, cajeros automáticos entre otros.

3.4.1.3 Apoyo profesional y asesoramiento:

Consiste en brindar asesoría y capacitación al empleado para equilibrar trabajo y familia; adaptar el trabajo a las necesidades familiares, u ofrecer al empleado formación específica. En situaciones como por ejemplo:

- Asesoría a nivel profesional, legal, financiera.
- Apoyo psicológico a nivel personal y familiar.
- Formación en cursos prenatales, de nutrición y papel de padres.
- Soporte al manejo del tiempo, situaciones de estrés y conflictos familiares.

3.4.1.4 Beneficios extrasalariales:

En este elemento se ofrecen diferentes tipos de beneficios que en otros lugares han sido llamados también “Beneficios Sociales”, los cuales permiten ser un incentivo psicológico para los empleados, entre algunos beneficios se encuentran:

- Seguro de vida al empleado.
- Seguro médico para familiares.
- Plan de jubilación.
- Vale de restaurante

3.4.2 Facilitadores:

Los facilitadores son elementos básicos para liderar y comunicar el proceso en las organizaciones, porque las ayudan a fomentar los valores de una cultura flexible y responsable.

Así mismo los facilitadores tienen un gran impacto sobre los resultados, de allí depende el desarrollo del modelo EFR en la organización y por ende pueden también ser claves en la retención y atracción del talento humano.

Para las compañías siempre ha sido una tarea difícil el atraer empleados los cuales sean calificados y comprometidos. No obstante también es de conocimiento propio de las empresas que esto es sinónimo de costos, porque al presentar rotación de personal implica procesos de una nueva selección, formación; situación que puede evitarse mediante un cambio cultural hacia una empresa familiarmente responsable.

Los cuatro pilares que permiten la implementación de una cultura flexible y responsable son:

3.4.2.1 Liderazgo

Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes en sus equipos de trabajo, quienes dirigen y comunican de manera clara al personal el proceso de cambio para convertir la organización en una empresa familiarmente responsable. Así mismo estos equipos de trabajo se unen y motivan a los demás con el fin de servir de ejemplo, reconociendo abiertamente la importancia de conciliar el trabajo, la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio, e integren este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo.

3.4.2.2 Comunicación:

Es una necesidad comunicar el programa de conciliación, las políticas, objetivos y metas a nivel interno y externo de la organización; puesto que es una herramienta con la cual los individuos entienden y asumen su papel dentro de la organización. La comunicación es la única manera efectiva de promover la cultura flexible y responsable y de esta depende el éxito de las políticas formales.

3.4.2.3 Responsabilidad:

Para todas las organizaciones es de vital importancia que todos los individuos se hagan responsables de la implementación y la ejecución de las políticas, y deber ser asumidas por cada uno de ellos con profesionalidad, madurez y confianza. En este

elemento lo directivos y los mandos medios tienen un papel fundamental, porque son los que gestionan y coordinan el programa de flexibilidad.

3.4.2.4 Estrategia:

Es fundamental el compromiso de las organizaciones en este punto para crear una cultura y fomentar el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Por ello debe destinar recursos y diseñar una estrategia que incorpore el respeto a la familia en la misión, visión y valores de la empresa; como señales claras de cambio.

3.4.3 Cultura: Frenos e Impulsores:

Se refiere al uso práctico de estas políticas y hábitos o costumbres no formales, que pueden frenar o impulsar el proceso de cambio; por ejemplo fijar reuniones más allá del término de la jornada laboral. Reconocer la existencia de prácticas más comunes permite llegar a la organización a una cultura flexible y responsable. Cuando se hace referencia a “frenos” son aquellos elementos que impiden la generación de esta nueva cultura; los impulsores apoyan, animan y fomentan el uso de las políticas disponibles por parte de los empleados. Ambos elementos son muchas veces difíciles de identificar, pues están presentes de manera implícita en la organización.

3.4.4 Resultados

Los resultados miden el impacto de los tres elementos anteriores en la organización y de acuerdo a estos establece áreas de mejora continua que permitan avanzar a un

nivel de desarrollo superior. Es necesario controlar tres parámetros de medida en el modelo EFR las cuales son:

- Medidas de percepción; es el grado de conocimiento que tienen los empleados a cerca de las distintas políticas implantadas en la compañía.
- Medidas de utilización; se refiere al porcentaje de uso de dichas políticas por parte de los empleados.
- Medidas de satisfacción; estas intenta determinar el nivel de conflicto entre trabajo y familia experimentado por el personal, así como su intención de dejar la empresa por esta razón.

El cambio a una cultura flexible no es fácil de crear, tal como lo afirma Chichilla y León (2004) “no se crea de la noche a la mañana, las empresas tienen que evolucionar a lo largo de diferentes niveles de modo progresivo”.

Así mismo en estudios realizados en más de cien empresas Españolas sugirió que no hay una única solución que pueda alcanzar o mejorar una cultura responsable y esta ser aplicada a una organización. Cada diseño varía de acuerdo al tamaño de la empresa, su ubicación y otros factores. (Duarte 2008, p.56).

Por último es importante tener en cuenta que todo cambio, implementación de procesos, requiere de factores como: Tiempo, talento humano, recursos económicos entre otros. Pero en lo que respecta al factor monetario no debe considerarse como un gasto, si no como una inversión, que se reflejara en los resultados de operación de la empresa.

3.5 Niveles de desarrollo de una EFR.

Las empresas para ser familiarmente responsables tienen que evolucionar a lo largo de diferentes niveles de modo progresivo, por ello es fundamental el momento en que las organizaciones desean iniciar el proceso para ser EFR, puesto que se deben hacer un auto diagnóstico de como se encuentran y cual posible cuadrante se ubicarían, para así desarrollar las estrategias o los pasos a seguir. Este auto diagnóstico se encuentra en la página web del Centro internacional Trabajo y Familia del IESE; y los directivos pueden acceder de manera gratuita. El cuestionario es una serie de preguntas las cuales le permiten a la empresa hacer una comparación frente al mercado, sector entre otros aspectos de cómo se encuentran frente al tema de responsabilidad familiar. Para la definición de los niveles de desarrollo de una EFR, se toma como fuentes o referencia a (Chinchilla, et al. 2006, p. 7 y Suárez 2008, p.5).

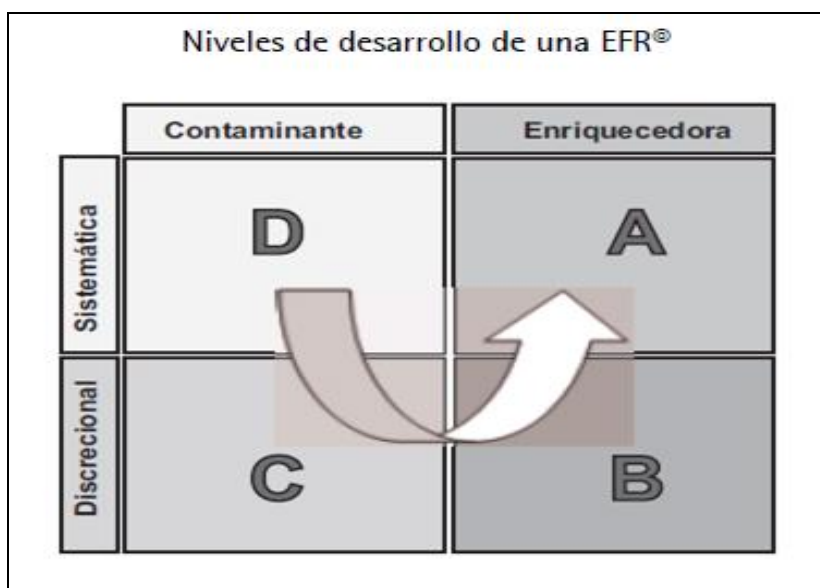


Gráfico No. 4. Niveles de desarrollo del modelo EFR. Chinchilla, N., LEÓN C. y MAYA A. (2006) p.7

El gráfico permite hacer la clasificación de las empresas según en la fase que se encuentren; de acuerdo a ello se tiene:

Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (D):

Las empresas que se ubican en el cuadrante D carecen de políticas familiarmente responsables, lo que indica que son conscientes de los daños que causan a la comunidad y en el entorno empresarial, no asumen ningún tipo de responsabilidad social, por ende no hay ningún tipo de equilibrio en laboral – familiar.

