

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA  
CIUDAD DE CHICLAYO EN CUANTO A APLICAR UN  
MODELO DE EMPRESAS FAMILIARMENTE  
RESPONSABLES (EFR). UN ESTUDIO EXPLORATORIO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES: Bach. Natahlie Yahaida Castañeda Nakano  
Bach. Andrea Elizabeth Olano Mestanza**

Chiclayo, 19 de mayo de 2015

DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA  
CIUDAD DE CHICLAYO EN CUANTO A APLICAR UN  
MODELO DE EMPRESAS FAMILIARMENTE  
RESPONSABLES (EFR). UN ESTUDIO EXPLORATORIO

POR: Bach. Castañeda Nakano Natahlie Yahaida  
Bach. Olano Mestanza Andrea Elizabeth

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el

Título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
APROBADO POR:

---

Mgtr. Saavedra Yorente Rocío  
Presidente de Jurado

---

Lic. Llontop Hernández Valeria  
Secretaria de Jurado

---

Mgtr. Girón Córdova Camilo  
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

## DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Emilio, Delia y Joaquín

Con mucho amor especialmente a mis padres, por demostrarme siempre su cariño, apoyo incondicional, enorme confianza en mí y porque me enseñaron a no rendirme ante nada... y A mí querida hermana que me acompaña y alegra siempre.

Medalit, Héctor y Ana María

## AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis nos gustaría agradecer primero a Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A nuestro asesor de tesis, Camilo Girón Córdova por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación ha logrado en nosotras que podamos terminar nuestra tesis con éxito. También nos gustaría agradecer a nuestros profesores durante toda nuestra carrera profesional porque todos han aportado a nuestra formación.

“Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra vida. Algunas están aquí con nosotras y otras en nuestros recuerdos, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones“.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

## RESUMEN

En la actualidad lograr un equilibrio entre las diversas actividades de un individuo podría resultar complicado. La conciliación entre la vida personal, familiar y laboral es un tema de novedad, que debería empezar a ser de gran importancia en las empresas y en consecuencia en su gestión.

La presente tesis se fundamenta en los indicadores de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), estudiado en sus inicios en España por la Dra. Nuria Chinchilla, con base en escalas previamente validadas que forman parte del IESE, se realizó un diagnóstico empírico situacional en las empresas familiares de Chiclayo, comprendidas en este estudio acerca de su nivel de desarrollo en cuanto a aplicar un modelo de Empresa Familiarmente Responsable, mostrando los diferentes aspectos que intervienen en el desarrollo de la conciliación entre vida familiar y laboral.

Los resultados muestran que solo una empresa aplica en su totalidad estos parámetros, es decir más del 80 %, a pesar de que por su naturaleza debería añadir más interés por sus trabajadores ya que se constituyen como familiares, estas no están fomentando una conciliación entre vida laboral y familiar en su totalidad.

El principal aporte de la tesis es que a través de este diagnóstico se puede obtener información referencial acerca de la situación actual de las Empresas Familiares de la Ciudad de Chiclayo comprendidas en este estudio, en cuanto a aplicar el modelo de Empresa Familiarmente Responsable

**PALABRAS CLAVE:** empresa familiar, empresa familiarmente responsable, conciliación.

## ABSTRACT

Nowadays, to achieve a balance of the activities from each individual would be too complicated. A reconciliation between the personal, family and working life is a new topic that should be emphasized in every company and become a part of its management.

The following thesis is based on the Family Responsible Company (FRC) indicators, that were found in Spanish Dr. Nuria Chinchilla's early studies, they were presented in previously validated scales as a part of the IESE that released an empirical situational diagnosis among the companies about their development levels and how to apply the FRC model, this revealed several aspects involved in the development of reconciling between the work and family life.

The results told that only one company correctly implemented these standards, in other words more than 80% didn't, although according to their nature should add more interest in their employees because they consider them as a family, these companies are not promoting a balance between work and family life completely.

The main contribution of the thesis will be using this diagnosis to obtain related data about the current situation of Family Companies from the City of Chiclayo included in this study, as well to apply the Family Responsible Company model.

**KEY WORDS:** family business, family-friendly company, conciliation.

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN _____	¡Error! Marcador no definido.
II.	MARCO TEÓRICO _____	16
2.1.	Antecedentes _____	16
2.2.	Base teórica _____	19
1.	Empresa familiar.....	19
2.	Conciliación entre trabajo y familia .....	21
3.	Empresa familiarmente responsable.....	22
a.	Políticas.....	23
b.	Facilitadores .....	24
c.	Cultura - Frenos e Impulsores .....	26
2.3.	Definición de términos básicos. _____	29
III.	MATERIALES Y MÉTODOS _____	30
3.1.	Tipo y diseño de investigación. _____	30
3.2.	Población, muestreo y muestra _____	30
3.3.	Identificación y operacionalización de variables. _____	31
3.4.	Métodos _____	32
3.5.	Recolección de datos _____	32
3.6.	Procedimiento y análisis de datos. _____	32
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN _____	33
4.1	RESULTADOS _____	33

4.2	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	51
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
VII.	ANEXOS	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Operacionalización de variables _____	31
Tabla 02: Flexibilidad laboral _____	35
Tabla 03: Impulsores _____	49
Tabla 04: Medio día libre a cambio de alargar la jornada. _____	64
Tabla 05: Excedencia para cuidar de un familiar _____	65
Tabla 06: Asesoramiento profesional _____	66
Tabla 07: Asesoramiento personal _____	67
Tabla 08: Asesoramiento legal - financiero _____	68
Tabla 09: Préstamos _____	69
Tabla 10: Seguro de vida _____	70
Tabla 11: Seguro de accidentes _____	71
Tabla 12: Cobertura media para familiares directos _____	72
Tabla 13: Fomentan que sus empleados concilien el trabajo con su familia ____	73
Tabla 14: ¿las iniciativas de conciliación se difunden a través de la comunicación interna? _____	74
Tabla 15: Cree que existen iniciativas y/o políticas familiarmente responsables en la empresa _____	75
Tabla 16: Siempre se llevan a cabo las iniciativas y/o políticas FR _____	76
Tabla 17: Para el desarrollo de políticas, se trabaja en conjunto con sindicatos _____	77
Tabla 18: Disponibilidad para el personal dentro de los convenios sindicales	78
Tabla 19: Permitiría a sus empleados llevar trabajo a casa _____	79
Tabla 20: Considera que el hecho de que un empleado rechace un traslado por razones familiares podrá afectar a su trayectoria profesional en la empresa _	80
Tabla 21: Cree usted que se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia pidiendo permiso o reducción de jornada por causa familiar. _____	81

Tabla 22: ¿Tomaría en cuenta la situación familiar de los empleados? _____	82
Tabla 23: Se mostraría comprensivo cuando el empleado de prioridad a su familia _____	83
Tabla 24: Daría el ejemplo, impulsando equilibrio personal en su vida familiar y profesional _____	84
Tabla 25: El sistema de reconocimiento es medido en función a los objetivos logrados y no por el tiempo invertido en la oficina _____	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Tener un horario flexible _____	33
Gráfico 02: Jornada reducida a cambio de una reducción salarial _____	34
Gráfico 03: Flexibilidad laboral _____	35
Gráfico 04: Apoyo profesional _____	36
Gráfico 05: Formación sobre conciliar trabajo y familia _____	38
Gráfico 06: Formación en gestión del tiempo y del estrés _____	39
Gráfico 07: Servicios familiares _____	40
Gráfico 08: Beneficios extrasalariales _____	41
Gráfico 09: Ejemplo de conducta familiarmente responsable _____	42
Gráfico 10: Entender y reconocer el esfuerzo de sus colaboradores _____	43
Gráfico 11: Interesarse por las necesidades familiares de sus colaboradores _____	44
Gráfico 12: Iniciativa de conciliación _____	45
Gráfico 13: Estrategias _____	46
Gráfico 14: Responsabilidad _____	46
Gráfico 15: considera que el hecho de que un empleado rechace un traslado por razones familiares podrá afectar a su trayectoria profesional en la empresa _____	47
Gráfico 16: Percibe usted como algo positivo y como una condición para ascender, el que los empleados se queden varias horas después del trabajo _____	48
Gráfico 17: Impulsores _____	49
Gráfico 18: Medio día libre a cambio de alargar la jornada. _____	64
Gráfico 19: Excedencia para cuidar de un familiar _____	65
Gráfico 20: Asesoramiento profesional _____	66
Gráfico 21: Asesoramiento personal _____	67
Gráfico 22: Asesoramiento legal - financiero _____	68
Gráfico 23: Préstamos _____	69
Gráfico 24: Seguro de vida _____	70
Gráfico 25: Seguro de accidentes _____	71

Gráfico 26: Cobertura media para familiares directos _____	72
Gráfico 27: Fomentan que sus empleados concilien el trabajo con su familia	73
Gráfico 28: ¿Las iniciativas de conciliación se difunden a través de la comunicación interna?	
Tabla 15: Cree que existen iniciativas y/o políticas familiarmente responsables en la empresa _____	74
Gráfico 29: Cree que existen iniciativas y/o políticas familiarmente responsables en la empresa _____	75
Gráfico 30: siempre se llevan a cabo las iniciativas y/o políticas FR _____	76
Gráfico 31: Para el desarrollo de políticas, se trabaja en conjunto con sindicatos _____	77
Gráfico 32: Disponibilidad para el personal dentro de los convenios sindicales	78
Gráfico 33: Permitiría a sus empleados llevar trabajo a casa _____	79
Gráfico 34: Considera que el hecho de que un empleado rechace un traslado por razones familiares podrá afectar a su trayectoria profesional en la empresa _____	80
Gráfico 35: Cree usted que se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia pidiendo permiso o reducción de jornada por causa familiar _____	81
Gráfico 36: ¿Tomaría en cuenta la situación familiar de los empleados? _____	82
Gráfico 37: Se mostraría comprensivo cuando el empleado de prioridad a su familia _____	83
Gráfico 38: Daria el ejemplo, impulsando equilibrio personal en su vida familiar y profesional. _____	84
Gráfico 39: El sistema de reconocimiento es medido en función a los objetivos logrados y no por el tiempo invertido en la oficina _____	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Niveles de desarrollo de una empresa familiarmente responsable.	27
Figura 02: Determinación de la fase de desarrollo de las empresas familiares de Chiclayo	56

---

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos han ocurrido ciertos cambios en la familia y en el mercado de trabajo pues a lo largo de las dos últimas décadas se ha producido lo que es sin duda el fenómeno socio demográfico más importante; la incorporación de la mujer al mundo de trabajo, esto hace que las labores familiares tengan que ser compartidos entre la pareja.

Una de las consecuencias de este cambio es que muchas personas viven en conflicto entre trabajo y familia, pues la causa es la falta de flexibilidad estructural en la empresa, afirmaron (Chinchilla, Poelmas, & Leon, 2003), trayendo consigo estrés, insatisfacción laboral, menor rendimiento y rotación de personal. El problema radica en que pese a que los empleados esperan que las empresas tomen iniciativa al respecto, algunas de ellas siguen considerando que dicho conflicto entre vida familiar y laboral no es de su responsabilidad.

Es por ello que como consecuencia de este problema, hoy en día ya se habla de un modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), estudiado en sus inicios en España por la Dra. Nuria Chinchilla, con base en escalas previamente validadas que forman parte del IESE. Este modelo indica los niveles de desarrollo hacia una organización que toma en cuenta la conciliación entre vida familiar y laboral de sus colaboradores.

Pues es importante además recalcar que las Empresas Familiares han desempeñado, a lo largo de toda su historia, un importante papel como cauce de transmisión de empleo y eslabón entre la sociedad y la empresa. Pues según el INEI (2009) el 90% de las empresas en el Perú son familiares, así mismo estas aportan el 70% del PBI.

Sin embargo actualmente no existía una investigación que muestre un diagnóstico de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo en cuanto a aplicar un modelo de empresas familiarmente responsables (EFR), ya que considerando que son instituciones generadoras de riqueza y parte de ello se lo deben a los colaboradores, fue importante tener un diagnóstico actualizado acerca de esto, en la cual identificamos cuáles son las políticas y facilitadores de conciliación más comunes que aplican en las Empresas Familiares comprendidas en este estudio, así también identificamos la cultura empresarial que manejan las Empresas Familiares de la Ciudad de Chiclayo incluyendo los frenos e impulsores más sobresalientes.

Por otro lado, se cree que las empresas familiares tienen un fuerte sentido del compromiso, ya que tienden a generar culturas más humanas en el trato con los empleados y la vinculación solidaria con los intereses generales, debido a ello los colaboradores son conscientes que para conciliar su vida laboral y familiar es necesario del apoyo de la empresa, mucho más si su naturaleza es familiar, por ello fue de vital importancia realizar un diagnóstico que muestre si la realidad de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo comprendidas en este estudio aplicaron un modelo de empresas familiarmente responsables (EFR), con el fin de que sea una investigación que ayude a corregir y proyectar de manera realista la gestión en cuanto a promover la conciliación entre vida familiar y laboral en los empleados.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

El ámbito laboral ha experimentado gradualmente fuertes cambios y esto a las empresas les ha permitido querer mantener una ventaja competitiva frente a los demás, para ello es necesario llevar a cabo ciertas estrategias que puedan utilizarse como instrumento para motivar y comprometer a sus trabajadores.

Es aquí donde se comienza a hablar del “Modelo de Empresa Familiarmente Responsable”, que se presenta como una propuesta organizacional que pretende integrar de manera equitativa dos de los aspectos más resaltantes de la vida, el laboral y el familiar.

En el año 2011 se realizó una propuesta para mejorar las políticas de conciliación entre trabajo y familia en las agencias del Banco Interbank del distrito de Chiclayo cuyo propósito fue dar a conocer datos sobre la situación actual de las agencias frente al tema de conciliación, trabajo y familia y a partir de los resultados dar una propuesta de mejora.

La recolección de datos se llevó a cabo a través de encuestas dirigidas a los empleados de las tres agencias de Interbank situadas en la ciudad de Chiclayo. Llegando a la conclusión que la aplicación de políticas de conciliación entre trabajo y familia en esta empresa es baja, ya que aproximadamente el 80% de los encuestados percibe que su empresa maneja políticas de flexibilidad laboral, sin embargo el 70% de los empleados afirman que aún no están difundidas y aplicadas.

Así mismo se concluyó que dichas agencias se encuentran en fase inicial de aplicación de políticas. A partir de esto se establece la propuesta de mejora, la

cual se resume en que se debe partir del compromiso de la gerencia, conociendo las necesidades familiares de sus colaboradores con el fin de transmitir mejoras a todos los niveles de la organización, evaluando constantemente su aplicación. (Chacón, 2011)

Por otro lado la conciliación entre vida laboral y familiar interviene de manera directa en la calidad de motivación de los colaboradores, afirma (Hugo, 2012) que mediante escalas preestablecidas por la IESE realizó una investigación empírica del efecto que tiene aplicar el modelo de EFR con el vínculo de los empleados y la empresa el cual varía si es motivado por motivos extrínsecos, intrínsecos o trascendentes.

Los resultados del estudio mostraron un efecto directo, positivo y significativo de la cultura específicamente moderado por motivos intrínsecos y trascendentes siendo también de mayor importancia el apoyo de los directivos y supervisores.

La conciliación entre la vida personal, familiar y laboral es un tema de novedad, considerado de gran importancia para la contribución del bienestar social a nivel internacional. Sin embargo, en el caso de México, la conciliación implica un reto que requiere la cooperación del Estado, del sector empresarial y de la sociedad. A través de un diagnóstico situacional en México (Mendoza, 2013) se muestrearon los diferentes aspectos que intervienen en el desarrollo de la conciliación.

El cual se concluyó que el gobierno mexicano ha dado un paso muy importante al fomentar entre las empresas el tema de la conciliación de la vida familiar y laboral a través del Distintivo Empresa Familiarmente Responsable, la obtención del distintivo respalda a aquellas organizaciones que lo obtienen asegurando que las buenas prácticas laborales son ejercidas.