Discrecionalmente contaminante (C):

Las empresas ubicadas en el cuadrante C tienen ya algunas políticas EFR, pero son aplicadas muy poco, es decir que empiezan a ser conscientes de la importancia de buscar el cambio a una cultura familiarmente responsable, pero aun los cambios son muy incipientes.

Discrecionalmente enriquecedora (B)

Las organizaciones tienen políticas y existen prácticas EFR, en este cuadrante se reconoce la importancia del empleado, su bienestar y el de su familia. Por ello La empresa participa de forma activa para lograr el equilibrio “Familia – Trabajo”.

Sistemáticamente Enriquecedora (A)

Las compañías ya tienen una cultura familiarmente responsable; esto significa que toda la organización está sensibilizada y se han personalizado del modelo.

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que para que las compañías sean familiarmente responsable, implica que inicien un proceso y no es posible que estas pasen del cuadrante D al A, todo parte de un proceso donde examinan sus falencias en la gestión y reconocen la importancia de lograr la conciliación entre lo laboral y familiar. Por otro lado es un trabajo arduo que requiere el compromiso y la convicción de toda la compañía, directivos y empleados para que no desistan en cualquier momento, solo se requerirá tiempo.

3.6 Los diez pasos para convertirse en una EFR:

Todas las compañías que se encuentran en un proceso de cambio requieren ciertos pasos para lograr una ejecución exitosa, de acuerdo (Chinchilla, et al. 2006, p.7) y (Chinchilla, et al. 2008, p.3), estos son los pasos para ser una EFR :

3.6.1 Compromiso de la alta dirección:

Se requiere de un alto grado del compromiso de todos directivos para llevar a cabo el modelo, y no solo el querer desarrollarlo si no también en establecer un presupuesto que determine los costos de la implementación de las políticas flexibles.

3.6.2 Comité/ coordinador trabajo-familia:

Se debe formar un comité el cual estará conformado por un coordinador, quien actuará como conciliador y hará el seguimiento a las políticas.

3.6.3 Elaborar un diagnóstico del estado de la empresa:

Se elabora un diagnóstico para determinar la fase en que se encuentra la compañía. (Esta fase hace referencia a los niveles de desarrollo de un modelo EFR). En la actualidad IESE tiene a disposición para las empresas una herramienta auto diagnóstica gratuita llamada Índice de la Empresa Familiarmente Responsable (IFREI), que les permite identificar en qué situación se encuentran y cuáles serían los primeros pasos a mejorar. Se encuentra en el siguiente link: <http://www3.iese.edu/lfrei/index.asp> (ver anexo No1)

3.6.4 Recolección de información sobre las necesidades familiares de los empleados:

Se recopilará información de los empleados y sus familias a través de estudios de indicadores (ejemplo número de permisos solicitados por empleado), cuestionarios y entrevistas individuales o grupales.

3.6.5 Elaboración de un plan integral de conciliación (PIC):

Se diseña un plan de acción definiendo las políticas y facilitadores que se requieren para llevar a cabo el proceso.

3.6.6 Elaboración de un manual para la aplicación de las políticas EFR:

Este plan contiene las políticas flexibles.

3.6.7 Liderazgo y ejemplo de alta dirección:

El liderazgo es un elemento clave en el proceso de EFR, por ello es fundamental que los directivos y los mandos medios obtengan una capacitación sobre el modelo y se logre el dominio total sobre el tema. Porque son ellos quienes dirigirán y servirán como ejemplo a todos los empleados. De un buen liderazgo depende que se dé el cambio.

3.6.8 Incluir los valores familiares a la misión de la empresa:

Que en la misión de la compañía se incorpore los valores familiares, es una señal clara de cambio, puesto que se reconoce la importancia del sentido familiar. También es fundamental porque cada persona asume su papel, se compromete y es consciente de su responsabilidad para la consecución de lo propuesto por la compañía.

3.6.9 Comunicar políticas y acciones:

Para lograr la comprensión de cada una de las políticas y acciones que se requieren para ser una EFR, por parte del personal, es indispensable que las directivas y los equipos de trabajo recurran a mecanismos como folletos, videos, intranet,

conferencias, entre otros; con el fin de tener una continua comunicación y por ende un mejor proceso de aceptación al cambio de cultura.

3.6.10 Evaluación de la utilización y adaptación de las políticas del modelo:

Se realiza un seguimiento constante por parte del Comité trabajo-familia a la implementación de políticas, esto con el fin de evaluar si los resultados son los esperados o por el contrario se han presentado falencias. Es importante hacer esta retroalimentación porque permite a la compañía posteriormente realizar las correcciones o cambios pertinentes que lleven al éxito de la implementación del modelo.

3.7 Proceso de Certificación en EFR

El proceso de certificación EFR se inició en España en el 2003, siendo la Fundación másFamilia la propietaria del esquema privado de certificación. El Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE sigue liderando la investigación en el tema. (Fundación másFamilia)

De acuerdo a la página Web de Fundación MásFamilia, para poder llevar a cabo el proceso de certificación se requiere del Modelo de Gestión EFR definido en las normas EFR 1000. El cual establece los requisitos que una empresa debe poseer para ser considerada una empresa familiarmente responsable.

El Modelo de Gestión EFR 1000 se encuentra recopilado en nueve documentos normativos. A continuación se realiza pequeña explicación de cada una de las normas, de acuerdo a la información publicada en la Web de Fundación MásFamilia.

- **EFR 1000-0:** Glosario de términos y acrónimos. Referencias legislativas y otras experiencias relacionadas.
- **EFR 1000-1:** Requisitos generales asociados al diseño, implantación y certificación del Modelo EFR para grandes empresas y medianas organizaciones.
- **EFR 1000-2:** Especificaciones y directrices generales asociados al diseño, implantación y certificación del Modelo EFR para pequeñas empresas.
- **EFR 1000-3:** Sistema de puntuación para grandes empresas y medianas organizaciones. De acuerdo a la puntuación obtenida la empresa se ubica en un nivel.
- **EFR 1000-4:** Sistema de puntuación para pequeñas empresas. De acuerdo a la puntuación obtenida la empresa se ubica en un nivel.
- **EFR 1000-5:** Requisitos generales asociados al proceso de certificación del Modelo EFR.
- **EFR 1000-6:** Requisitos asociados a la certificación de las entidades prescriptoras asociadas al modelo EFR. Entidades de Certificación, Consultoría y Formación.
- **EFR 1000-7:** Guía de apoyo para la interpretación, desarrollo e implementación de los requisitos cuantitativos y cualitativos asociados al liderazgo y estilo de dirección en el ámbito del Modelo EFR

- **EFR1000-8:** Suspensión, retirada y cancelación de la certificación.
- **Anexos normativos:** Porcentaje de encuestas y entrevistas de un diagnóstico EFR, como complemento a los documentos normativos de EFR 1000-1 y 1000-2. Así mismo contenido y estructura de políticas y medidas en el ámbito del diseño e implantación de Modelo de Gestión “Empresas Familiarmente Responsable”.

3.8 Fases del proceso de certificación:

Se mencionan posteriormente las fases que se requieren para el proceso de certificación, de acuerdo a la información publicada en la Web de Fundación MásFamilia

- **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 1000. Lo pueden hacer con recursos propios o solicitar la colaboración de una empresa consultora homologada, que asesore de forma voluntaria. En el caso de Colombia la firma encargada es HC-Human Capital, del grupo Seeliger y Conde.
- **Fase II Certificación:** Una vez finalizada la implantación del modelo EFR en la organización, una entidad de certificación acreditada, se encarga de comprobar el cumplimiento de los requisitos de certificación con la participación directa de los empleados a través de una auditoría externa. La firma acreditada en esta fase en Colombia es SGS.

- Fase III Concesión del certificado y distintivo EFR: En esta fase si los resultados de la auditoría externa son exitosos, la Fundación Masfamilia concede a la organización el certificado y distintivo EFR. (ver anexo 2)

El certificado tiene un periodo de validez de tres años para las grandes y medianas organizaciones y de dos años para las pequeñas empresas, durante este tiempo podrán incorporar a su marca el distintivo EFR para hacer público. Cumplida la vigencia de la certificación tendrá que renovarlo por periodos de igual duración.

3.9 Beneficios de la aplicación del modelo EFR

Los resultados luego de un tiempo de implementación del modelo EFR han sido muy positivos, según:

- El observatorio de la Fundación Masfamilia afirma que las mejoras en el clima laboral son de un 65% de las empresas certificadas. Entre un 30% y el 35%, las mejoras en el clima son prácticamente inmediatas.

La firma Human Capital filial del grupo Español Seeliger & Conde Internacional apoyados en estudios de otras firmas. Concluyen:

- El 73% de los empleados encuestados que tienen acceso a políticas de trabajo flexible afirmaron que permanecerían en su actual trabajo durante el próximo año. (National Study of the Changing Workforce).

- El 39% de empleados con acceso a políticas de bienestar reportaron altos niveles de compromiso y disponibilidad para trabajar más fuerte de lo requerido para aportar al éxito de su organización. (Families and Word Institute).
- La implementación de Programas de Asistencia al Empleado mejoran en un 73% la concentración en el trabajo, la calidad del desempeño 66%, la relación con el equipo 56% y con el jefe directo en un 46%, incumplimiento de horarios 33% y ausentismo 32% (Journal of Workplace Behavioral Health).
- El 70% de los gerentes de las compañías encuestadas y el 87% de los empleados reportaron que las medidas de flexibilidad mejoran la productividad al interior de la organización (Boston College Center for Work & Family).

Con base en lo anterior se puede afirmar que el modelo EFR puede ser una alternativa para las organizaciones, tiene políticas que están orientadas a la flexibilidad de tiempo, beneficios sociales y complementarios, los cuales permiten lograr un equilibrio entre lo laboral y familiar, y así obtener un talento humano satisfecho, proactivo, comprometido con los objetivos y por ende ser productivos y competitivos en el mercado.

CAPITULO IV

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES CON LA APLICACIÓN DEL MODELO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE “EFR” EN COLOMBIA.

El tema de empresa familiarmente responsable es incipiente en Colombia, este realiza sus primeros progresos en algunas universidades y son pocas las empresas que están certificadas. Sin embargo las empresas colombianas son conscientes que para lograr la competitividad requieren de contar con talento humano que este comprometido con la organización. De acuerdo con la encuesta desarrollada en Colombia en el 2005 por Great Place to Work® Institute, y la revista Dinero concluyeron ““Las mejores empresas para trabajar en Colombia se distinguen por haber entendido que la satisfacción de los clientes y el logro de las rentabilidades altas se basan en la satisfacción que tengan los empleados con el trabajo que hacen””.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados de un estudio internacional realizado sobre el conflicto trabajo-familia y su relación con el estrés, la satisfacción laboral y el bienestar físico y mental de los gerentes. Se estableció que en el caso de Colombia hay una correlación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral, el bienestar mental y físico; es decir a medida que aumenta el conflicto trabajo-familia, disminuye el índice de satisfacción laboral, bienestar físico y mental de los gerentes. Todo lo anterior indica que prevenir el conflicto trabajo-familia se está convirtiendo en una presión constante para las empresas. (Idrovo 2006, p. 51).

4.1 Aplicación del modelo empresa familiarmente responsable “EFR” en Colombia durante el periodo 2005.

Para el 2005 la IESE Business School de La Universidad Navarra junto con la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana (INALDE) realizó el primer estudio sobre conciliación entre la vida laboral y familiar en Colombia. Este se realizó a través de la aplicación del IFREI Family-Responsible Employer Index, Índice de Empresas Familiarmente Responsable a una muestra de 800 empresas con más de 250 empleados, de las que 86 accedieron a participar en el estudio, es decir un 10.75% de la muestra . El 96% de las empresas pertenecían al sector privado y el 4% al sector público. (Idrovo 2006, p. 57). Los sectores con mayor participación fueron el sector de química, petróleo, gas, caucho y plásticos (11%), salud (11%), telecomunicaciones (9%), alimentos, bebidas y tabaco (7%), y banca, finanzas y seguros (7%). (Chinchilla, et al. 2006, p. 15).

A continuación se presenta los resultados del estudio realizado, de cómo está Colombia frente a cada uno de los elementos del modelo EFR, tomando como referencia el documento “Las Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en las Empresas Colombianas”. (pp. 57-66).

Políticas

- La flexibilidad laboral es una de las políticas con mayor demanda por parte de los empleados colombianos y entre las más implantadas en las empresas, dentro de estas se destacan: la flexibilidad en los días de permisos y vacaciones cortas (94%), el abandono del puesto de trabajo por emergencia familiar (93%), tiempo

libre para la formación el (85%) y luego se encuentra horario flexible con un (62%).

- En el apoyo profesional y familiar, las medidas más representativas son la Asesoría legal (77%) y asesoría de la trayectoria profesional, personal y familiar (74%).
- En las medidas de servicios familiares con mayor participación se encuentra el servicio de parqueadero (83%) y la medida de menor participación es la conciliación trabajo y familia (32%). Por otro lado los beneficios sociales más populares son seguro de vida (71%) y seguro médico de accidentes fuera de la empresa (63%).

Facilitadores

- Liderazgo: Sólo el 38% de los directivos encuestados están sensibilizados con respecto a buscar un equilibrio entre trabajo y familia, y son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas para ello.
- Estrategia: el 60% de las compañías encuestadas no contemplan en sus agendas el desarrollo de iniciativas familiarmente responsables y sólo un 8% de las empresas han elaborado e implantado diversas políticas. Respecto al presupuesto; el 10% de las organizaciones destinan algunos rubros para el desarrollo de políticas/prácticas familiarmente responsables.
- Comunicación: Sólo el 12% de las empresas analizadas realizan sesiones informativas sobre temas trabajo-familia para todos los empleados de la

organización, el 37% no realiza un proceso informativo especial y la forma más utilizada según el 43% de los encuestados, es por medio de una comunicación oficial de la dirección a través de algún canal interno (tablón de anuncios, Intranet, correo electrónico, otros).

- Responsabilidad: El 45% de las empresas estudiadas no tienen algún responsable del proyecto empresa familiarmente responsable, y el 37% tiene algún directivo o empleado que dedica parte de su tiempo al proyecto. Tan sólo el 15% las empresas analizadas han asignado las funciones de coordinación de las iniciativas de conciliación trabajo-familia a un empleado o equipo concreto.

Cultura

- Frenos: Los frenos más comunes son el tener que llevar trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana (68%) y la cultura de adicción al trabajo (63%).
- Impulsores: El 71% de las organizaciones evaluadas, sus directivos consideran que está bien visto hablar de la familia en el trabajo, y un 57% de ellos apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades. Esto muestra una iniciativa para el implementar el modelo.

Por último las empresas manifestaron que sus principales problemas eran: la falta de compromiso por parte de los empleados (62%), contratación de empleados claves (60%), problemas relacionados con el estrés (50%) y el ausentismo (48%).

De acuerdo a los resultados del estudio anterior se puede decir, que los directivos tenían mínimo compromiso y conciencia frente a la importancia de conciliar la vida familiar con la laboral, puesto que el 60% de las empresas no contemplaban en sus agendas la implantación de políticas orientadas a solucionar este tipo de conflictos. Así mismo se puede deducir que aunque algunas empresas tenían políticas, no significó que fueran una EFR, primero porque no había un liderazgo de la organización, la responsabilidad del proyecto estaba en el área de recursos humanos o no había un equipo que se dedicara exclusivamente al proyecto. Por último tal como lo expone Idrovo (2006), los directivos son consistentes de la poca presencia de políticas de conciliación trabajo familia y de la falta información sobre el tema. (pp. 65-66).

4.2 Aplicación del modelo empresa familiarmente responsable “EFR” en Colombia en el periodo 2008

Para el año 2008 la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana (INALDE), realizó por segunda vez la aplicación del IFREI índice de las empresas familiarmente responsables en el país.

Para los resultados IFREI índice de las empresas familiarmente responsables del año 2008, se toma como referencia el documento de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra (IESE) y el Centro de Internacional de Trabajo y Familia (ICWF), titulado “La Conciliación en América Latina, conclusiones estudio IFREI 2007-2008” (pp. 27-30).