Sin embargo, el modelo no proporciona información previa acerca de cómo implementar las políticas ni qué políticas son las más adecuadas de acuerdo a cada tipo de empresa. En este sentido las empresas son quienes enfrentan el reto de adquirir un mayor conocimiento.

Es decir, el rol que desempeña el Estado en materia de conciliación, implica la creación de políticas públicas y mecanismos dirigidos tanto a las familias como a las empresas que faciliten la conciliación. (Mendoza, 2013)

De misma forma en la actualidad es muy importante que las empresas logren que los empleados sean personas con una vida plena; en el sentido que trabajen de forma eficiente y eficaz para la compañía, y a la vez gocen de una vida privada – familiar cumpliendo con las responsabilidades que esto representa. (Salome, 2011)

Es por esto que en el año 2011 se realizó una propuesta el cual les permitiría a las empresas de seguros, disponer de un modelo de empresa familiarmente responsable, trayendo consigo políticas al personal para que desempeñen sus funciones de forma eficiente y eficaz, equilibrando tanto vida laboral como la familia.

Considerando este modelo como esencial para cualquier empresa ya que se ha diseñado de tal forma que los empleados, independientemente del área funcional a la que pertenezca puedan alcanzar un nivel de desarrollo en el que sus intereses personales sean satisfechos, generado así mayor compromiso de esta hacia la empresa, y mejorando su desempeño funcional, siendo entonces una empresa exitosa y competitiva. Sin embargo este modelo no se ha llevado a la práctica en la actualidad quitándole el peso de veracidad.

## **2.2. Base teórica**

### **1. Empresa Familiar**

No existe una definición oficial, es por ello que hay una variedad de definiciones, existiendo concordancia para definir a una empresa familiar. A continuación se presenta una serie de definiciones de diferentes autores.

Afirma (Donelly, 1964) que se considera que la empresa familiar es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los interés y los objetivos de la familia.

Esto nos quiere decir que para que una empresa se considere como familiar tiene que pasar de una generación a otra y que se encuentren en sus políticas intereses y objetivos comunes.

Así también (Astrachan & Kolenko, 1994) definen a la empresa familiar como aquella en la que más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia.

(Perez & Martinez, 2005), definen a la empresa familiar como aquella, cuyo patrimonio o capital pertenece a una persona a un grupo de personas unidas por matrimonio o por lazos de parentesco, que además intervienen directa y efectivamente en la dirección de la empresa. Se caracterizan por una vocación de permanencia y continuidad, que sería un requisito subjetivo, aunque se plasmen los estatutos de la entidad o en los protocolos, pactos, acuerdos o cartas familiares que, a veces, incorporan estas empresas.

Así mismo una empresa suele definirse como familiar cuando su control y administración están en manos de una familia, circunstancia que con el tiempo termina por afectarla, pues los aspectos de la familia trascienden este ámbito e inciden en el desarrollo de la empresa.

### **1.1 Importancia de la empresa familiar**

Las Empresas Familiares cumplen un rol importante en la economía de un país, y en el Perú no es la excepción; pues, existen muchas Empresas Familiares y esto seguirá en ascenso, ya que las personas emprenden y seguirán emprendiendo actividades económicas para satisfacer las necesidades y deseos de su familia, según (Vera, 2011).

Es importante destacar que las Empresas Familiares son uno de los principales motores de la economía peruana, y si bien no tenemos cifras oficiales y existe aún cierta informalidad, estas pueden representar más del 85% del total de empresas del país.

Así mismo, (Vera, 2011) da a conocer tres razones del porque contar con una empresa familiar en la sociedad: por su capacidad para generar empleo, por su compromiso por un periodo de tiempo indeterminado con accionistas, empleados y clientes y por su capacidad de transmitir los valores familiares en el ámbito de trabajo.

La empresa familiar, por sus características particulares, tiene una serie de condiciones intrínsecas (comunidad, continuidad, conexión y comando) que promueven una predisposición natural a integrar la RSE en su gestión diaria, afirman (Casado & Rodríguez, 2009)

## **2. Conciliación entre trabajo y familia**

El concepto conciliación trabajo-familia se ha entendido de múltiples y diversas maneras. Sin embargo; (SERNAM; Accion empresarial, 2003) lo definen como las iniciativas que adoptan las organizaciones destinadas a crear condiciones para que trabajadores y trabajadoras cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres.

(Chinchilla, Poelmas, & Leon, 2003) Afirman que; La familia, como unidad y ámbito en el que se ejerce el cuidado material del hogar y de los hijos, ha estado a cargo, tradicionalmente de la mujer, que dedicaba a ellos su atención exclusiva. En la actualidad, este rol, o por lo menos sus funciones, deben compartirse entre los cónyuges, si es que queremos que los dos padres y profesionales a la vez puedan llegar a todo.

Por lo tanto debido al incremento actual de la participación de la mujer en el trabajo, según (Chinchilla, Poelmas, & Leon, 2003) este cambio demográfico ha traído ciertas consecuencias, una de ellas es que muchas personas viven en conflicto entre el trabajo y familia. Y la primera en actuar y hacer mucho más fácil esta relación; es la empresa, pues existen investigaciones que demuestran que este conflicto tiene consecuencias negativas, como son el estrés, la insatisfacción laboral, la menor dedicación, y la rotación de personal. Al menos que se encuentren soluciones para armonizar el ámbito laboral y familiar, las empresas se enfrentarán a costes crecientes en cuanto a productividad en descenso, una peor calidad de vida y una pérdida de empleados que son cada vez más exigentes.

La conciliación entre familia y empresa genera una mezcla de emociones y situaciones peculiares que deberían gestionarse para que sea una fuente de ventaja competitiva para la empresa y para la familia, afirmó (Bermejo Sanchez, 2004)

### **3. Empresa familiarmente responsable**

Dentro de la empresa según (Christensen, 2003) las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad.

En su ámbito interno se refiere a los derechos de sus trabajadores, a la libre negociación colectiva, a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, a la no discriminación por razón de edad, origen racial o étnico, religión o discapacidad, a la salud y seguridad laboral, y a la conciliación de la vida personal o familiar y laboral.

Una Empresa Familiarmente Responsable es aquella que apoya a sus colaboradores en su búsqueda de balance entre los planos laboral y familiar, que asume esta perspectiva, ya que beneficia simultáneamente a empleados, empresa y sociedad (Rogers, 2001).

Según (Ponce, 2006) afirma que ya en 1999 el IESE desarrolló el indicador IFREI (IESE Family Responsible Employer Index) que fue el primero que analizó la situación de la conciliación en España y permitió hacer benchmarking entre empresas. En años posteriores, se llevó a cabo la comparación con otros países. En estos últimos años, entre otras muchas iniciativas, se desarrolló el concepto EFR (Empresa Familiarmente Responsable), presente hoy en leyes, discursos y programas políticos, así como la certificación EFR impulsada por la Fundación Familia, y que requiere del apoyo gubernamental para llegar a ser un

catalizador del cambio cultural que exige la adecuada orientación de los conflictos sobre conciliación.

Las Empresas Familiarmente responsables según (Chinchilla, 2006) afirma que son aquellas organizaciones en las que el empleador concilia con el trabajador las alternativas que mejor se acomoden a su desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados.

El equilibrio entre la vida profesional y la vida privada frecuentemente es una de las preocupaciones más importante de las empresas, es necesario conciliar ambas para que los resultados se perciban en el compromiso y lealtad generado en los trabajadores, que muchas veces es lo que una empresa familiar pretende a lo largo de sus gestión.

Para determinar en qué grado las empresas están siendo contaminadoras de la ecología humana y para determinar también si las políticas de conciliación trabajo-familia están siendo utilizadas es importante determinar según (Chinchilla, 2006) los elementos que componen una Empresa Familiarmente Responsable

#### **a. Políticas**

En este primer bloque se agrupan las cuatro categorías principales de políticas:

- Políticas de flexibilidad de horario y espacio: Se trata del bloque clave de medidas, y entre ellas están las más demandadas. En muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración. Lo son los objetivos y resultados. Por

tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos.

- Apoyo profesional y asesoramiento: Se aconseja al empleado y se le da formación para que concilie el trabajo y la familia, adapte el trabajo a las necesidades de la familia y se le capacita con formación específica.
- Servicios que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extralaboral del empleado, ya sea subvencionando ese servicio o suministrándolo directamente. No se trata solamente de que «cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará», sino también a una política de servicios paralela a la política salarial.
- Beneficios extrasalariales o sociales, dentro de este bloque se encuentran a veces conceptos que están fuera de convenio, del contrato o de lo estipulado en el salario. Por ello constituyen otra forma muy interesante de retribución.

## **b. Facilitadores**

Tienen como objetivo identificar como la empresa pone en práctica los cuatro pilares para un adecuado desarrollo e implementación de políticas flexibles y responsables. Son las condiciones básicas que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica, de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable.

Que permitan hacer realidad la flexibilidad, es necesario saber:

- **Liderazgo:** Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal en cuanto al proceso de cambio que es necesario para convertir la organización en una empresa familiarmente responsable. Unen y motivan a los demás líderes para que, con su comportamiento, sirvan de ejemplo a sus colaboradores en cuanto a la conciliación trabajo – familia. Reconocen abiertamente la importancia de conciliar el trabajo, la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio, e integran este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo.
- **Comunicación:** La necesidad de comunicar el programa de conciliación, tanto interna como externamente, los políticos, objetivos y metas, representan una importante herramienta de trabajo con lo cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Promover consistente y efectivamente una cultura flexible responsable a través de la comunicación, se transforma así en una necesidad para el éxito de las políticas formales.
- **Responsabilidad:** Para que una organización cambie, es crítico que los individuos se hagan responsables tanto de la implantación de las políticas formales como de su utilización. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados. La dirección contempla medidas para asesorar y formar a los mandos intermedios, que son quienes gestionan en el día a día las políticas de programa flexible y de conciliación.

Existe, además, la necesidad de que haya un responsable de la coordinación de este proyecto el llamado “agente de conciliación”, que puede ser una persona o un comité interpersonal.

- Estrategia: Es fundamental el compromiso concreto de la organización para crear una cultura que anime y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal. Diseñar una estrategia de acción, así como incorporar el respeto a la familia de los empleados a la misión, la visión y los valores de la empresa, constituyen señales claras de cambio.

Estas cuatro líneas de acción ayudan a las organizaciones a desarrollar un Plan Integral de Conciliación (PIC) de manera que se utilicen políticas de conciliación y se fomente una cultura organizativa verdaderamente flexible y responsable.

### **c. Cultura - Frenos e Impulsores**

Son elementos culturales que están presentes en la cultura de la organización, y ser identificados para su mejora o control. Cada uno de estos elementos aporta información fundamental para la evaluación y el diagnóstico de la situación de una empresa en un momento determinado. Se refieren al uso práctico de las políticas o prácticas de flexibilidad, así como costumbres no formales.

## MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

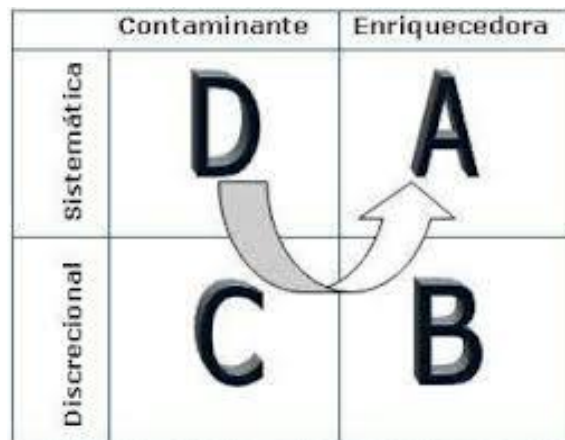


Figura 01: Niveles de desarrollo de una empresa familiarmente responsable.

Fuente: Chinchilla (2006)

(Chinchilla, 2006) propone cuatro cuadrantes en los que podemos clasificar a las empresas en función de su mayor o menor desarrollo como organizaciones flexibles y conciliadoras.

- D: Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (carece de políticas FR): Estas empresas no asumen ninguna responsabilidad respecto al cuidado de la ecología humana en el entorno social. No son conscientes del daño que están causando a su personal, a sus familias, a sí mismos y a la comunidad, como resultado de la ausencia de flexibilidad y de medidas de conciliación. Así mismo, pueden ser calificadas como sistemáticamente contaminantes del entorno empresarial y social.
- C: Discrecionalmente contaminante del entorno empresarial y social (tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco): Las empresas ubicadas

en el cuadrante C, tienen dificultades en la conciliación trabajo, familia y vida personal han sido eliminadas. En esta fase las compañías empiezan a tener pautas de flexibilidad y a asumir parte de su responsabilidad en este sentido, pero aún se utilizan poco las políticas de conciliación. Las empresas que se encuentran en esta fase pueden ser definidas como discrecionalmente contaminantes.

- B: Discrecionalmente enriquecedora del entorno empresarial y social (tiene políticas y existen prácticas FR): Las empresas del cuadrante B, no sólo reconocen el hecho de que el personal tiene más de una responsabilidad en su vida diaria –tienen un rol profesional, otro familiar, otro social y otro personal–, sino que además dan pasos de manera activa para ayudarles a alcanzar un sano equilibrio entre esos distintos ámbitos vitales. En vez de ser destructivas, sus políticas y prácticas ahora apoyan al personal en su deseo de equilibrar las distintas dimensiones. Las empresas empiezan a ser enriquecedoras del entorno y pueden calificarse de discrecionalmente enriquecedoras.
- A: Sistemáticamente enriquecedora del entorno empresarial y social (su cultura es ya FR): El cuadrante A del modelo de Empresa Familiarmente Responsable, representa un estado en el cual la protección y el apoyo al empleado y a su familia se convierten en parte integrante de la cultura empresarial, y se percibe en la marcha diaria de la empresa. Tanto la empresa como su plantilla están sensibilizadas con la importancia de ofrecer un entorno de apoyo flexible para el bien de la empresa y de la sociedad de hoy y de mañana. Cuando estas creencias empapan todas las actividades en la compañía y la conciliación es un criterio más a

valorar en la toma de decisiones empresariales, la organización llega a ser sistemáticamente enriquecedora del entorno interno y externo.

### **2.3. Definición de términos básicos.**

- Empresa familiar.- Este tipo de empresa se caracteriza por estar bajo el control de una o varias familias relacionadas, que tienen la intención de transferir la organización a la siguiente generación, según Perú Top (2011).
- Empresa familiarmente responsable.- En términos generales, una Empresa Familiarmente Responsable es aquella que apoya a sus colaboradores en su búsqueda de balance entre los planos laboral y familiar y que asume esta perspectiva, ya que beneficia simultáneamente a empleados, empresa y sociedad. (Rogers, 2001).
- Conciliación: Es una forma directa y civilizada de solucionar conflictos o diferencias que surjan entre las personas, por virtud de una relación contractual o de otra naturaleza, (Desarrollo Davila, 2013)

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación.**

Este proyecto está basado en una investigación exploratoria - descriptiva, la cual resume y describe los datos mediante un conjunto de métodos y técnicas o procedimientos para recopilar, organizar, presentar y analizar datos con el fin de describirlos o de realizar interpretaciones y generalizaciones válidas.

#### **3.2. Población, muestreo y muestra**

La población objeto de estudio está conformada por Empresas Familiares que pertenecen a la Ciudad de Chiclayo. No se utilizará ningún tipo muestreo ya que no se cuenta con una lista de Empresas Familiares de la ciudad y por lo tanto se ha definido que como base se tendrá que encuestar a un mínimo de 20 Empresas Familiares.