El estudio fue realizado entre grandes empresas, es decir, aquellas con más de 250 empleados en plantilla; y Pymes, aquellas entre 50 y 250 empleados. El 96% de las participantes pertenecen al sector privado y el 4% son empresas públicas. El análisis se presenta de acuerdo a cada uno de los elementos del modelo EFR políticas, facilitadores, cultura y resultados.

Políticas

- La flexibilidad laboral continúa como una de las políticas con mayor demanda y aceptación en las empresas Colombianas, entre las cuales se destacan el abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar (86%), mantener las ventajas laborales después de una permiso largo (62%) y, flexibilidad en los días de vacaciones (59%). Entre las medidas con menor implantación se encuentran la jornada reducida a cambio de una reducción salarial (4%) y el trabajo a tiempo parcial (5%).
- En el apoyo profesional y familiar, las medidas con mayor participación son asesoría profesional (35%) y asesoría personal y familiar (29%).
- Respecto a los servicios familiares se destacan el centro de deporte (35%) y en cuanto a beneficios extra-salariales con mayor implantación son el seguro de accidente (56%) y el seguro de vida (54%)

Facilitadores

- Liderazgo: Sólo el 48% de los directivos encuestados son conscientes de la necesidad políticas que busquen la conciliación entre la vida familiar y laboral,

pero aún no están sensibilizados con respecto a buscar un equilibrio entre trabajo y familia, tan sólo el 13% de las compañías analizadas sus directivos están profundamente conscientes del conflicto y de la necesidad de llevar adelante un programa de conciliación.

- Estrategia: el 36% de la empresas encuestadas no contemplan en sus agendas el desarrollo de iniciativas familiarmente responsables, en el 30% de los casos las políticas hacen parte de las agendas, pero se encuentran en la fase inicial del proceso de la implantación, y finalmente el 13% de estas políticas se revisan y evalúan constantemente por la organización y su uso es elevado. En lo que se refiere al presupuesto destinado al proyecto EFR, el 51% no lo considera y sólo el 9% de las empresas destinan recursos al proyecto.
- Comunicación: No se realiza ningún proceso informativo en el 46% de las empresas colombianas estudiadas y el sólo el 7% de las compañías celebra sesiones abiertas a todos los empleados con el objetivo de de informarles de las medidas otorgadas.
- Responsabilidad: En el 58% de los casos colombianos analizados no tienen algún responsable del proyecto empresa familiarmente responsable y el 32% de las empresas analizadas han asignado las funciones de coordinación de las iniciativas de conciliación trabajo-familia a un empleado o equipo concreto.

Cultura

- Frenos: El freno más común es tener que llevar trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana (10%).

- Impulsores: El 69% de las organizaciones evaluadas, las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar y el 54 % de los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia.

Por último de acuerdo a la escala de porcentaje que se presentó en este estudio, los principales problemas que enfrentan las organizaciones colombianas son la contratación de empleados claves con un 27%, la falta de compromiso por parte de los empleados es del 25%, y finalmente con una participación del 19% dificultad para conciliar trabajo y familia.

De acuerdo a lo anterior y respecto a los resultados del estudio del 2005 se puede discernir, que aún se mantiene la tendencia de falta de compromiso y desinterés de los directivos frente al tema conciliar vida-trabajo; esto se sustenta por ejemplo, en que aún las organizaciones no contemplan en sus agendas el modelo EFR, hay un mínimo compromiso de los directivos hacia delegar un responsable y líder del proyecto, la mala comunicación al interior de la organización frente al tema, entre otros aspectos.

Sin embargo, en esta oportunidad de las 110 compañías evaluadas 10 lograron la certificación EFR. Estas fueron calificadas con la letra **A** que, según el modelo, corresponde a las empresas sistemáticamente enriquecedoras, aquellas que protegen al empleado y su familia, ofreciendo un entorno diario flexible en pro del bienestar social y empresarial. Aunque para Sandra Idrovo Carlier Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones del INALDE, líder de la investigación basada en el cuestionario IFREI en el estudio en Colombia, considera que si bien el estudio mostró un aumento en el número de empresas evaluadas (27.5% más que la primera vez) aun

son muchas las empresas que carecen de políticas de empresa familiarmente responsable en el país. (INALDE 2008). A continuación se presenta el ‘top ten’ de las empresas familiarmente responsables en Colombia revelado por INALDE.

Cuadro 1
Las diez empresas certificadas como “EFR” en Colombia de acuerdo a la posición obtenida.

POSICIÓN	EMPRESA	OBJETO SOCIAL
PRIMER LUGAR	Hewlett-Packard Colombia	Empresa tecnológica que opera en más de 170 países de todo el mundo, se constituyó en 1939 y su sede se encuentra en Palo Alto (California).
SEGUNDO LUGAR	Seguros Bolívar	La empresa se constituyó en 1939, ésta autorizada por la Superintendencia Bancaria para adelantar las actividades integrales de promoción, prevención de accidentes de trabajo, así como ofrecer seguros de vida, salud y para propiedades.
TERCER LUGAR	Survisión Ltda.	Empresa creada desde 1977, dedicada a la comercialización de sistemas electrónicos de seguridad tales como circuitos cerrados de televisión, controles de acceso, sistemas de detección de incendio entre otros.
CUARTO LUGAR	Interquim S.A – Akzo Nobel	La compañía se creó en 1973 en la ciudad de Bogotá y en 1998 ingreso al Grupo Empresarial Internacional AKZO NOBEL, división Casco Products Adhesives. Se dedica elaboración de productos para diversos sectores industriales.
QUINTO LUGAR	Lafayette	Empresa con mas de 65 años en el mercado, dedicada a la producción telas 100 poliéster verticalmente integrada (hilaza, tejeduría, estampación y acabado) para vestuario (femenino, masculino, y empresariales), hogar e industria.
SEXTO LUGAR	Universidad de La Sabana	Institución de educación superior, obra corporativa de la prelatura del Opus Dei, constituida como fundación sin ánimo de lucro. Con una experiencia de 30 años en el mercado.
SEPTIMO LUGAR	Se omite el nombre por políticas internas de la compañía.	
OCTAVO LUGAR	Merck S.A	Merck S.A. es una compañía, con sede en Alemania, la cual logró expandirse en los años 50 y 60 después de readquirir subsidiarias pérdidas en la segunda guerra mundial. En 1957, Merck S.A llega a Colombia. Esta es una empresa química y farmacéutica.
NOVENO LUGAR	Ecopetrol S.A	En 1951, se dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos. Ecopetrol S.A es una Sociedad de Economía Mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía. Se dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines.
DECIMO LUGAR	Félix García Ltda.	Es una empresa ubicada en la ciudad de Ibagué, dedicada a la Arquitectura.

Nota: Las diez empresas certificadas como “EFR” en Colombia por IESE Business School junto con el Instituto de Alta Dirección Empresarial (INALDE) en la segunda Aplicación de IFREI. INALDE (2008).
Elaboración propia.

A continuación se presentan algunos casos de las compañías que implementaron el modelo EFR.

Seguros Bolívar

La compañía Seguros Bolívar dedicada a las actividades integrales de promoción, prevención de accidentes de trabajo, así como ofrecer seguros de vida, salud y para propiedades. Su gerente de Relaciones Humanas, Marcela Serrano, asegura que las políticas de la compañía están encaminadas a beneficiar a los empleados y sus familias, en las que se parte de que los colaboradores son seres humanos con un entorno personal. Así mismo afirma

Las prácticas que implementamos se enfocan en un pago justo y puntual, y en la capacitación continua de los empleados. Tenemos un jardín infantil, otorgamos auxilios para educación, hacemos préstamos para vivienda y damos permisos por enfermedad o calamidad doméstica, partiendo de la base de la confianza en el colaborador. (Morales, 2010)

Survisión Ltda

Survisión Ltda, empresa dedicada a la comercialización de sistemas electrónicos de seguridad tales como; circuitos cerrados de televisión, controles de acceso, sistemas de detección de incendio entre otros. El gerente general de la organización Arturo Rosas, entiende que los empleados tienen más preocupaciones, además de las laborales. Por ello, la compañía adelanta ciertas políticas y prácticas que crean

escenarios de desarrollo integral para todos los colaboradores. Así mismo el Doctor Rosas afirma

Uno de los factores más importantes para ser una EFR es que 70 por ciento de nuestra nómina está conformada por mujeres. Además, respetamos los horarios de trabajo, ofrecemos líneas de crédito de estudio no sólo para los empleados, sino para sus familiares. También otorgamos licencias de maternidad con un tiempo mayor al que exige la ley. (Morales, 2010)

Interquim S.A – Akzo Nobel

La compañía INTERQUIM S.A se dedica a la elaboración de productos para diversos sectores industriales, tales como metanol, formol, adhesivos para la industria de la madera y resinas para las industrias de paneles, pinturas, espumas entre otros. La compañía asegura que su éxito a través de sus 35 años en el mercado es gracias a los excelentes resultados empresariales y sociales en términos de crecimiento y desarrollo. Los cuales fueron posibles gracias al crecimiento personal y profesional de su talento humano, a su empoderamiento y al hecho de pertenecer a una empresa internacional de avanzada como AKZONOBEL. Después de haber logrado un crecimiento generalizado así como el desarrollo de sus empleados, han pasado a su transformación como personas y como familia para que a su vez le sean muy útiles a la sociedad.

La organización afirma que son una “Empresa Familiarmente Responsable” porque;

Reconocen el valor único e insustituible de la familia como corazón y vida de la sociedad, y que se compromete a asistirle, a apoyarla y a promoverla, de modo concreto y prioritario, en las familias de sus empleados.

Para ello, la compañía desarrollo estrategias de flexibilización laboral con el fin de facilitar el ejercicio de la maternidad, así como la interacción entre padres e hijos, entre padres y escuela, adicionalmente promueven la conformación de un grupo juvenil con los hijos de sus trabajadores a los que se brinda acompañamiento profesional y formación. (Interquim S.A s/f)

Universidad De La Sabana

La Universidad de La Sabana, Institución de educación superior con una experiencia de 30 años en el mercado. Su rector, Obdulio Velásquez Posada, señala que las políticas de la institución tienen el objetivo de encontrar el equilibrio entre las actividades laborales y familiares, para lo cual contempla prácticas como la ampliación de la licencia de maternidad y de la hora de lactancia, un salario mínimo superior en un 60 por ciento al establecido por la legislación colombiana, auxilios de nacimiento, matrimonio, educación y alimentación, tres periodos de vacaciones y primas extralegales. También manifiesta

Ofrecemos licencias remuneradas y no remuneradas para capacitación, sin afectar su vinculación laboral; póliza de vida y de hogar, jornada laboral inferior a la establecida por la ley, programas y actividades de

bienestar para la comunidad universitaria. Además, contamos con un asesor del empleado y un plan básico de formación, entre otros. (Morales, 2010).

Ecopetrol S.A

Ecopetrol S.A., Empresa Colombiana de Petróleos, Sociedad de Economía Mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía. La cual se dedica al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines. Establece que el fortalecimiento del talento humano es un objetivo esencial, por lo que desde 2007 ha quedado explícito en su marco estratégico como uno de los orientadores de consolidación organizacional que soportan su estrategia de crecimiento. A su vez la compañía es consciente que para que sus trabajadores aporten a la estrategia, no es suficiente con los aspectos asociados al desarrollo sino que es importante lograr un equilibrio entre el ser individual, el ser laboral y el ser familiar. Para ello desarrolla un plan de bienestar nacional, un plan de salud ocupacional y otro dirigido a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Algunas políticas de conciliación que incluyen los planes mencionados anteriormente son:

En el plan de bienestar nacional se desarrollan programas de reconocimiento a sus empleados o colaboradores, por antigüedad del individuo en la compañía, aportes individuales y colectivos de los trabajadores al desarrollo de los valores y las competencias organizacionales entre otros.

Respecto al plan de salud ocupacional Ecopetrol ofrece una cobertura más amplia que la brindada por el Plan Obligatorio de Salud exigido por la legislación colombiana. Esta cobertura incluye toda enfermedad, malformación o afección que exista a la fecha de ingreso (no hay preexistencias), no hay límite en el costo de la prestación y ofrece atención de enfermedades como cáncer, sida entre otras. Adicionalmente cuenta con un Programa para la Prevención de Enfermedades cuyo objetivo es promover la cultura de la salud que permita a los beneficiarios adquirir conductas saludables y protectoras.

En lo que se refiere a mejorar la calidad de vida para el entorno familiar brinda una serie de beneficios que van más allá de los requisitos legales, los cuales están dirigidos a los 6.695 empleados, 10.119 pensionados y 40.382 familiares.

Algunos de estos beneficios son: licencia remunerada para posgrado, subsidio de alimentación, beneficio de vivienda, préstamos y seguros adicionales de vida y educativos por fallecimiento del trabajador o pensionado. Uno de los beneficios más destacados es el reconocimiento por parte de Ecopetrol de hasta el 90% de los gastos educativos de los hijos de los trabajadores y pensionados desde la etapa preescolar hasta la terminación de la carrera profesional.

Entre algunos impactos en la organización como consecuencia de las políticas de conciliación se destaca la disminución de renuncias presentadas en el 2009 con una reducción del 153% con respecto al año anterior. (Ecopetrol 2009).

Es importante resaltar que dentro del Top de las empresas familiarmente responsables en Colombia revelado por INALDE en 2008, no fue posible evidenciar las

experiencias de las empresas Hewlett-Packard Colombia, Lafayette, Merck S.A y Félix García Ltda en razón a que no logro obtener información.

Otras empresas Colombianas que lograron su certificación en el 2009 son la Sociedad Aeroportuaria de las Costa Sacsá y HC- Human Capital y compañías que se encuentran en proceso de certificación son la Caja de Compensación Compensar y el Hospital Pablo Tobón Uribe (Dinero, 2009). Seguidamente se mencionan algunos casos.

Hospital Pablo Tobón Uribe

El Hospital Pablo Tobón Uribe inició actividades en 1970, pero su historia data desde el año 1946, cuando la Fundación Andi firmó el acta de constitución de un Hospital que llevaría su nombre y prestaría servicio a los trabajadores de las empresas afiliadas a dicha entidad. Es una Fundación Privada, de origen testamentario, sin ánimo de lucro. Es un Hospital de carácter general, de alto nivel de complejidad, que cumple una importante labor docente como campo de práctica de reconocidas universidades. (Hospital Pablo Tobón s/f)

El Hospital adelanta con la firma Human Capital el proceso de certificación para ser una EFR. Para el 2009 avanzó en el reconocimiento de políticas y prácticas, algunas de ellas son:

- Modalidad de Contrato; establece que el número de contratos a término indefinido no podrá ser inferior al 90% de la planta de cargos.

- Remuneración flexible integral.
- Actividades lúdicas para el colaborador y su familia.
- Apoyo en gestión con actores clave en salud; acciones que buscan proteger y mejorar la salud física, mental, social y espiritual de los colaboradores en sus puestos de trabajo
- Valoración del desempeño; valoración a los colaboradores basada en competencias, con el fin de dar retroalimentación y buscar una mejora continua.
- Programa de reconocimiento; busca atraer, motivar y retener a los colaboradores a través del reconocimiento de su contribución y comportamientos clave para el éxito del negocio según la planeación estratégica.

Desde el 2007 el Hospital destina ciertos rubros para el desarrollo y capacitación de las competencias de su talento humano, la inversión para el 2007 fue de \$3.288 millones, 2008 \$3.290 millones y 2009 \$4.225 millones. Así mismo en materia de salud ocupacional, el Hospital cumple y trasciende las exigencias legales, como expresión del respeto hacia sus colaboradores y en coherencia con su razón de ser como institución de salud; entre otras políticas.

Los primeros impactos que se visualizan son una disminución aunque mínima en el índice de rotación de personal, para el 2007 era equivalente al 11%, al 2008 10% y al 2009 estuvo en 9.72%, otro aspecto positivo y relevante fue en la vinculación de su talento humano según el tipo de contrato, el 90% fue a termino indefinido, seguida del

9% a termino fijo y por último un 1% para termino ocasional. (Hospital Pablo Tobón Uribe, 2009).

Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A – SACSA.

Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A – SACSA, es la empresa ccesionaria del Aeropuerto Internacional Rafael Núñez de Cartagena de Indias.

La planeación estratégica de SACSA está orientada a trabajar entorno a la responsabilidad social, por ello para el 2009 recibió la certificación como una EFR, la empresa consideró que el implementar el modelo demuestra su interés por su talento humano y sus familias. Así mismo la compañía afirma que el impacto del modelo en la organización está asociado directamente con la satisfacción de los trabajadores y al fortalecimiento del clima organizacional, puesto que las políticas de conciliación entre la vida personal-laboral-familiar permiten retener el talento humano clave, aumentar la productividad y por ende prestar un excelente servicio en el Aeropuerto de Cartagena.

(Sacsas s/f)

Por último Consuelo Acevedo, directora de Recursos Humanos de Sacsas, asegura que la certificación EFR tiene como objetivo “lograr la satisfacción de los trabajadores, mejorar el clima laboral y, por supuesto, garantizar productividad y sostenibilidad financiera de la empresa”. Sacsas tiene beneficios como licencias previas a la maternidad; días adicionales al periodo legal de vacaciones; programas de visitas de hijos de empleados a la empresa; préstamos para estudios, vivienda y vehículo y de medicina prepagada que se financian con una bolsa equivalente al 184% del salario del trabajador. (Dinero, 2009).

De acuerdo a los casos anteriormente expuestos se pudo observar que todas las compañías que aplican el modelo o están en proceso, consideran que la satisfacción del talento humano es un factor clave en su desarrollo y crecimiento en el mercado. Aspectos como clima organizacional, desarrollo de habilidades y capacidades de los colaboradores pueden mejorar con la aplicación del modelo EFR.

Por otra parte son muy pocas las empresas que especifican cual ha sido el impacto del modelo, algunas de ellas lo evidenciaron en la disminución del índice de personal; aunque la disminución es gradual por ejemplo: El Hospital Pablo Tobón Uribe presentó una reducción de tres puntos en su indicador, luego de estar en el 2007 con un 11%, al 2009 fue de 9%, así mismo la vinculación de su talento humano según el tipo de contrato fue del 90% a termino indefinido, indicador que genera estabilidad y confianza entre los empleados. Por otra parte Ecopetrol experimento una disminución de renuncias presentadas en el 2009 con una reducción del 153% con respecto al año anterior. Con base en lo anterior se puede decir que el modelo si puede llegar a disminuir los indicadores de falta de compromiso de los empleados, retención de talento humano y ausentismo, puesto que el talento humano encuentra un equilibrio sano entre su trabajo y su familia.

5. CONCLUSIONES

Durante las tres eras del siglo XX la industrialización clásica, neoclásica y la era de la información, aportaron diversos enfoques de cómo tratar a las personas en las organizaciones, hoy día el capital humano se considera una ventaja competitiva que impacta en los resultados de la organización y en los mercados, por lo tanto:

- La EFR es una derivación de RSE puesto que responsabilidad social empresarial es el compromiso que asumen las organizaciones al involucrarse con su talento humano, el impacto que tiene su actividad con el ambiente y la sociedad. Y la EFR propende por brindar bienestar a sus empleados a través de políticas de flexibilidad.
- Si se analiza el modelo de empresa familiarmente responsable desde un enfoque organizacional y de acuerdo a diversos estudios que evidencia que problemas de ausentismo, alto nivel de rotación de personal y sentido de pertenencia, baja productividad y inconvenientes para retener y atraer talento humano clave para la organización, están ligados con el conflicto trabajo – familia; El modelo EFR contribuye a la solución de estos problemas a través de sus políticas de flexibilidad que propenden por construir un ambiente sano para el empleado. tanto a nivel laboral y personal.

- En Colombia el estudio sobre conciliación entre la vida laboral y familiar es muy incipiente, puesto que observa que solo hay trece empresas certificadas en el país y aun cuando las pocas empresas que han implementado el modelo muestran impactos positivos, como en el caso de Ecopetrol, el cual disminuyó la deserción de empleados, para Hospital Pablo Tobón Uribe se presentó una disminución aunque mínima en el índice de rotación de personal y logro mejorar las condiciones de vinculación de su talento humano, sin embargo no se puede determinar que el modelo sea exitoso en el país, porque no hay una muestra significativa de empresas y es poco el tiempo que la empresas vienen desarrollando el modelo.
- También se puede concluir que en los dos estudios realizados de conciliación entre la vida laboral y familiar para el año 2005 y 2008, presentan dos limitaciones, las cuales pueden desvirtuar los resultados, el 96% de la muestra corresponde a empresas del sector privado, aspecto que no permite evidenciar las diferencias entre el sector público y privado. Así mismo se aplicó solo a los empleadores.

6. RECOMENDACIONES

- Para la implementación del modelo se sugiere la aplicación del auto diagnóstico (cuestionario Índice de la Empresa Familiarmente Responsable), por lo tanto, es importante tener en cuenta que el cuestionario solo genera unas pautas acordes al contexto español; en consecuencia, es necesario que para el caso colombiano se profundice en el conocimiento de las necesidades de los trabajadores de nuestro país a fin de diseñar un instrumento propio.
- En un próximo análisis de conciliación vida-trabajo que se realice en Colombia es de vital importancia ampliar la muestra de la empresas y buscar la participación del sector público y privado, es decir que exista una participación significativa de las organizaciones en el momento de desarrollar el cuestionario Índice de Empresas Familiarmente Responsables, para ello se requiere medios de difusión en el cual las empresas conozcan el objetivo y se animen a participar.

7. ANEXOS

7.1 IMÁGENES CUESTIONARIO IFRE

IFREI GRANDES EMPRESAS



1. Políticas FR

Por favor, indique cuántos empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
1. Horario laboral flexible				
2. Trabajo a tiempo parcial				
3. Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana				
4. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial				
5. Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 semanas)				
6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días)				
7. Excedencia para cuidar de un familiar				
8. Calendario de vacaciones flexible				
9. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar				
10. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo				
11. Sustitución del personal que está de permiso				
12. Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo				
13. Posibilidad de trabajar desde casa				
14. Videoconferencia para reducir desplazamientos				
15. Asesoramiento profesional				
16. Asesoramiento personal/familiar				
17. Asesoramiento legal/ financiero/fiscal				
18. Formación sobre temas familiares				

Cuestionario preparado por los Profesores M^a Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, como base de investigación. Junio de 2002. Revisado por el Profesor Miguel Canela en enero 2006.
Copyright © 2002, IESE.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 27/01/06

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
19. Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia				
20. Formación en gestión del tiempo y estrés				
21. Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres				
22. Información sobre guarderías y colegios				
23. Información sobre centros para personas mayores o Discapacitadas				
24. Servicio de guardería (propio o subvencionado)				
25. Centro de deportes				
26. Seguro de vida				
27. Seguro de accidente				
28. Asistencia sanitaria para familiares directos				
29. Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre				
30. Plan de jubilación				
31. Ticket o servicio de restaurante subvencionado				

2. Facilitadores FR

Cuántos directivos de su empresa . . .

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia				
Son ejemplo de conducta familiarmente responsable				

Por favor, indique una de las siguientes opciones:

	No están en la agenda	Fase inicial	Poco utilizadas	Muy utilizadas
Las políticas familiarmente responsables ...				
	Ninguno	Eventual	Específico	Revisión anual
Presupuesto para estas políticas				

	De ningún modo	Comunicado oficial	Reunión de directivos	Reunión de toda la empresa
Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de ...				

	Nadie	Directivo o empleado a tiempo parcial	Directivo o empleado a tiempo completo	Un equipo
El responsable del proyecto "empresa familiarmente responsable" es ...				
	Ninguno	Poco	Mucho	Total
Apoyo del sindicato				

3. Cultura FR

Por favor, indique una de las siguientes opciones:

	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1. Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa				
2. Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado en su empresa				
3. Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar				
4. Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora				
5. Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal				
6. Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia				

Por favor, indique los dos problemas más relevantes para su empresa:

Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica		Bajas por estrés	
Absentismo		Falta de compromiso por parte de los empleados	
Dificultad para contratar empleados clave		Poca iniciativa por parte de los empleados	
Dificultad para conciliar trabajo y familia			

4. Características de la empresa

Propiedad de la empresa

Privada

Pública

¿En qué sector puede situarse la mayor parte de las actividades de su empresa?