### 3.3. Identificación y operacionalización de variables.

VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR
Desarrollo de las Empresa Familiarmente Responsable	Políticas de Conciliación	Determinan la posibilidad y formalidad de distintas políticas empresariales aplicadas en las empresas con respecto al tema	Flexibilidad Laboral
			Apoyo profesional
			Servicios familiares
			Beneficios extrasalariales
	Facilitadores de Conciliación	Condiciones básicas que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica, de manera que se fomente una cultura organizacional flexible y responsable.	Liderazgo
			Comunicación
			Responsabilidad
			Estrategia
	Cultura empresarial	Reconoce la existencia o ausencia de las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable	Frenos
			Impulsores
	Resultados	Miden el impacto de los tres elementos anteriores en la organización y establecen áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un nivel de desarrollo superior	Mejora de la calidad de vida
			Mejoría del negocio

Tabla 01: Operacionalización de variables

### **3.4. Métodos**

La búsqueda de información se llevó a cabo mediante revisión bibliográfica y enlaces virtuales el cuales sirvieron como base para el entendimiento del resto de nuestro trabajo, asimismo se realizaron encuestas y entrevistas con el fin de recopilar la información para luego ser tabulada y analizada mediante la utilización del Excel. Finalmente para obtener un estudio más detallado se pondero las respuestas obtenidas para llegar a un resultado más exacto.

### **3.5. Recolección de datos**

El método de recolección de datos que se llevará a cabo será la encuesta y entrevista.

### **3.6. Procedimiento y análisis de datos**

Una vez obtenida las respuestas e información necesaria se procederá a tabular la información a Excel el cual nos permitirá realizar tablas, gráficos que servirá para interpretar la información recopilada.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 RESULTADOS

#### POLÍTICAS

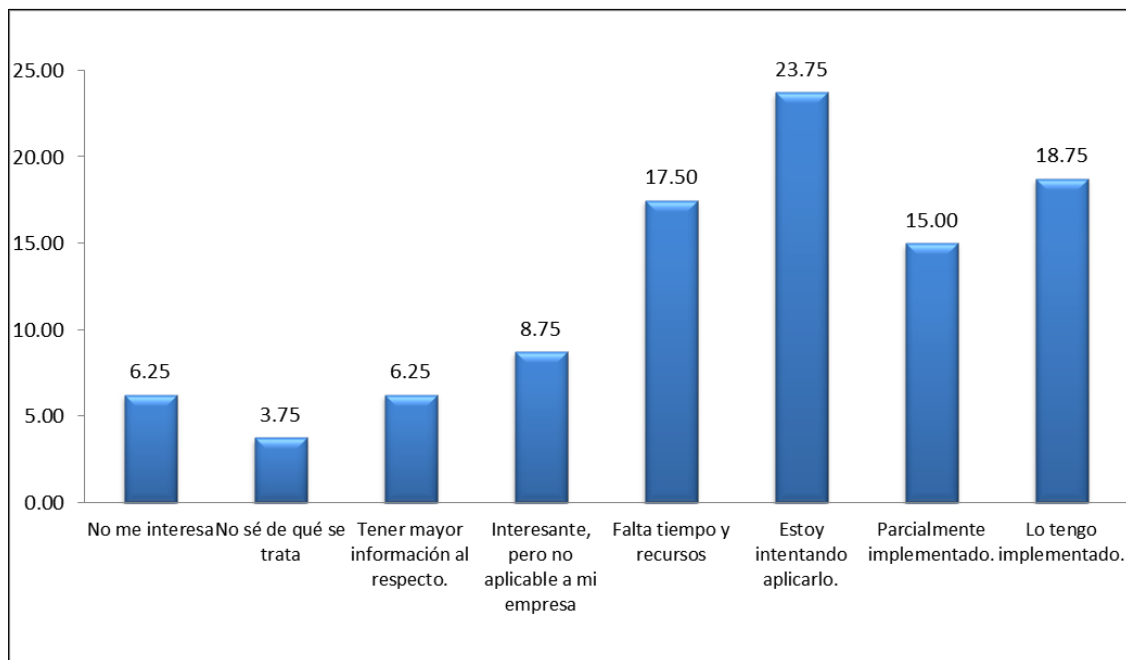


Gráfico 01: Tener un horario flexible

Observamos en el gráfico que el mayor porcentaje de Empresas Familiares (23.75%) considera que está intentando aplicar políticas de horario laboral flexible, sin embargo le falta tiempo y recursos para llevarlo a cabo (17.50%). Así mismo, el 18.75% de las Empresas Familiares de la ciudad de Chiclayo comprendidas en este estudio ya tienen implementado este tipo de políticas en su gestión.

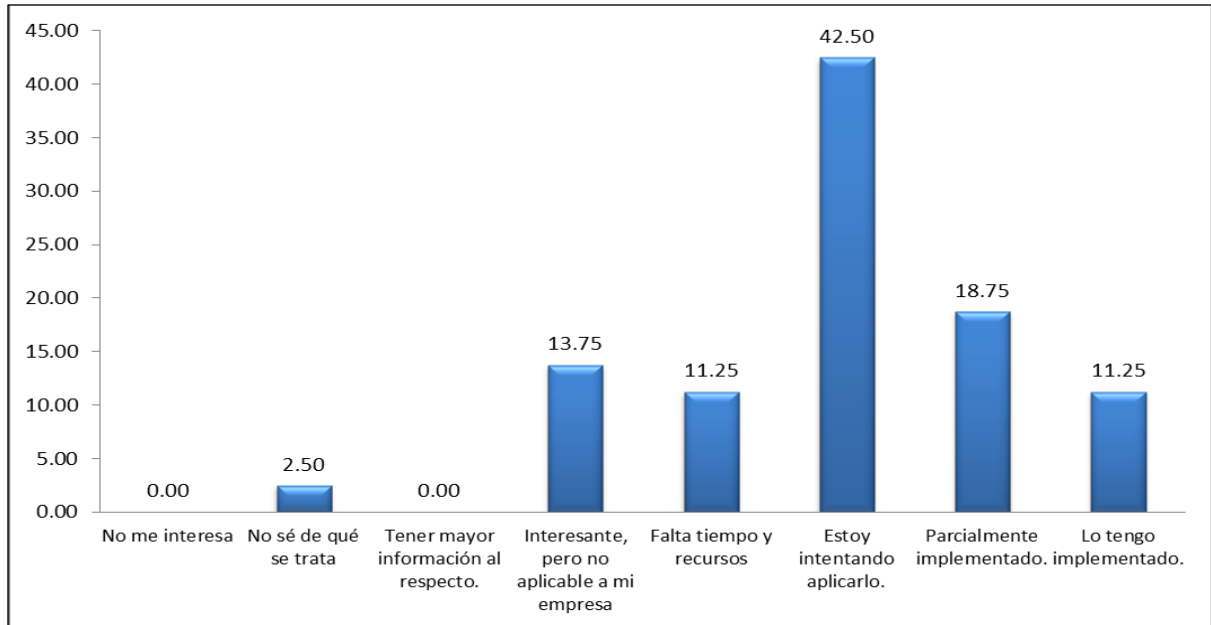


Gráfico 02: Jornada reducida a cambio de una reducción salarial

En el gráfico se observa que más de la mitad de las Empresas Familiares de la ciudad de Chiclayo (42.50%) están intentando aplicar algo de políticas en cuanto a reducir el salario, a cambio de reducir las horas de trabajo por un motivo externo, así se hace más flexible su jornada laboral. Por otro lado observamos que solo el 13.75% creen que este tipo de aspectos le parece interesante, sin embargo no lo pueden aplicar a su empresa debido a que por ejemplo, cuentan con poco personal y el rendimiento de su producción depende de las horas de trabajo de su personal. Algo también muy resaltante de este gráfico es que solo el 2.50% afirman de que no saben de qué se trata este tipo de política.

Tabla 02: Flexibilidad laboral

FLEXIBILIDAD LABORAL				
Alternativas	PRGTA 1	PRGTA 2	PRGTA 3	PRGTA 4
No me interesa	6.3	5.0	0.0	2.5
No sé de qué se trata	3.8	0.0	2.5	15.0
Tener mayor información al respecto.	6.3	3.8	0.0	3.8
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	8.8	25.0	13.8	8.8
Falta tiempo y recursos	17.5	23.8	11.3	21.3
Estoy intentando aplicarlo.	23.8	25.0	42.5	26.3
Parcialmente implementado.	15.0	8.8	18.8	8.8
Lo tengo implementado.	18.8	8.8	11.3	13.8
<b>Total general</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

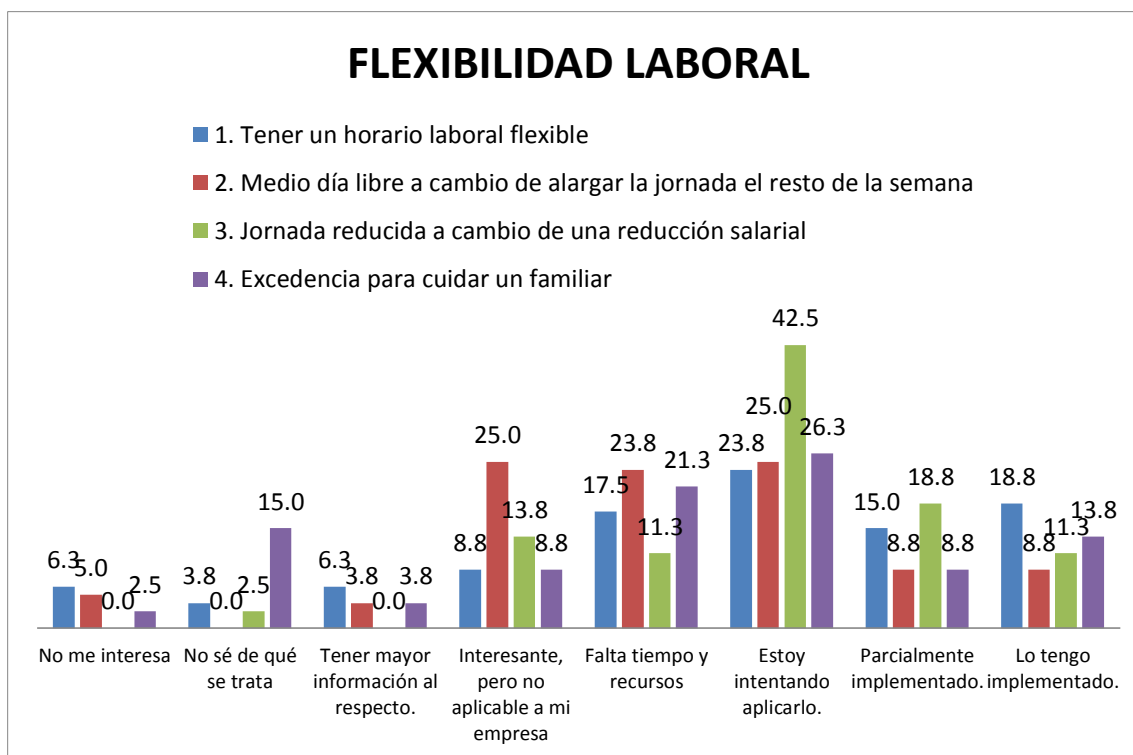


Gráfico 03: Flexibilidad laboral

Las Empresas Familiares de la ciudad de Chiclayo en un 52.7% tienen implementado políticas de flexibilidad laboral lo cual abarca desde tener un horario flexible, reducir salario, medio día libre a cambio de alargar la semana, hasta permiso para cuidar un familiar. Es decir actualmente no todas las Empresas Familiares ponen en práctica esta política debido a falta de tiempo y recursos (73.9%) y por ultimo debido al motivo de que consideran de que este tipo de políticas no son aplicables a su empresa (56.4%).

Así mismo en esta dimensión de nuestro estudio, se recogieron los promedios alcanzados en cada una de sus variables correspondientes que tienen que ver con políticas de flexibilidad laboral, teniendo como resultado un promedio de 5.44 lo que según nuestra escala de ponderación nos dice q las EF comprendidas en este estudio no aplican totalmente este tipo de políticas debido a que nos lo consideran aplicable a su empresa y así mismo les falta tiempo y recursos. Siendo entonces este un fundamento de lo anteriormente dicho.

### APOYO PROFESIONAL

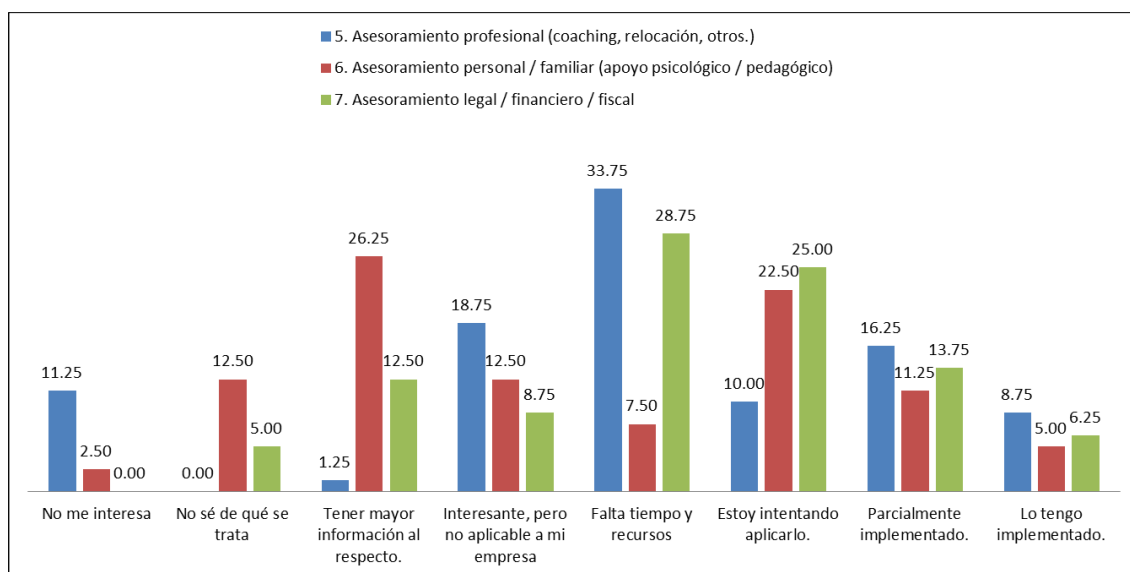


Gráfico 04: Apoyo profesional

Podemos apreciar que con respecto a políticas de asesoramiento profesional el 11.25% no le interesa llevar a cabo esta política debido a que son pequeñas empresas y que implementarlo en su gestión conlleva disponer de recursos y tiempo que actualmente no poseen (33.75%).

Por otro lado en el caso de asesoramiento personal/familiar que hace referencia a apoyo psicológico y pedagógico, la mayoría de las EF de la ciudad de Chiclayo (26.25%) necesitan tener mayor información al respecto ya que no conocen de qué manera se puede aplicar esto a su empresa.

Finalmente, en referencia a brindar asesoramiento legal, 25.00% están intentando aplicarlo debido a que le parece importante que sus trabajadores tengan conocimiento de ello, así mismo solo el 13.75% de las EF encuestadas tienen parcialmente implementado estas políticas pues solo está dirigido a la parte administrativa de la empresa.

Así mismo en esta dimensión de nuestro estudio, se recogieron los promedios alcanzados en cada una de sus variables correspondientes que tienen que ver con políticas de apoyo profesional teniendo como resultado un promedio de 4.91 lo que según nuestra escala de ponderación nos dice que las EF comprendidas en este estudio no aplican totalmente este tipo de políticas debido a que no lo consideran aplicable a su empresa ni tienen los recursos suficientes. Siendo entonces este un fundamento que refuerza lo anteriormente dicho.

Por otro lado también, con un ponderado de 5.23 podemos interpretar que la política que más se aplica dentro de esta dimensión es el apoyo en cuanto a asesoramiento legal, financiero

## SERVICIOS FAMILIARES

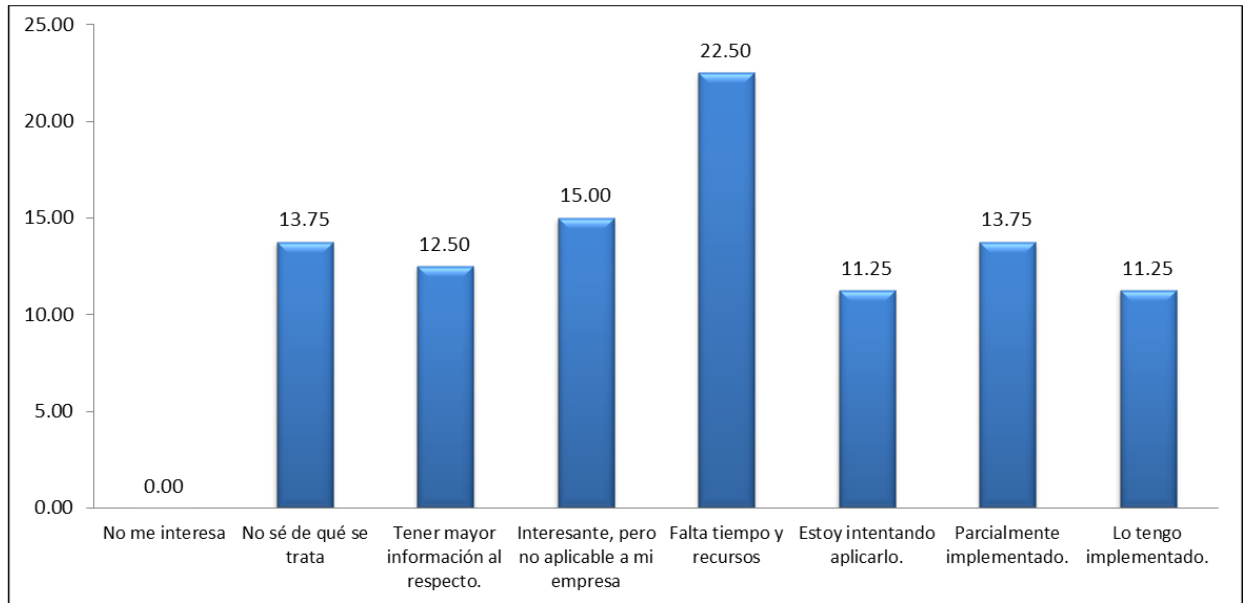


Gráfico 05: Formación sobre conciliar trabajo y familia

A pesar de que brindar formación sobre cómo conciliar trabajo y familiar siendo, tema importante en una empresa, solo el 11.25% lo tiene totalmente implementado en su empresa, destacando por el contrario que el 22.50% no lo implementan debido a la falta de tiempo y recurso.

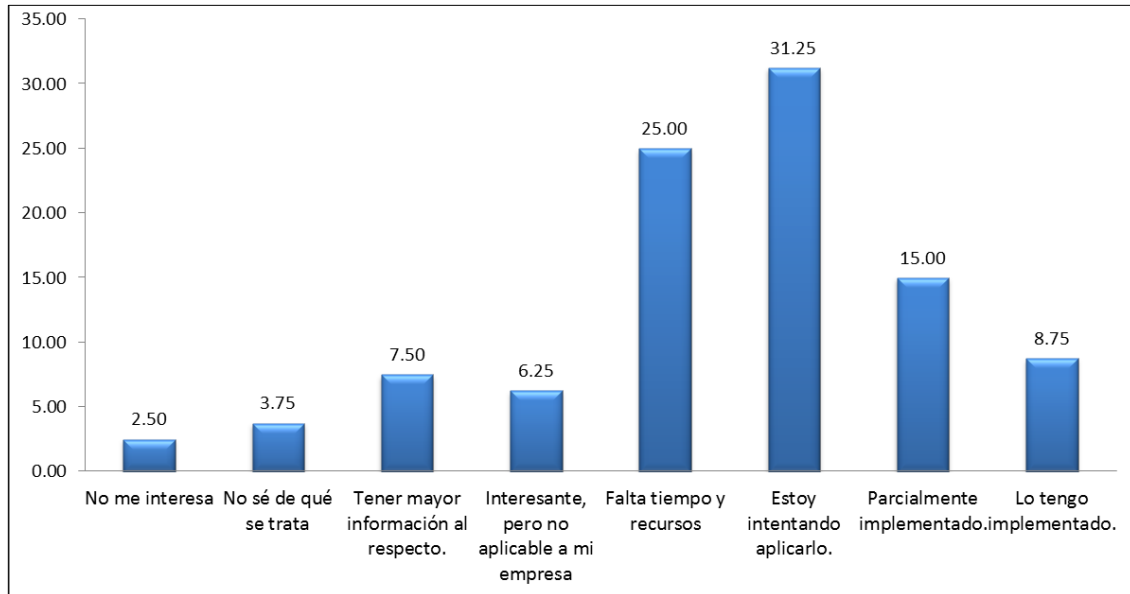


Gráfico 06: Formación en gestión del tiempo y del estrés

Con respecto a brindar charlas contribuyendo a la formación en gestión del tiempo y del estrés, observamos mediante la tabla que el 31.25% de las EF de la ciudad de Chiclayo está intentando aplicarlo debido a que tiene más trabajadores familiares en su empresa, así mismo al 6.25% le parece interesante pero no aplicable por ahora.

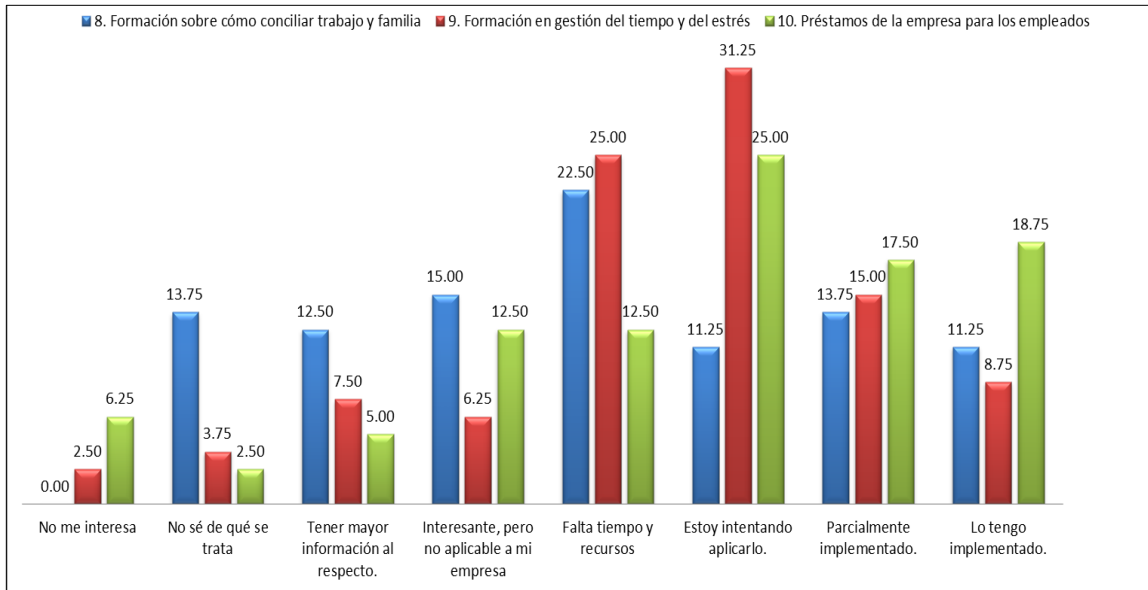


Gráfico 07: Servicios familiares

Observamos que el 6.25% de las EF no le interesa dar a sus trabajadores préstamos que vayan a cuenta de esta, debido a que la mayoría son contratados solo por una temporada y no se encuentran en planilla, sin embargo el 25.00% está intentando aplicar algo de eso en su gestión y políticas.

Por otro lado, podemos apreciar que el 13.75% de las EF no sabe de qué se trata la formación sobre cómo conciliar trabajo y familia, pues requieren tener más información al respecto (12.50%)

En conclusión con respecto a los servicios familiares el 33.75% les parece interesante aplicar estas políticas, sin embargo no lo pueden llevar a la práctica por falta de tiempo y recursos (60.00%). Así también, el 38.75% tiene totalmente implementado este tipo de políticas en su empresa.

Así mismo en esta dimensión de nuestro estudio, se recogieron los promedios alcanzados en cada una de sus variables correspondientes que tienen que ver con servicios familiares, teniendo como resultado un promedio de 5.32 lo que según nuestra escala de ponderación nos dice q las EF comprendidas en este estudio no aplican totalmente este tipo de políticas, sin embargo intentan aplicarlo.

Por otro lado también, con un ponderado de 5.65 podemos interpretar que la política que más se aplica dentro de esta dimensión es el apoyo en cuanto a préstamos para los empleados. Siendo entonces este un fundamento que refuerza lo anteriormente dicho.

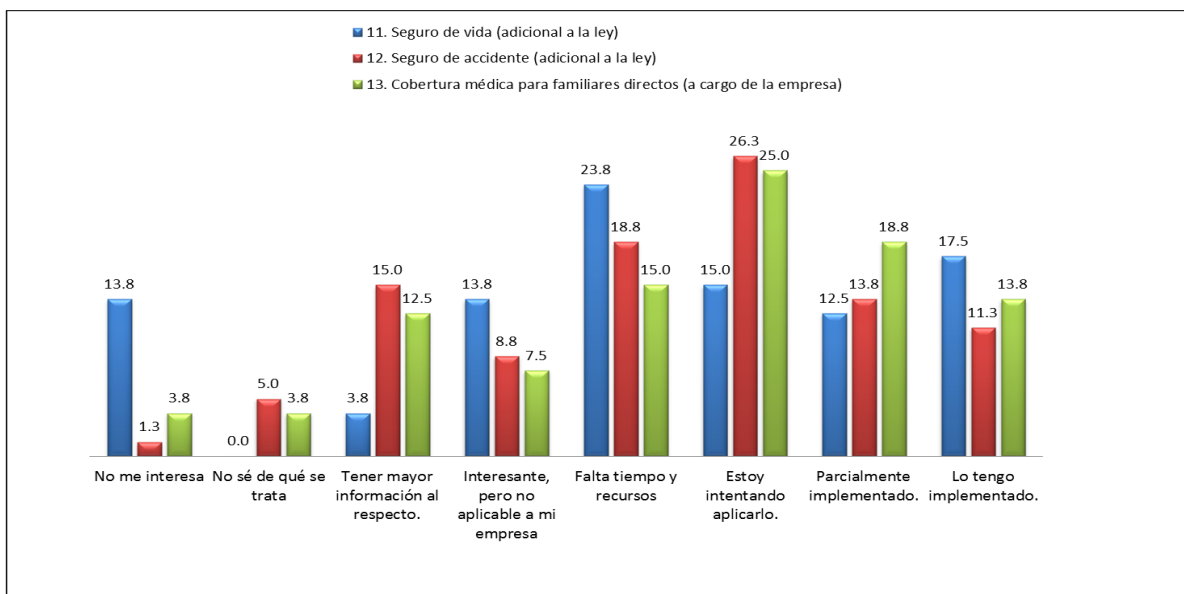


Gráfico 08: Beneficios extrasalariales

El gráfico muestra que las EF de la ciudad de Chiclayo necesitan tener mayor información acerca de aplicar políticas en cuanto a cobertura médica para familiares directos ya que 12.5% desconocen acerca de los costos e

implicaciones que se requiere al llevar a cabo esto, al 7.5% le falta recursos y tiempo y el 25% está intentando aplicarlo.

También tenemos que solo 8.8% no le interesa dar a sus trabajadores un seguro de accidentes adicional a la ley, sin embargo haciendo contraste, el 18.3% está intentando aplicarlo. Finalmente observamos con respecto a otorgar seguro de vida adicional a la ley, al 13.8 % no tiene interés en llevarlo a cabo, pues la mayoría (13.8%) de las EF no poseen el tiempo y recursos que necesitan.

## FACILITADORES

### LIDERAZGO

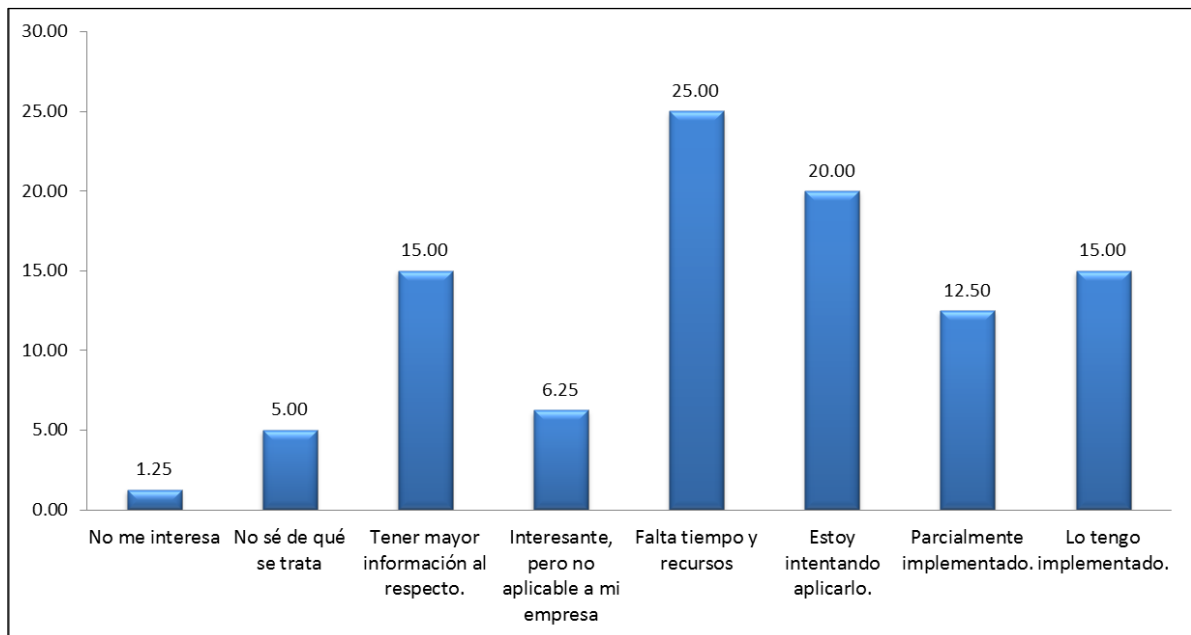


Gráfico 09: Ejemplo de conducta familiarmente responsable

Se observa en la tabla que tan solo el 15.00% de los familiares de las empresas encuestadas dan el ejemplo a través una conducta familiarmente responsable, sin embargo el 20% tiene cierta disposición a dar el ejemplo pero no puede debido a la falta de tiempo y recursos (25.00%). Así mismo el 6.25% no le interesa y no sabe de qué trata, es decir no tiene disposición para dar el ejemplo con su conducta.