<input type="checkbox"/> Telecomunicaciones <input type="checkbox"/> Distribución y logística <input type="checkbox"/> Hostelería y restauración <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Publicidad y medios <input type="checkbox"/> Consultoría <input type="checkbox"/> Otros servicios para empresas <input type="checkbox"/> Banca, finanzas y seguros <input type="checkbox"/> Salud <input type="checkbox"/> Administración central y local <input type="checkbox"/> Enseñanza <input type="checkbox"/> Ocio	<input type="checkbox"/> Producción o distribución de energía o agua <input type="checkbox"/> Química, petróleo, gas, caucho y plásticos <input type="checkbox"/> Metalúrgico <input type="checkbox"/> Industria electrónica <input type="checkbox"/> Industria del software <input type="checkbox"/> Industria de automoción <input type="checkbox"/> Alimentos, bebidas y tabaco <input type="checkbox"/> Textil, calzado, confección, cuero <input type="checkbox"/> Madera, papel, artes gráficas <input type="checkbox"/> Construcción Otros (ESPECIFICAR)
---	---

Número de empleados en su empresa

De 250 a 500

De 501 a 1000

De 1001 a 5000

Más de 5000

Porcentaje de mujeres en la plantilla

Menos del 25%

Del 25 al 50%

Del 50 al 75%

Más del 75%

Porcentaje de empleados con contratos temporales

Menos del 10%

Del 10 al 20%

Más del 20%

Si quiere recibir el informe o la invitación para la presentación de resultados y conclusiones del estudio, por favor, facilítenos los siguientes datos:

Nombre y apellido:

Cargo:

Nombre de la empresa:

Dirección:

Ciudad

Teléfono:

Fax:

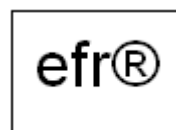
Correo electrónico:

En cumplimiento de la LOPD 15/1999 y de la LSSI-CE 34/2002 se INFORMA al receptor de este documento que los datos de carácter personal que él mismo facilita, incluido su correo electrónico, y que resultan necesarios para la formalización, gestión administrativa así como la ejecución y desarrollo de toda aquella actividad institucional propia del IESE, Universidad de Navarra (en adelante IESE), se incorporarán a un fichero automatizado cuya titularidad y responsabilidad viene ostentada por el IESE. Al remitir el interesado sus datos de carácter personal y de correo electrónico al IESE, expresamente AUTORIZA la utilización de dichos datos a los efectos de las comunicaciones periódicas, incluyendo expresamente las que se realicen vía correo electrónico, que el IESE o las entidades pertenecientes al ámbito docente del IESE llevan a cabo con sus alumnos, antiguos alumnos y posibles interesados informándoles de sus actividades/noticias, cursos, programas así como cualesquier ofertas de servicios y productos relacionados con la actividad institucional que se desarrolla. El interesado podrá ejercitar respecto a sus datos los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición enviando un correo electrónico al la siguiente dirección electrónica icwfi@iese.edu solicitando, en su caso, (i) que se le remitan por la misma vía sus datos personales que obran en los ficheros del IESE a los efectos de su consulta o su posible rectificación o bien (ii) que se cancele y/o revoque la autorización para la recepción de comunicaciones, debiendo notificar el IESE la efectiva rectificación y/o cancelación de los datos de carácter personal de su fichero.

7.2 IMÁGEN DEL SELLO EFR



7.3 IMÁGEN DISTINTIVO DE EFR



8. BIBLIOGRAFIA

- Banco Interamericano De Desarrollo –BID– (2007), citado por Yepes, G. (2007), en: *Estrategias para la responsabilidad social empresarial*, en: Useche, O., Naranjo, M., Cabrera, L., (editores), *Desarrollo, ciudadanía y cambio social. Desafíos para las políticas públicas en Colombia*. Bogotá: Uniminuto, Dansocial, Fundación Carolina Colombia, Fodesec y Corporación El Minuto de Dios.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (2ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Cardozo, M. (2003). Gobiernos y Organizaciones NO Gubernamentales Ante Responsabilidad Empresarial. Breviario Temático LISDINYS. (2). Recuperado 20 de septiembre de 2010. En <http://www.jussempar.org/Inicio/Resources/MCardozoEticaGbn sOngs.pdf>
- Código Sustantivo Del Trabajo (2007). *Ley 50 de 1990*. (19ª. ed.) Bogotá: Legis.
- Código Sustantivo Del Trabajo (2007). *Ley 100 de 1993*. (19ª. ed.) Bogotá: Legis.
- Código Sustantivo Del Trabajo (2007). *Ley 755 de 2002*. (19ª. ed.) Bogotá: Legis.
- Código Sustantivo Del Trabajo (2007). *Ley 789 de 2002*. (19ª. ed.) Bogotá: Legis.
- Código Sustantivo Del Trabajo (2007). *Derecho individual del trabajo*. (19ª. ed.) Bogotá: Legis.
- Comisión Económica Para América Latina y El Caribe –CEPAL– (2009). *Panorama Social de América Latina*: Tomado el 25 Septiembre de 2010. En <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/37839/PSE2009-Sintesis-Lanzamiento.pdf>

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: Ed. McGraw-Hill.
- Chinchilla, N. y León C. (2004). *La ambición femenina. Como reconciliar trabajo y familia*. España: Ed. Aguilar.
- Chinchilla, N. (2006). *Ser una empresa familiarmente responsable: ¿Lujo o necesidad?* España: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Chinchilla, N., León C. y Maya A. (2006). *Estado de las Políticas de Conciliación en Hispanoamericana*. España: Ed. IESE Universidad de Navarra. Consultado Septiembre 4, 2010. En <http://www.iesf.es/fot/Estado%20politica%20conciliacion.pdf>
- Chinchilla, N. y Poelmans, S. (2006). *Índice De Empresas Familiarmente Responsable "IFREI"*. España. Ed. IESE Universidad de Navarra. Consultado Octubre 23, 2010. En http://www3.iese.edu/ifrei/ifrei_colombia/IFREI-GE_def_link.pdf
- Chinchilla, N. y León C. (2008). *Ser Empresa Familiarmente Responsable, una ventaja competitiva*. Ed. IESE Universidad de Navarra. Tomado el 20 Abril de 2010. En http://www.iese.edu/es/files/Ser%20Empresa%20Familiarmente%20Responsable,%20una%20ventaja%20competitiva_tcm5-14024.pdf
- Chinchilla, N. y Moragas, M., (2009, Febrero 05). La conciliación, ¿moda pasajera? *La Vanguardia de Barcelona*, Sección O, p.20. Consultado Septiembre 3, de 2010. En http://www.nuriachinchilla.com/wpcontent/uploads/2009/19/20090205_La_conciliacion_moda_pasajera_-_La_Vanguardia.pdf
- Chinchilla, N. (s.f). *Centro Internacional Trabajo Y Familia*. Recuperado el 9 de septiembre del 2010. En <http://www.iese.edu/es/files/Documento%20fundacional%20>

del%20Centro_tcm5-8122.pdf

Chinchilla, N. y Moragas. M. (2009). *Dueños de Nuestro Destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. (2a. ed.). Barcelona: Ed. Ariel.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE– (2005). Censo. Consultado Septiembre 27, de 2010. En <http://www.dane.gov.co/censo/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE– (2008). Encuesta de Calidad de Vida. Consultado Septiembre 27, de 2010. En http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Presentacion_mar18boletin.pdf

Det Norske Veritas y Fundación Másfamilia (2010). *Integración del modelo EFR con otro modelo de gestión dentro de la organización. RSC vs EFR*. Tomado 17 de Septiembre, 2010 en http://www.dnv.es/Binaries/RSCvsefr_tcm20-422543.pdf

Diez, F., (2006). El trabajo transfigurado. Los discursos del trabajo en la primera mitad del siglo XIX. *Revista Empresa y Humanismo*. (Vol. X, 2/07), pp. 235-272.