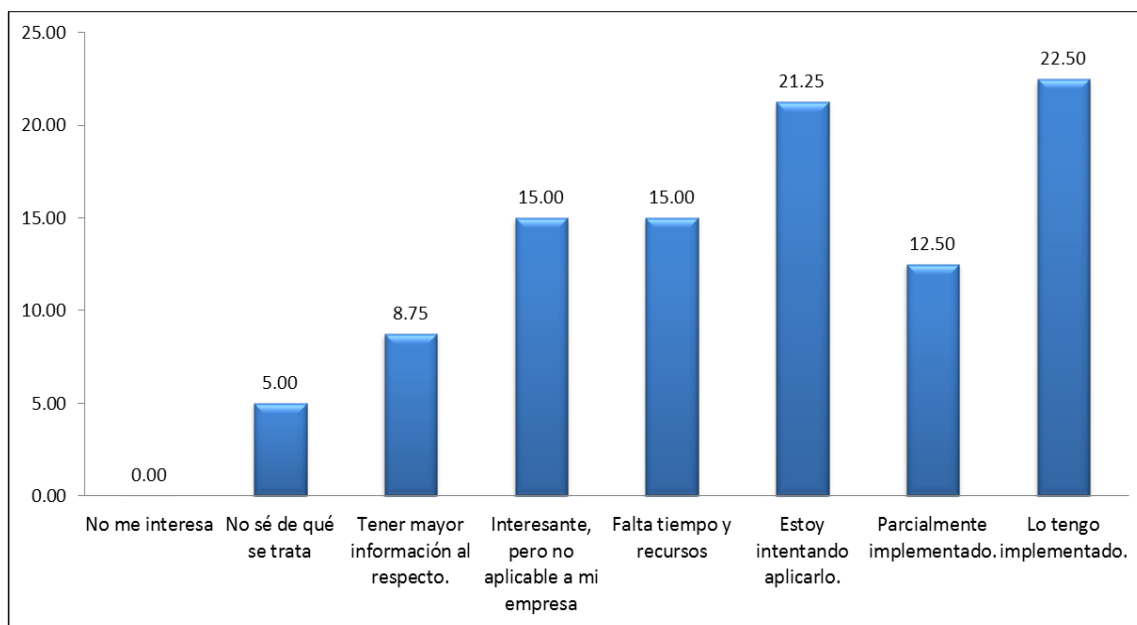


Gráfico 10: Entender y reconocer el esfuerzo de sus colaboradores

Los dueños de las EMPRESAS FAMILIARES desconocen en un 13.75% acerca de qué manera se puede entender y reconocer el esfuerzo de sus colaboradores (5% no saben de qué se trata y el 8.75% desea tener mayor información al respecto), pues actualmente solo 22.50% lo tiene implementado, por lo tanto reconoce el esfuerzo de sus trabajadores y facilita de esta manera, aunque indirectamente conciliar vida familiar y laboral

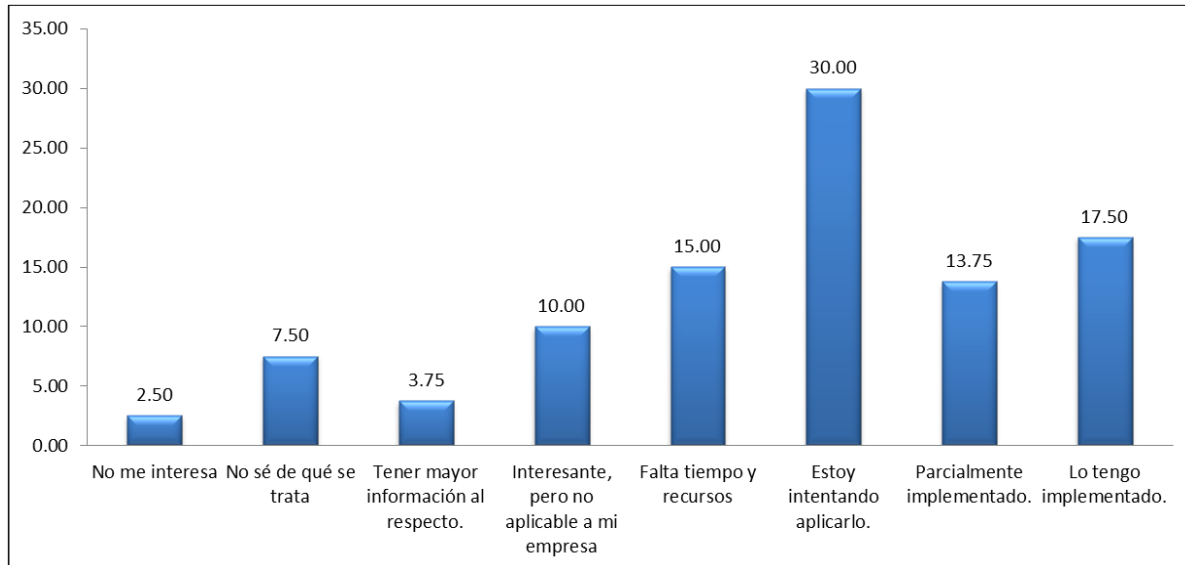


Gráfico 11: Interesarse por las necesidades familiares de sus colaboradores

Como podemos observar, el 3.75% de los encargados de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo se preocupan por las necesidades familiares de sus colaboradores pues pretenden tener conocimiento de este aspecto y el 30.00% lo está intentando aplicar ya que consideran factor importante para conciliar la vida familiar y laboral de los trabajadores. Por otro lado, el 15% les falta tiempo y recursos para llevarlo a cabo.

## COMUNICACIÓN

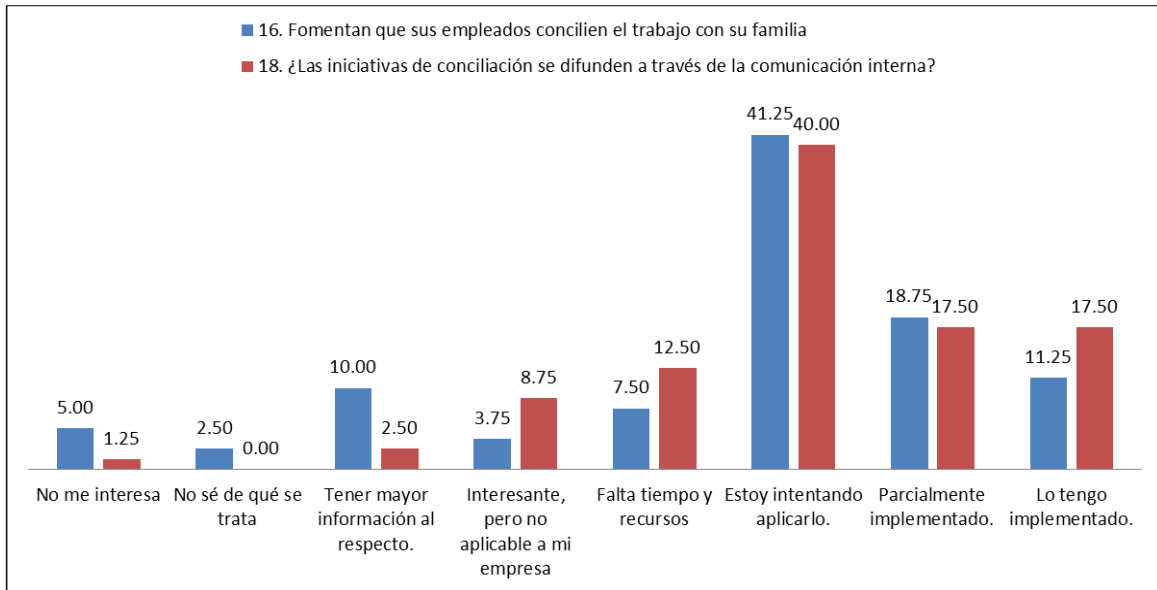


Gráfico 12: Iniciativa de conciliación

El 41.25% de los encuestados están intentando aplicar que sus empleados concilien trabajo – familia, pues creen que es necesario que haya equilibrio entre ambas, por lo tanto de este porcentaje, solo el 17.50% difunden estas iniciativas haciendo uso de una efectiva comunicación interna, es decir procuran que todos sus colaboradores tengan conocimiento acerca de ello.

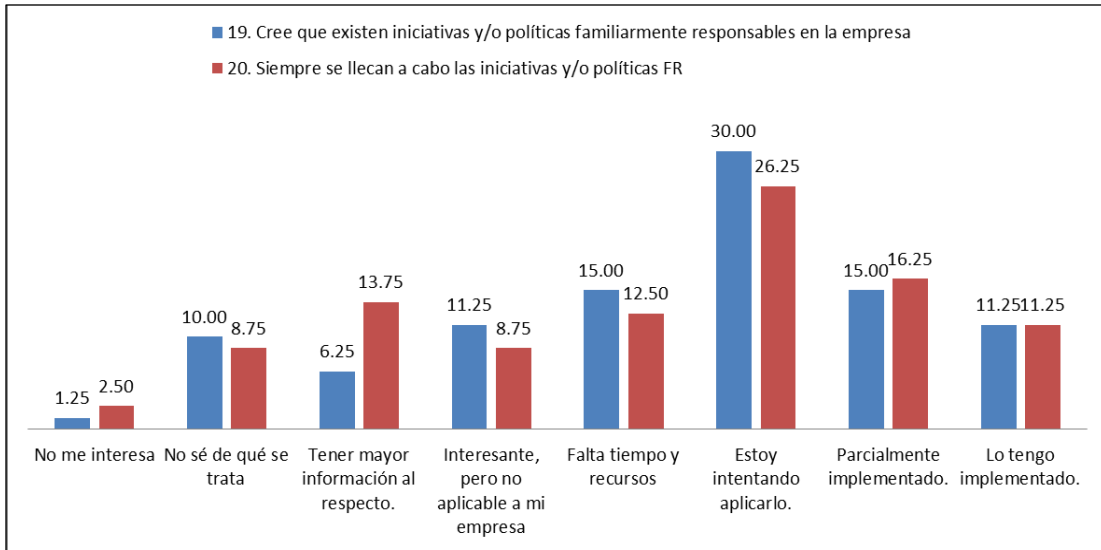


Gráfico 13: Estrategias

Apreciamos mediante la tabla que el 11.25% cree que existe iniciativas y/o políticas FR, pues de este porcentaje el 11.25% afirman que si las están llevando a cabo. Por otro lado el 15% le falta tiempo y recursos para llevar a cabo las políticas establecidas.

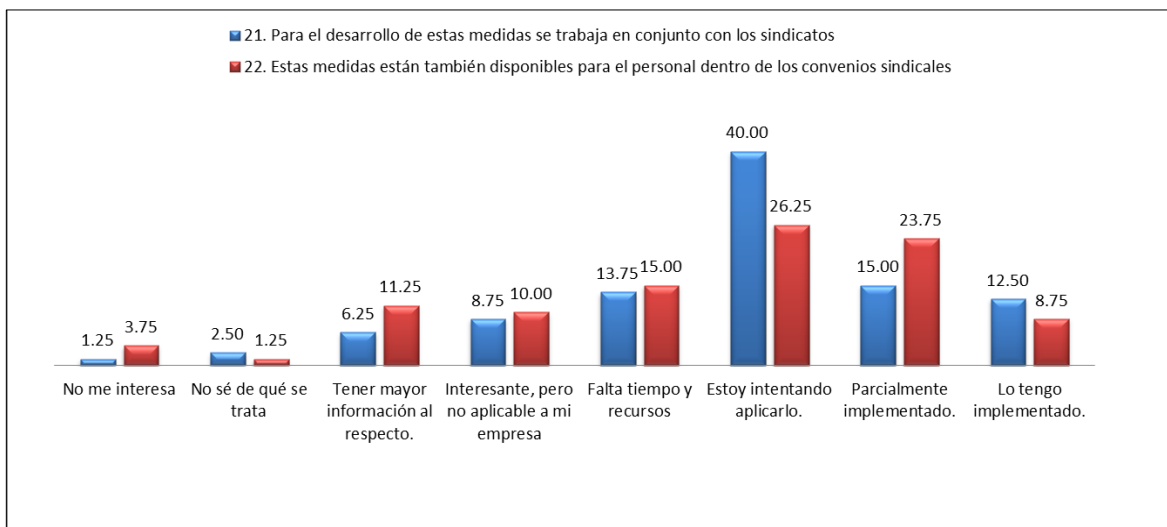


Gráfico 14: Responsabilidad

En el gráfico anterior se observa que el 40% de las Empresas Familiares encuestadas están tratando de trabajar de manera conjunta con los sindicatos, debido a que creen necesario que haya una armonía entre empresa – colaborador, para que así ambas partes resulten beneficiadas. Sin embargo el 3.75% no le interesa disponer de estas medidas al personal que se encuentre dentro de los convenios sindicales.

## CULTURA

### FRENOS

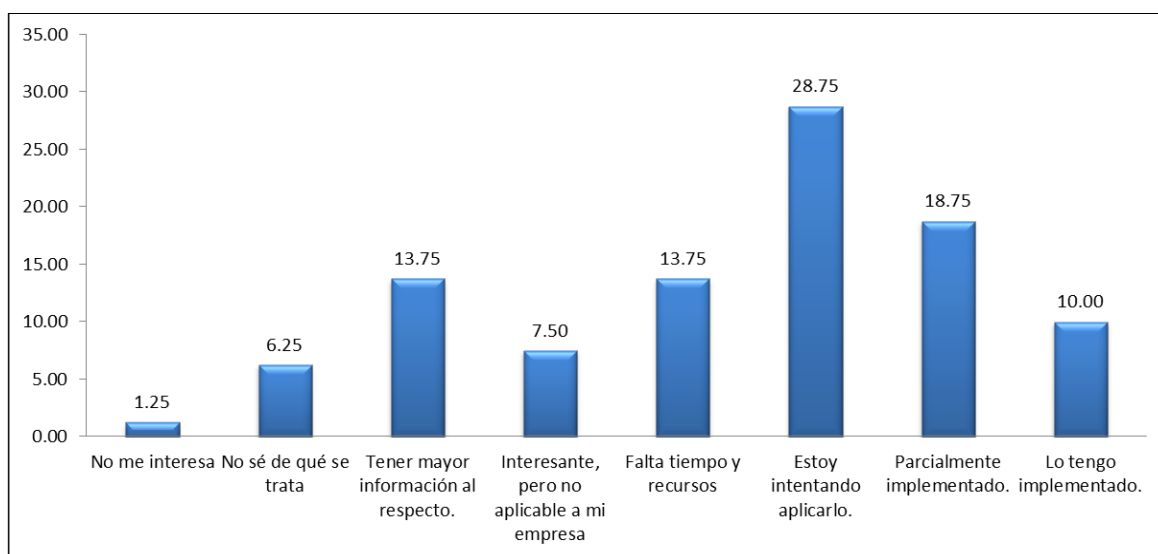


Gráfico 15: considera que el hecho de que un empleado rechace un traslado por razones familiares podrá afectar a su trayectoria profesional en la empresa

De lo anterior se puede decir que el 10% de las Empresas Familiares considera que el hecho de que un empleado rechacé un traslado por razones familiares podrá afectar a su trayectoria profesional en la empresa, debido a que cree que es necesario el compromiso para poder ascender o a un traslado a un puesto mejor.

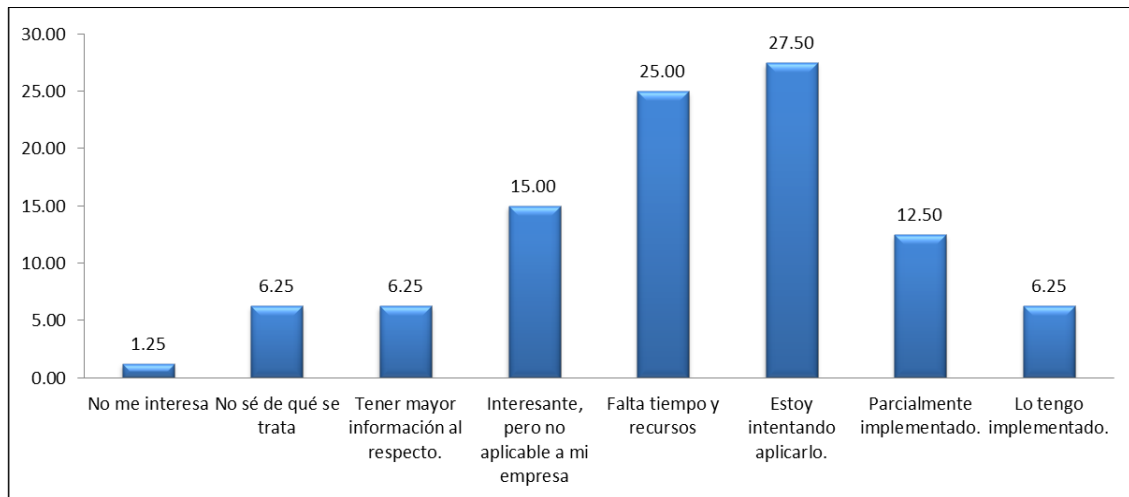


Gráfico 16: Percibe usted como algo positivo y como una condición para ascender, el que los empleados se queden varias horas después del trabajo

Podemos observar que los encargados de la gestión de las Empresas Familiares de la ciudad de Chiclayo afirman en 6.25% que si es una condición para ascender que los trabajadores se queden más horas de los establecidos. Así mismo consideran que si es importante tomar en cuenta esta condición, sin embargo no lo considera aplicable en la empresa debido a que tienen una línea de staff establecido.

Por otro lado, con un ponderado de 5.20 podemos interpretar que el obstáculo que más sobresale dentro de esta dimensión es que lo dueños/sucesores perciben como algo positivo que una condición para ascender es que los empleados se queden varias horas después del trabajo. Así mismo con un promedio de 4.24; el que obstáculo que menos impide aplicar las políticas del modelo de Empresa Familiarmente Responsable es el hecho de que los empleados lleven trabajo a casa.

## IMPULSORES

Tabla 03: Impulsores

IMPULSADORES				
Alternativas	Tomaría en cuenta la situación familiar de los empleados	Se mostraría comprensivo cuando el empleado de prioridad a su familia.	Daría el ejemplo, impulsando equilibrio personal en su vida familiar y profesional.	El sistema de reconocimiento es medido en función a los objetivos logrados y no por el tiempo invertido en la oficina
No me interesa	6.25	0.00	0.00	1.25
No sé de qué se trata	3.75	6.25	2.50	7.50
Tener mayor información al respecto.	10.00	20.00	10.00	11.25
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	16.25	5.00	10.00	11.25
Falta tiempo y recursos	16.25	17.50	18.75	20.00
Estoy intentando aplicarlo.	12.50	20.00	22.50	22.50
Parcialmente implementado.	22.50	20.00	20.00	13.75
Lo tengo implementado.	12.50	11.25	16.25	12.50
<b>Total general</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

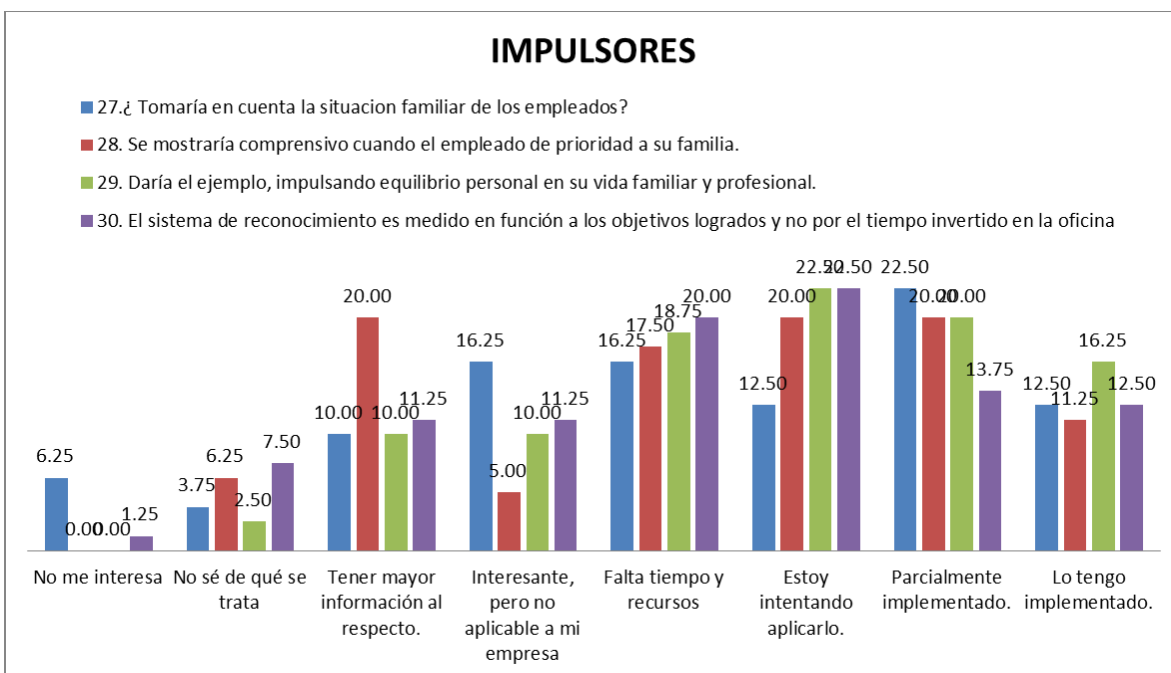


Gráfico 17: Impulsores

Respecto a los tipos de impulsores para fomentar la conciliación entre trabajo y familia, se observa que 20% de las Empresas Familiares encuestadas están intentando ser comprensivos cuando el empleados deja algo y da prioridad a su familia, así mismo el 16.25% de los gerentes afirman que si dan el ejemplo en cuanto a impulsar la conciliación dicha anteriormente. Finalmente el 12.50% consideran que el sistema de reconocimiento se mide en función a los objetivos logrados y no del tiempo invertido en la oficina.

## 4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cada una de las dimensiones de nuestro estudio, se asignó un promedio ponderado para determinar que variable es la que más sobresale en las Empresas Familiares de la ciudad de Chiclayo. Se recogieron los promedios alcanzados en cada una de sus variables, con respecto a los beneficios extrasalariales, tenemos como resultado un promedio de 5.30 lo que según nuestra escala de ponderación nos dice que las empresas familiares comprendidas en este estudio no aplican totalmente este tipo de políticas debido a falta y recursos.

Por otro lado también, con un ponderado de 5.45 podemos interpretar que la política que más se aplica dentro de esta dimensión es el apoyo extrasalariales en cuanto a cobertura médica adicional a la ley para familiares directos, a cargo de la empresa. Siendo entonces este un fundamento que refuerza lo anteriormente dicho.

Según (Lopez, Escot, Fernandez, & Palomo, 2010) ser una empresa familiarmente responsable; es decir, una empresa que verdaderamente facilita la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de sus trabajadores, se deben aplicar una serie de medidas, o de prácticas, que facilitan la conciliación.

Nuestra investigación mostró que son pocas las empresas familiares que llevan a cabo medidas de conciliación, así por ejemplo; el tener un horario laboral flexible esto es debido a la falta de tiempo y recursos ya que solo el 23.75% de las empresas familiares encuestadas lo implementan en su gestión. Sin embargo con respecto a brindar una jornada reducida a cambio de reducir su salario tenemos que el 25.00% están intentando aplicarlo, ya que lo consideran interesante y a la vez no infiere negativamente en los resultados.

Por otro lado, las políticas de apoyo profesional no se aplican en su totalidad ya que las Empresas Familiares no cuentan con recursos y tiempo para llevarlo a cabo y además requieren más información respecto al tema.

Los servicios familiares son parte esencial para considerar a una empresa como familiarmente responsable, ya que implica charlas y capacitaciones con respecto a gestión de tiempo - estrés y cómo conciliar trabajo - familia; pues en las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo no se está tomando en cuenta esta política ya que solo lo aplican a los trabajadores familiares de la empresa, no al personal operativo. Así mismo, 6 empresas que corresponde al 25.00% de los encuestados afirman que están intentando otorgar préstamos a todos sus empleados.

Finalmente no hay interés en aplicar políticas en cuanto a beneficios extra salariales pues la mayoría de Empresas Familiares son pequeñas y no poseen los recursos suficientes ni la información que se requiere al llevarlo a cabo.

Esto se fundamenta en lo que mencionaron (López, Escot, Fernández, & Palomo, 2010) “el ser una empresa familiarmente responsable es evidente que acarrea costes para las organizaciones. Tantos costes organizativos, como por ejemplo, tener que seleccionar a un nuevo trabajador que sustituya a otro que esté de baja. Como costes monetarios; por ejemplo, extender a cargo de la empresa el permiso remunerado de maternidad o paternidad por encima de lo que estipula la ley; otorgar una ayuda económica por el nacimiento de un hijo”.

Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que unen y motivan a los demás líderes para que, con su comportamiento, sirvan de ejemplo a sus colaboradores en cuanto a la conciliación trabajo – familia. (Chinchilla, 2006).

Con respecto a los facilitadores de conciliación, pudimos analizar en referencias a nuestros resultados, que no todas las empresas dan el ejemplo de conducta familiarmente responsable ya que solo 7 empresas familiares aplican en su gestión el dar el ejemplo con algunas de sus acciones considerándolo imprescindible para que los trabajadores actúen de la misma manera.

Según (Rivero, 2008) todo gerente tiene la responsabilidad de atender esta importante expectativa humana, el valorar y reconocer los buenos desempeños y los aportes de sus colaboradores en la organización

Con respecto a entender y reconocer el esfuerzo de sus colaboradores los dueños y sucesores consideran importante este aspecto sin embargo, carecen de información para implementarlo y solo el 42,50% (que corresponde a 20% intentando aplicarlo, 8,75% parcialmente aplicado, y 11% aplicado) lo implementan mediante reconocimiento (mejor trabajador del mes) o pequeños premios. Así mismo las empresas familiares comprendidas en este estudio consideran importante conocer las diversas necesidades familiares de sus colaboradores, pues los el resultado de la encuesta muestra que el 36.25% de dueños y sucesores estarían o están dispuestos a interrelacionarse con el trabajador con el fin de conocer un poco más su vida familiar y ayudar en lo que sea posible, así se estaría contribuyendo a mejorar la conciliación entre vida familiar y laboral.

Toda organización para lograr una buena gestión, además de funcionar con planes y objetivos debidamente integrados, y la aplicación de los recursos humanos, materiales y económicos, es imprescindible la comunicación interna adecuada que permita que todo el personal sepa a dónde se dirige, el rumbo a seguir y que se espera de la aportación de cada uno, comentó (Muñiz, 2013)

Por lo tanto, una empresa que lleva a cabo el modelo de empresa familiarmente responsable, debe aplicar iniciativas de conciliación en la cual los empleados estén informados acerca de las políticas que se ejecutaran en la gestión de la empresa. Los resultados de nuestra encuesta es que; el 38.75% difunden estas iniciativas haciendo uso de una Empresas Familiares efectiva comunicación interna, es decir procuran que todos sus colaboradores tengan conocimiento acerca de ello. Sin embargo el 22.50% afirman que si las están llevando a cabo pues claro está; no solo basta informar sino también llevarlas a cabo a través de una estrategia.

Así mismo para complementar lo anteriormente dicho, con un ponderado de 4.58 podemos interpretar que el impulsor que más sobresale dentro de esta dimensión es que lo dueños/sucesores reconocen el esfuerzo en función a los objetivos logrados y no por el tiempo invertido en la oficina, así mismo el impulsor que menos está presente en la cultura de la Empresas Familiares comprendidas en este estudio es mostrar interés a la situación familiar de los empleados.

Por lo tanto, podemos identificar dentro de la cultura empresarial de las empresas comprendidas en este estudio, cuales son los frenos e impulsores más sobresalientes.

Según Lopez, Escot, Fernandez, & Palomo (2010) las empresas son institucionessociales, son grupos de personas; y, como tales, no se pueden inhibir de las tendencias y las corrientes que predominan en la sociedad.

Los frenos se consideran aquellos impedimentos que no ayudan a aplicar totalmente el modelo de Empresa Familiarmente Responsable, pues estos están implicados en la cultura dela vida laboral tanto en el empleado como en el empleador. En las Empresas Familiares de la ciudad de Chiclayo el freno que

más sobresale es que los dueños y sucesores en un 22.25% perciben como algo positivo y como una condición para ascender, el que los empleados se queden varias horas después del trabajo.

Así mismo el 1.25% considera que el hecho de que un empleado rechace un traslado por razones familiares podrá afectar su trayectoria profesional en la empresa. Por otro lado 5% permitiría llevar trabajo a casa pero no lo lleva a cabo por la carencia de tiempo y recursos. Entonces, está claro que los dueños y sucesores de las Empresas Familiares de la ciudad de Chiclayo no están tomando en cuenta en toda su amplitud la vida familiar de sus trabajadores pues además el 1.25% también juzgan como menos comprometido a aquel trabajador que pide permiso o reducción de jornada por alguna causa familiar.

En el caso de los impulsores se refiere por ejemplo a promocionar a una persona que tomó anteriormente reducciones de jornada o tiempos parciales, en las Empresas Familiares de la ciudad de Chiclayo que se encuestó reflejan que las empresas reconocen la importancia de conciliar el trabajo y la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio sin embargo desean tener mayor información y les falta tiempo y recursos ya que cuando se les preguntó si ¿se mostraría comprensivo cuando el empleado de prioridad a su familia? Respondieron en un 22.50% y el 23.75% respectivamente. Así mismo el 26.25% de los líderes de cada empresa reconocen que dan el ejemplo impulsando equilibrio personal en su vida familiar y profesional. Y por último el 26.25% de las Empresas Familiarmente responsable están intentando implementar el sistema de reconocimiento en base a función a los objetivos logrados no obstante el 3.75% no les interesa solo los resultados sino también el tiempo que invierten los trabajadores en lograrlos.

## DETERMINACIÓN DE LA FASE DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE CHICLAYO

De acuerdo a los datos recopilados de las empresas que hacen parte de la muestra, se puede mostrar que el 60% de estas se encuentran en el cuadrante “D” de la matriz del modelo Empresa Familiarmente Responsable, como se muestra a continuación:

	<b>Contaminante</b>	<b>Enriquecedora</b>
<b>Sistemática</b>	D 60% Sin Políticas Sin Facilitadores Sin Cultura	A 5%  Cultura FR
<b>Discrecional</b>	C 20% Algunas políticas y Prácticas FR	B 15% Bastantes Políticas y Prácticas FR +

Figura 02: Determinación de la fase de desarrollo de las empresas familiares de Chiclayo

Fuente: Propia

Como se muestra en la imagen el 60% Empresas Familiares estudiadas, que representan 12 de las empresas, se encuentran en el cuadrante de nivel D: “Sistemáticamente Contaminante”, que significa en breves palabra que la empresa carece de políticas de conciliación trabajo – familia. Con base a esto, y desglosando la herramienta, que se compone de: Políticas, Facilitadores y cultura.

Estas empresas carecen de políticas que apoyen la conciliación trabajo, familia y vida personal. Dentro de los facilitadores; el liderazgo muestra que los directivos no están familiarizados con el tema y existe poca flexibilidad y

conciliación; de estrategia, no se cuenta con alguna para implementar el plan de la conciliación dentro de la empresa; de comunicación, poca o ninguna asociada a la conciliación y responsabilidad, no existe compromiso respecto al tema ni responsables para trabajarlo. Por último, la cultura, muestra que en estas empresas existen prácticas que impiden que los empleados puedan conciliar sus responsabilidades familiares, profesionales y personales.

Un dato que no podemos dejar pasar es que en su mayoría las empresas encuestadas son pequeñas lo cual dificulta la implementación de este modelo debido a la falta de tiempo, recursos y sobre todo información. De igual manera la mayoría de estas empresas, no cuentan con una persona o con un área encargada del personal, (lo que se conoce con el nombre de Recursos Humanos), esto debido a que se cree que por ser una empresa familiar as personas con quien se trabaja es lo suficientemente conocido, sin ver entonces la necesidad de que exista este ente, lo que trae como resultado que no haya quien impulse este tipo de políticas, quien motive a los directivos a implementar y poner en práctica estas políticas de conciliación.

Las empresas ubicadas en el cuadrante C empiezan a tener pautas de flexibilidad y a asumir parte de responsabilidad en este sentido, pero aún se utilizan poco las políticas de conciliación.

Así mismo en esta imagen se evidencia que el 20 % de las Empresas Familiares se encuentran en el nivel B de la matriz: “Discrecionalmente enriquecedora”, lo que quiere decir que tiene un amplio reconocimiento, cultura y prácticas adecuadas para incentivar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Entonces se puede decir que son empresas en donde se cuenta con la mayoría de las políticas de conciliación y estas son aceptas por los empleados. En

cuanto a facilitadores; de liderazgo se puede decir que los directivos de la empresa se hacen responsable del tema de la conciliación y fomentan prácticas que permiten a las personas equilibrar sus responsabilidades, esto permite que dentro de la empresa se crea en la importancia del equilibrio entre el aspecto laboral, familiar y personal para que se haya satisfacción y productividad. La estrategia muestra, que se tienen ya varias políticas y prácticas que apoyan la conciliación, aunque no se aplican lo suficiente y no se cuenta con los recursos para futuras mejoras. La comunicación de estas políticas y prácticas se ha llevado a cabo contando con algunas confusiones en el momento de emplear estas iniciativas. La responsabilidad está a cargo de un responsable de esta conciliación y un grado de involucramiento grande por parte de los de la empresa. El último de los elementos, la cultura, para dichas empresas se presenta como en que algunas de las áreas de la misma no se ponen en practicas la políticas para que se lleve a cabo la conciliación entre la vida familiar, laboral y personal.