Duarte, E., (2008). *Como implementar el modelo de empresa familiarmente responsable para adaptación en una media pequeña y mediana empresa colombiana*. Trabajo de Grado, Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.

Ecopetrol S.A., (2009). *Reporte de Sostenibilidad*. Tomado 10 de Octubre, 2010 en. http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Reporte_de_Sostenibilidad_2009/dimension-social.htm

Ecopetrol S.A., (s.f). *Quiénes somos*. Tomado 10 de Octubre, 2010 en <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=30&conID=38178>

Elaboración de un Modelo de Empresa Familiarmente Responsable, que permita mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño del recurso humano de las empresas de seguros, ubicadas en el área Metropolitana de San Salvador. (s.f) Capítulo IV. Tomado Septiembre 6, 2010. En <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.73-G576e/657.73-G576e-Capitulo%20IV.pdf>

Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana –INALDE– (2008). *El 'top ten' de las empresas familiarmente responsables*. Tomado Agosto 15, 2010 en <http://egresados.inalde.edu.co/index.php/noticias-de-egresados/historico/15-inalde-revelo-el-top-ten-de-las-empresas-familiarmente-responsables.html>

Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana –INALDE– (2008). *Reconocimiento a las empresas familiarmente más responsables. Sostenibilidad y futuro de la ciudad. (23ª. ed.)*, pp.87-88.

Escuela de Negocios de La Universidad De Navarra y Centro Internacional Trabajo Y Familia. Consultado Septiembre 2, 2010. En www.iese.edu/icwf

Félix García Ltda. Consultado el 19 de octubre de 2010. En <http://www.infoguiabogota.com/ibague/architectural-services-in-ibague/felix-garcia-limitada.html>

Foretica. *Norma SGE – 21*. Consultado el 29 de Septiembre de 2010. En <http://www.foretica.es/es/index.asp?MP=32&MS=59&MN=2>

Fondo Multilateral De Inversiones –FOMIN– (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas*

empresas. Estados Unidos: Autor Consultado 17 de Septiembre de 2010 en <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35010934>

Fundación Masfamilia (2008). *Presentación de la iniciativa empresa familiarmente responsable*. España: Autor.

Fundación Masfamilia (s.f). *Iniciativa empresa familiarmente responsable*. Recuperado el 9 de marzo del 2010. En http://www.larioja.org/npRioja/upload/documents/467160_Iniciativa_eifr.pdf

Fundación Masfamilia. Consultado 02 de Septiembre de 2010 en <http://www.certificadoeifr.org/>

Great Place To Work. (2010, diciembre 16). Las 20 mejores empresas para trabajar. *Dinero*. [En línea], Español. Consultado el 4 de septiembre, 2010. En http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/20-mejores-empresas-para-trabajar_23600.aspx

Hamburger Á. (2007, Julio-Diciembre). Ética y Responsabilidad Social de las Empresas. *Management*. No 28, p.119.

Hewlett-Packard Colombia (s.f). *Acerca HP*. Consultado 19 de octubre de 2010 en <http://welcome.hp.com/country/co/es/companyinfo/aboutus.html>

Hospital Pablo Tobón Uribe (2009), *Informe de responsabilidad social*. Tomado 10 de Octubre, 2010 en <http://www.hptu.org.co/rs2009.pdf>

Hospital Pablo Tobón Uribe (s.f). *Reseña histórica*. Consultado 19 octubre, 2010 en http://www.hptu.org.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=30&limit=1&limitstart=3

Interquim S.A. (s.f). *Balance Social*. Recuperado el 9 de octubre de 2010. En <http://www.interquim.com.co/Empresa/BalanceSocial.htm>

Idrovo, S. (2006). *Políticas de conciliación Trabajo-Familia en las Empresas Colombianas*. INALDE. Tomado Septiembre 9, 2010 en http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/989/1/politicas_conciliacion_empco.PDF

Lafayette. Consultado el 10 de octubre, 2010 en <http://www.lafayette.com/>

Ley 39 (1999) *Para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras*. España, Noviembre 5, 1999. Universidad de Alicante. Recuperado el 4 de Septiembre del 2010. En http://www.ua.es/oia/es/legisla/ley39_1999.htm#DES000

León, C. (2009). *La Conciliación en América Latina, conclusiones estudio IFREI 2007-2008*. Ed. IESE Universidad de Navarra. Tomado el 23 Octubre de 2010 en http://www2.unis.edu.gt/media/File/cihe/La_Conciliacion_en_AL.pdf

Lledo, I. (2008). Qué es la ISO 26000. Tomado el 17 Septiembre de 2010 en <http://www.rsc-chile.cl/iso-26000-rs>

Marco teórico sobre administración, modelo empresa familiarmente responsable, eficiencia y eficacia desempeño y recursos humanos. (s.f) Capítulo II. Consultado Septiembre 6, de 2010. En <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.73-G576e/657.73-G576e-Capitulo%20II.pdf>

Merck S.A. (s.f). *Merck en Colombia*. Consultado el 10 de octubre, 2010 en http://www.merck.com.co/es/company/merck_in_colombia/merck_en_colombia.html

- Montaño, S. y Calderón, C (2010). *El cuidado en acción entre el derecho y el trabajo*. Ed. Naciones Unidas. Consultado el 25 Septiembre, 2010. En <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/40119/CUE94.pdf>
- Morales, N. (2010, junio 24). Pensar en la familia de los empleados, una estrategia para el negocio. La Republica.[En línea], Español. Consultado el 25 de agosto, 2010. En http://www.larepublica.com.co/archivos/RSE/2010-06-24/pensar-en-la-familia-de-los-empleados-una-estrategia-para-el-negocio_103550.php
- Organización Internacional De Trabajo –OIT– (2006). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa*. (No 295^a). Consejo de Administración: Autor
- Pontificia Universidad Católica De Valparaíso (2005). *Modelo de gestión de responsabilidad social de la empresa*. Chile: Autor
- Portafolio. (2009). Fundación Másfamilia supervisará en Colombia certificación Empresas Familiarmente Responsables (EFR). [En línea]. Consultado el 9 de Septiembre, 2010. En http://www.portafolio.com.co/negocios/balancesocial/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5405327.html
- Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial (2009). –Redunirse– Curso de gestión de responsabilidad social empresarial: Autor
- Salinas, O & Herrera, B. (2009). *Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo*. Colombia: Ascolfa.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México (2006). *Modelo de reconocimiento, “Empresa familiarmente responsable, manual para su aplicación”*. México: Autor.

Tomado Agosto 4, 2010 en http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002

[%20%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20\(PDF\).pdf](http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20(PDF).pdf)

Seguros Bolívar (2008). *Informe de sostenibilidad*. Consultado el 02 Octubre, 2010. En

<http://www.sociedadesbolivar.com/pdfs/Capitulo2InformeBolivar.pdf>

Sendas. Unela. (2009). *Formato y estilo de trabajos escritos APA*. San José, Costa Rica:

Seminario Nazareno de Las Américas.

Sociedad Aeroportuaria de La Costa S.A. –SACSA– (s.f). *Certificación EFR*. Tomado octubre

10, 2010 en [http://www.sacsa.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=](http://www.sacsa.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=2)

[58&Itemid=2](http://www.sacsa.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=2)

Suarez, A. (2008). *Empresas familiarmente Responsables: conciliación y equilibrio vida –*

trabajo. Recuperado Abril 20, 2010. En [http://www.gestionhumana.com/gh4/Banco](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas_familiarmente_responsables.pdf)

[Medios/Documentos%20PDF/1-empresas_familiarmente_responsables.pdf](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas_familiarmente_responsables.pdf)

Survisión. (s.f). *Historia*. Tomado octubre 02, 2010. En

http://www.survision.com.co/index_files/frame.htm

Tokman, V. (2006). *Inserción laboral, mercados de trabajo y protección social*. Ed. CEPAL

Tomado el 25 Septiembre, 2010. En [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/26093/lcl](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/26093/lcl2507e.pdf)

[2507e.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/26093/lcl2507e.pdf).

Universidad de La Sabana. (s.f) Historia. Recuperado el 02 de octubre de 2010, de
http://www.unisabana.edu.co/la_sabana/historia.html