Y destaca en esta imagen que el 5% el cual representa a una empresa (MOLINERA LA ENCANTADA) se encuentra en la fase A, lo cual quiere decir que las empresas no solo apoyan, sino que también protegen al empleado y a su familia, ofreciendo en el día a día un entorno flexible que busca el bien de la sociedad y de la empresa. Las políticas se han convertido en la cultura misma de la organización, una forma ha sido fijando reuniones más allá del término de la jornada normal.

Esta empresa reconoce abiertamente la importancia de conciliar el trabajo, la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio e integra este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo. Existe comprensión por parte de los directivos cuando los empleados dan prioridad a su familia, ya que

estos mismos tienen muy cercana la propia, lo que los lleva a comprender la cercanía que puedan tener los empleados con las suyas.

Hay conciencia de permitir la presencia del empleado en situaciones familiares inevitables, lo que demuestra que si se da verdadera importancia al tema familiar y que este no está al margen del empleado, sino que hace parte importante del mismo. Y se defiende el no llevar trabajo a la casa, lo que facilita que el tiempo que estos empleados estén en sus casa sea realmente invertido en temas familiares, y que no se mezcle en estos tiempos temas del trabajo, teniendo en cuenta también que por ser una empresa de molino no se puede llevar ningún tipo de trabajo a casa y si lo hubieses no se le es permitido.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Como muestran los resultados, en las empresas encuestadas no existe una conciencia por parte de los directivos de la importancia de conciliar trabajo – familia, puesto que dentro de las agendas de las empresas no se contempla esta posibilidad. Esto se evidencia en la poca implementación y vivencia de las políticas FR y de los facilitadores FR, dentro de las empresas, ya que ni se tiene como uno de los objetivos el desarrollo de políticas que favorezcan y ayuden a los empleados de la organización a conciliar su trabajo y familia.
- Asimismo se concluye que según lo observado, las políticas FR en las empresas encuestadas se mantienen en el nivel “Sistemáticamente - Contaminante”, por una o varias razones, en la mayoría de los casos porque se cuenta con poca información de la iniciativa, presupuesto para impulsarla y motivación e iniciativa por parte de la dirección para implementarlas.
- Los problemas más evidentes en las empresas que conforman la muestra, son: la dificultad para contratar empleados clave y la poca iniciativa por parte de los empleados. Dos problemas que son consistentes con la poca presencia de políticas de conciliación trabajo – familia y con el poco conocimiento que tienen de la existencia de estas.
- Esta investigación tiene dos limitaciones, la primera es la falta de base de datos en el cual se muestre la población de Empresas Familiares en la ciudad de Chiclayo lo que trae como consecuencia la segunda limitación, el tamaño de la muestra tan pequeño, que no permite dar grandes generalizaciones en cuanto a cómo se da la conciliación trabajo familia dentro de las Empresas Familiares de la ciudad, pero, en

contraposición, es un estudio exploratorio interesante pues inicia esa base de datos ausente pero que sí es necesaria completar.

- A las empresas que hicieron parte de la muestra, se les recomienda comenzar con la introducción de políticas formales de flexibilidad, para establecer el marco o estructura del programa de Conciliación. Ya que la introducción de estas políticas ayuda a transmitir el mensaje, de que la compañía cree en la necesidad de conciliar trabajo, familia y vida personal, y está dispuesta a asignar recursos para el diseño e implementación de políticas que apoyen dicha conciliación.
- Una recomendación para trabajos futuros sobre temas parecidos, es que el tamaño de la muestra fuera más grande ya que esto permitirá introducir una mejor sistematización en su conformación, con la finalidad de dar una generalización más amplia de cómo se trata la conciliación trabajo – familia, dentro de las Empresas Familiares y dando cabida a que se puedan establecer comparaciones por sectores de producción, por situación geográfica, por tamaño, etc.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Astrachan, J., & Kolenko, T. (1994). *A neglected factor explaining family business success: Human Resource Practice Family*. Recuperado de <http://fbr.sagepub.com/content/7/3/251.short>
- Bermejo Sanchez, M. (2004). *Gestión de Empresas Familiares: Las Empresas Familiarmente en gestion y negocios*. Madrid: Ediciones Internacionales
- Casado, F., & Rodríguez, M. (2009). *RSE en la empresa familiar española*. Madrid: Diagonal.
- Chacón, M. (2011). *Propuesta para mejorar las políticas de conciliación entre trabajo y familia en las agencias del banco Interbank del distrito de Chiclayo* (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Chinchilla, N. (2006). *Políticas de Conciliación Trabajo – Familia*. Madrid: Pretince-Hall.
- Chinchilla, N., Poelmas, S., & Leon, C. (2003). *Políticas de Conciliación Trabajo - Familia*. España: IESE.
- Christensen, N. (2003). *Responsabilidad Social Corporativa, desde la perspectiva familiar*. España: FBN.

- Donnelly, R. (1964). *The Family Business*. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000104>
- Fernández, P. (2006). *Clave del éxito de una empresa familiar*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/el-poder-del-reconocimiento>
- Lopez, R., Escot, I., Fernandez, J., & Palomo, M. (2010). *Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa*. Madrid: Prentice Hall
- Muñiz, R. (2013). *Política de comunicacion interna*. Recuperado de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Perez, J., & Martinez, F. (2005). *La empresa familiar: fiscalidad, organización y protocolo familiar*. Valencia: CISS.
- Rivero, R. (2008). *El poder del reconocimiento*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/el-poder-del-reconocimiento>
- Santis, A. (2004). *Alternativas que pueden facilitar la conciliación de vida laboral y familiar*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_189334.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_189334.pdf)
- Valencia, S. (2011). *Conciliación de vida familiar y laboral*. Recuperado de [http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183\\_Conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_laboral,\\_familiar\\_y\\_personal.\\_.pdf](http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral,_familiar_y_personal._.pdf)

## VII. ANEXOS

### ANEXO 01: TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 04: Medio día libre a cambio de alargar la jornada.

Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana		
Alternativas	n	%
No me interesa	4	5.00
No sé de qué se trata	0	0.00
Tener mayor información al respecto.	3	3.75
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	20	25.00
Falta tiempo y recursos	19	23.75
Estoy intentando aplicarlo.	20	25.00
Parcialmente implementado.	7	8.75
Lo tengo implementado.	7	8.75
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

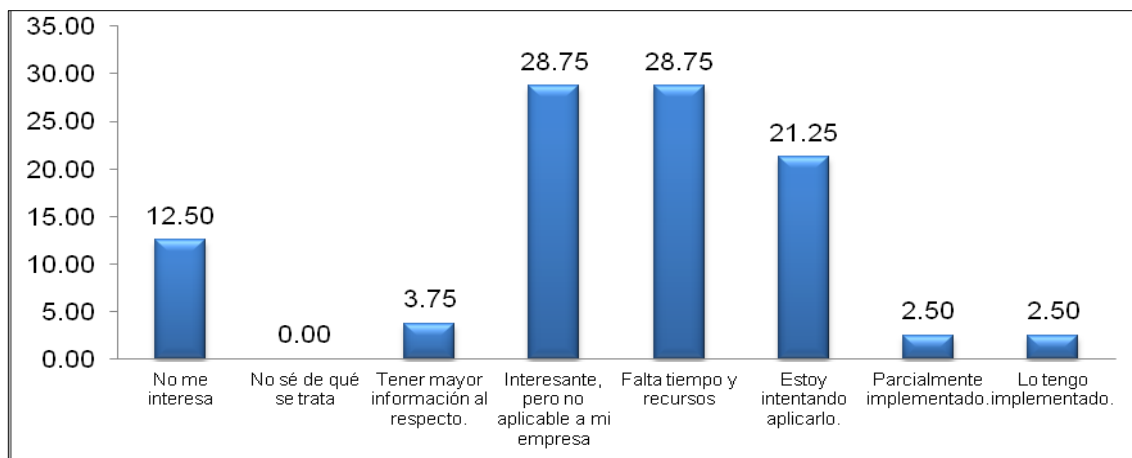


Gráfico 18: Medio día libre a cambio de alargar la jornada.

Fuente: Propia

Tabla 05: Excedencia para cuidar de un familiar

Excedencia para cuidar de un familiar		
Alternativas	n	%
No me interesa	2	2.50
No sé de qué se trata	12	15.00
Tener mayor información al respecto.	3	3.75
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	7	8.75
Falta tiempo y recursos	17	21.25
Estoy intentando aplicarlo.	21	26.25
Parcialmente implementado.	7	8.75
Lo tengo implementado.	11	13.75
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

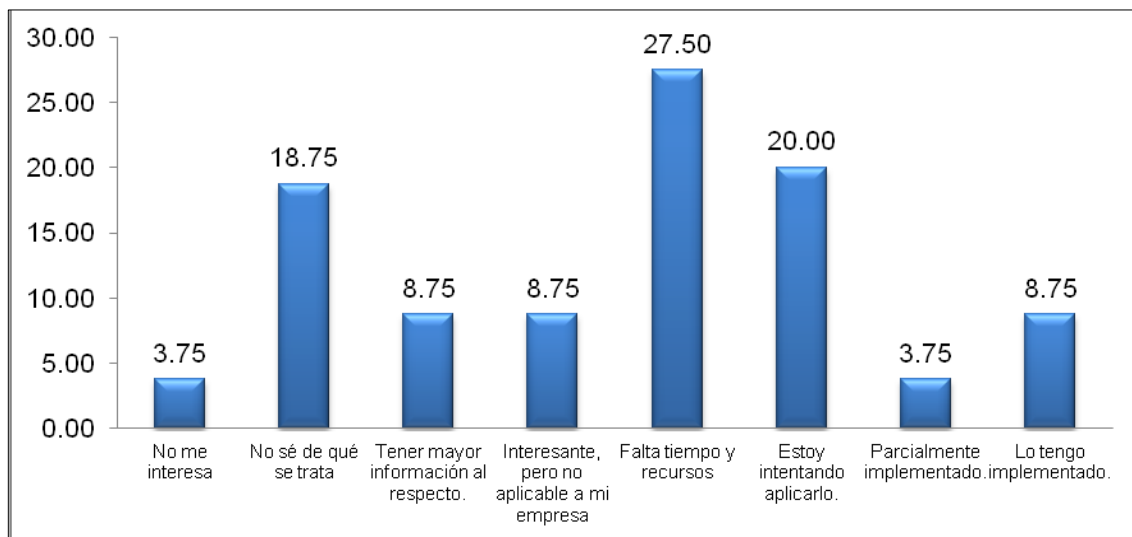


Gráfico 19: Excedencia para cuidar de un familiar

Fuente: Propia

Tabla 06: Asesoramiento profesional

<b>Asesoramiento profesional (coaching, relocalación, otros.)</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	9	11.25
No sé de qué se trata	0	0.00
Tener mayor información al respecto.	1	1.25
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	15	18.75
Falta tiempo y recursos	27	33.75
Estoy intentando aplicarlo.	8	10.00
Parcialmente implementado.	13	16.25
Lo tengo implementado.	7	8.75
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

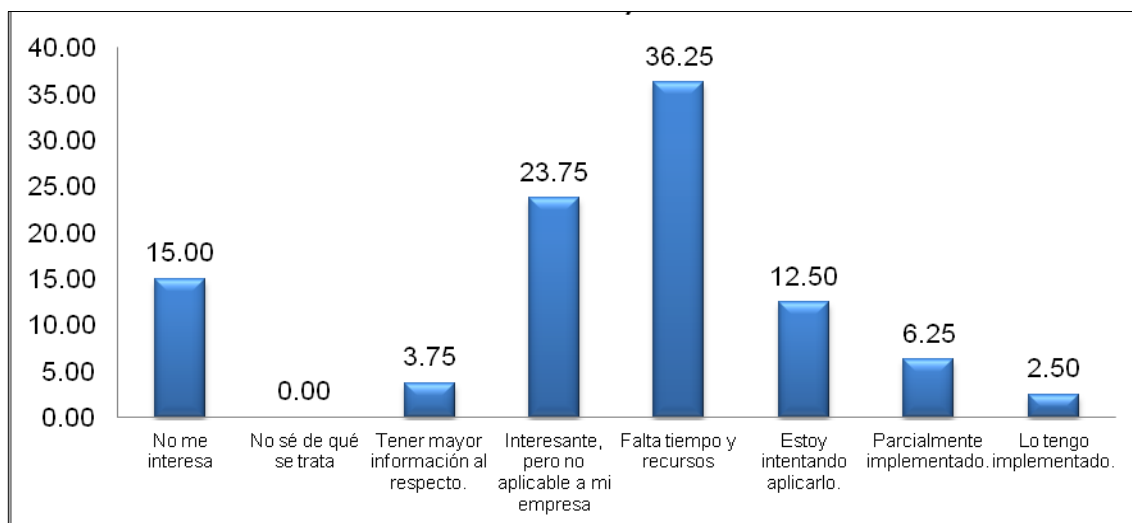


Gráfico 20: Asesoramiento profesional

Fuente: Propia

Tabla 07: Asesoramiento personal

<b>Asesoramiento personal / familiar (apoyo psicológico / pedagógico)</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	2	2.50
No sé de qué se trata	10	12.50
Tener mayor información al respecto.	21	26.25
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	10	12.50
Falta tiempo y recursos	6	7.50
Estoy intentando aplicarlo.	18	22.50
Parcialmente implementado.	9	11.25
Lo tengo implementado.	4	5.00
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

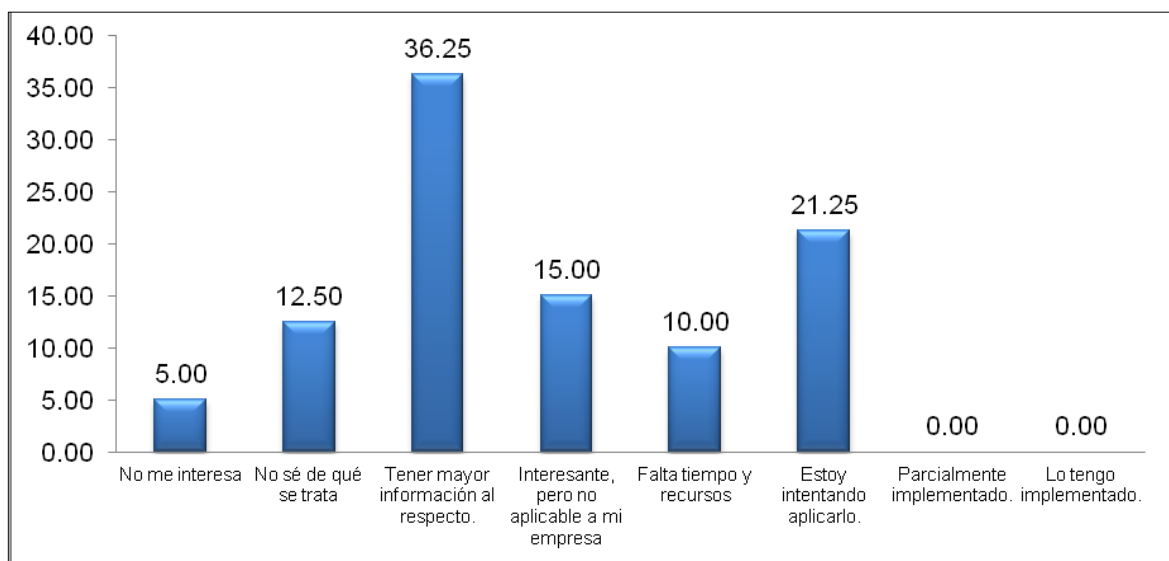


Gráfico 21: Asesoramiento personal

Fuente: Propia

Tabla 08: Asesoramiento legal - financiero

<b>Asesoramiento legal / financiero / fiscal</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	0	0.00
No sé de qué se trata	4	5.00
Tener mayor información al respecto.	10	12.50
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	7	8.75
Falta tiempo y recursos	23	28.75
Estoy intentando aplicarlo.	20	25.00
Parcialmente implementado.	11	13.75
Lo tengo implementado.	5	6.25
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

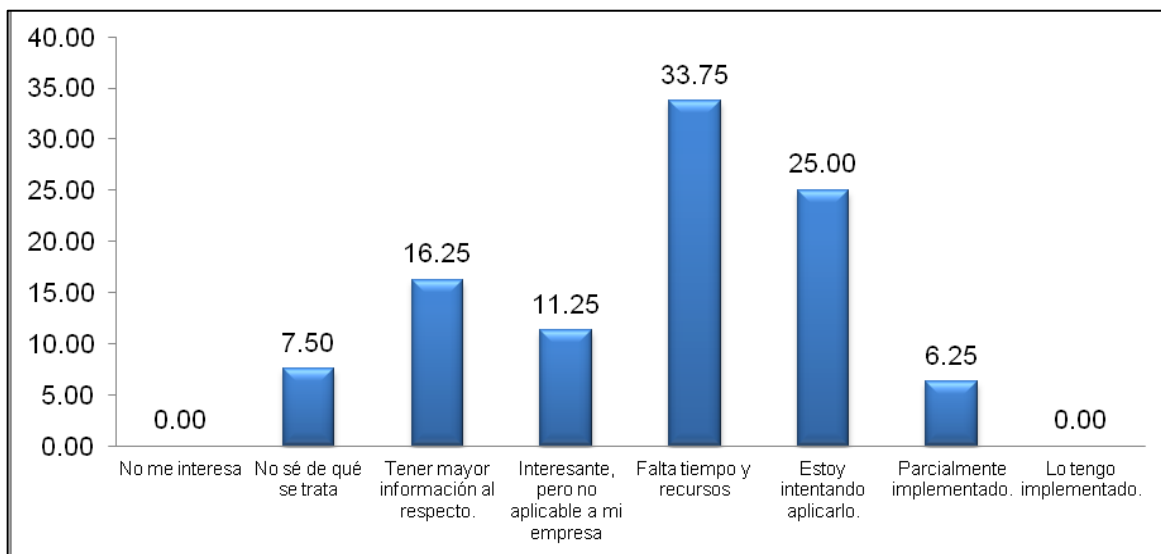


Gráfico 22: Asesoramiento legal - financiero

Fuente: Propia

Tabla 09: Préstamos

<b>Préstamos de la empresa para los empleados</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	5	6.25
No sé de qué se trata	2	2.50
Tener mayor información al respecto.	4	5.00
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	10	12.50
Falta tiempo y recursos	10	12.50
Estoy intentando aplicarlo.	20	25.00
Parcialmente implementado.	14	17.50
Lo tengo implementado.	15	18.75
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

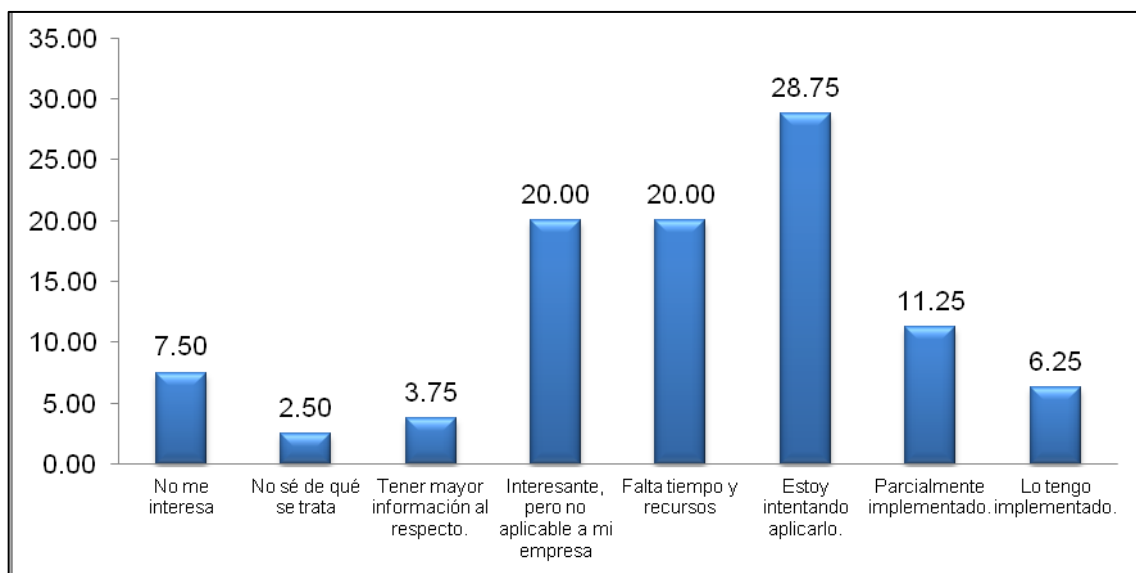


Gráfico 23: Préstamos

Fuente: Propia

Tabla 10: Seguro de vida

Seguro de vida (adicional a la ley)		
Alternativas	n	%
No me interesa	11	13.75
No sé de qué se trata	0	0.00
Tener mayor información al respecto.	3	3.75
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	11	13.75
Falta tiempo y recursos	19	23.75
Estoy intentando aplicarlo.	12	15.00
Parcialmente implementado.	10	12.50
Lo tengo implementado.	14	17.50
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

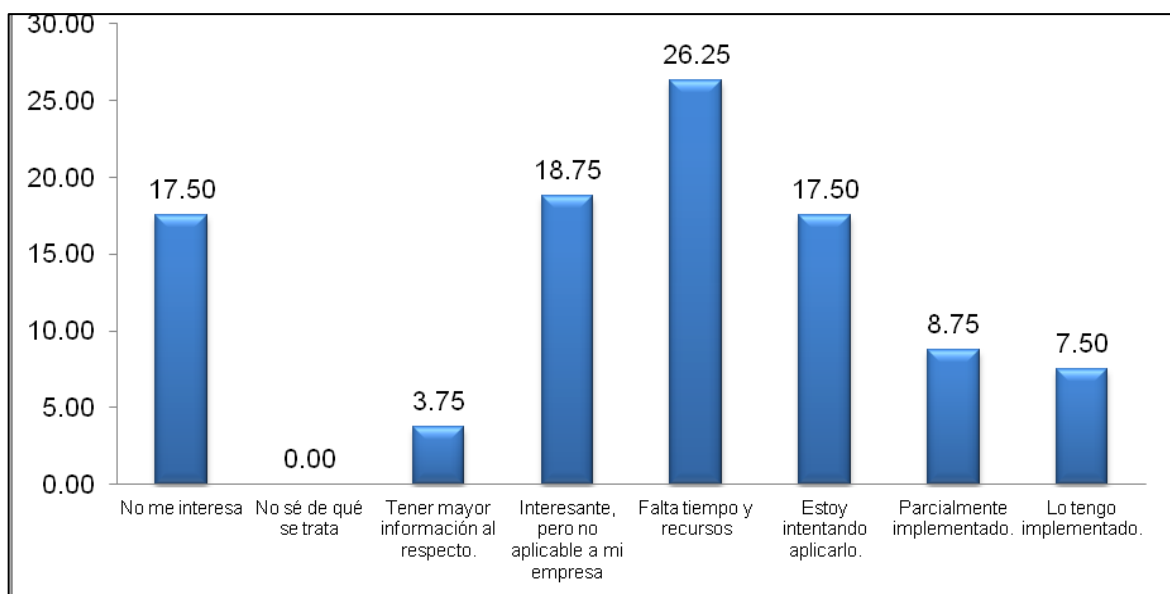


Gráfico 24: Seguro de vida

Fuente: Propia

Tabla 11: Seguro de accidentes

<b>Seguro de accidente (adicional a la ley)</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	1	1.25
No sé de qué se trata	4	5.00
Tener mayor información al respecto.	12	15.00
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	7	8.75
Falta tiempo y recursos	15	18.75
Estoy intentando aplicarlo.	21	26.25
Parcialmente implementado.	11	13.75
Lo tengo implementado.	9	11.25
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

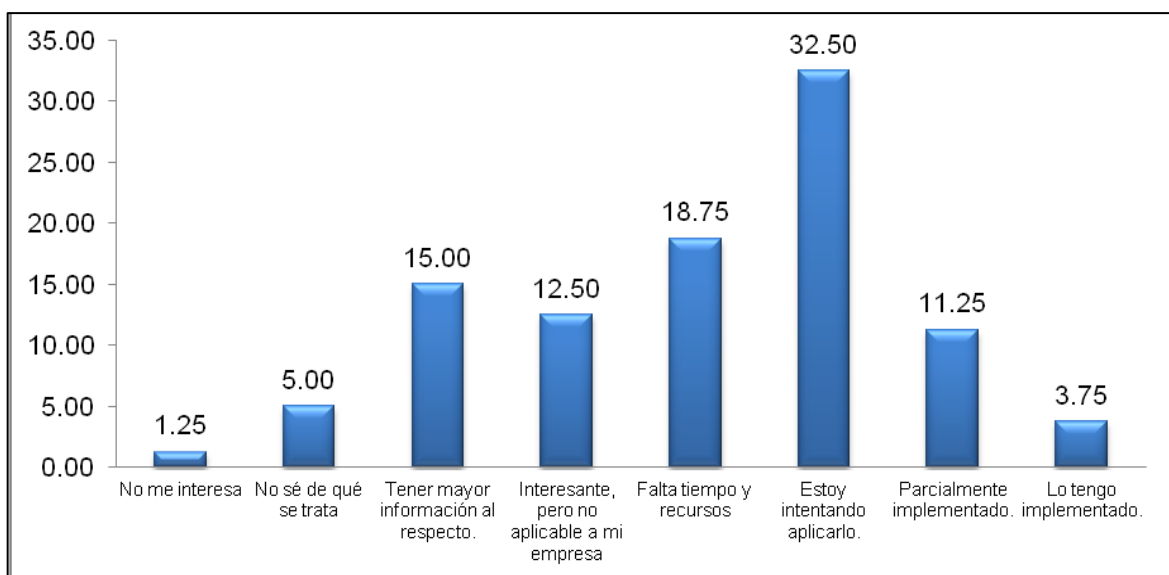


Gráfico 25: Seguro de accidentes

Fuente: Propia

Tabla 12: Cobertura media para familiares directos

<b>Cobertura médica para familiares directos (a cargo de la empresa)</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	3	3.75
No sé de qué se trata	3	3.75
Tener mayor información al respecto.	10	12.50
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	6	7.50
Falta tiempo y recursos	12	15.00
Estoy intentando aplicarlo.	20	25.00
Parcialmente implementado.	15	18.75
Lo tengo implementado.	11	13.75
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

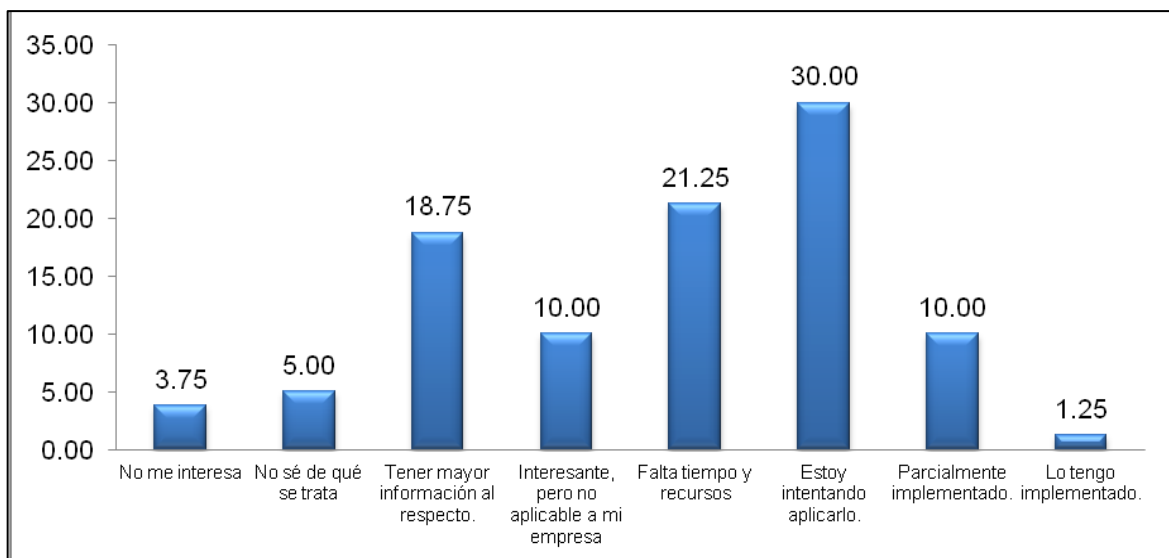


Gráfico 26: Cobertura media para familiares directos

Fuente: Propia

Tabla 13: Fomentan que sus empleados concilien el trabajo con su familia

<b>Fomentan que sus empleados concilien el trabajo con su familia</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	4	5.00
No sé de qué se trata	2	2.50
Tener mayor información al respecto.	8	10.00
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	3	3.75
Falta tiempo y recursos	6	7.50
Estoy intentando aplicarlo.	33	41.25
Parcialmente implementado.	15	18.75
Lo tengo implementado.	9	11.25
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

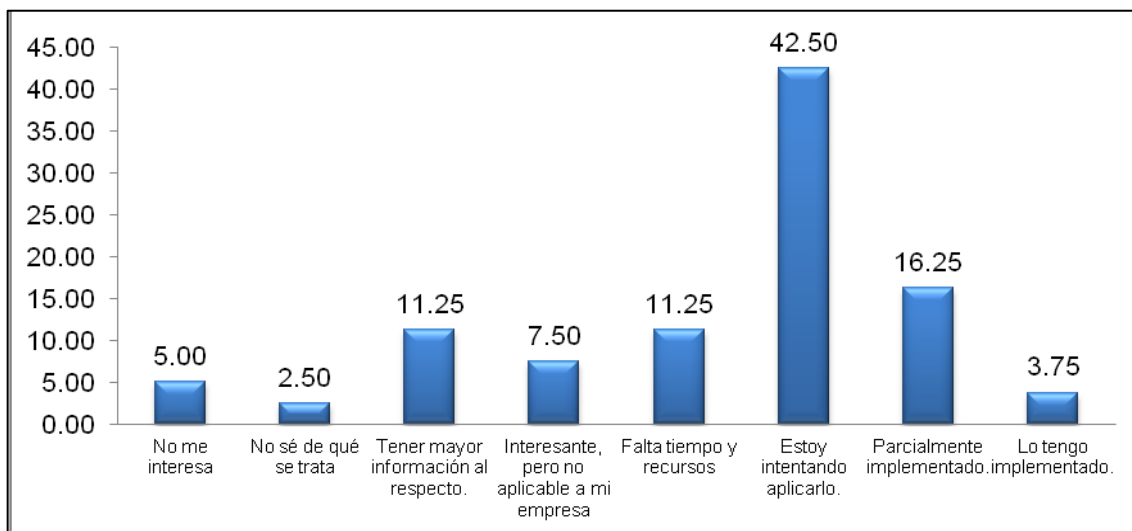


Gráfico 27: Fomentan que sus empleados concilien el trabajo con su familia

Fuente: Propio

Tabla 14: ¿Las iniciativas de conciliación se difunden a través de la comunicación interna?

¿Las iniciativas de conciliación se difunden a través de la comunicación interna?		
Alternativas	n	%
No me interesa	1	1.25
No sé de qué se trata	0	0.00
Tener mayor información al respecto.	2	2.50
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	7	8.75
Falta tiempo y recursos	10	12.50
Estoy intentando aplicarlo.	32	40.00
Parcialmente implementado.	14	17.50
Lo tengo implementado.	14	17.50
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

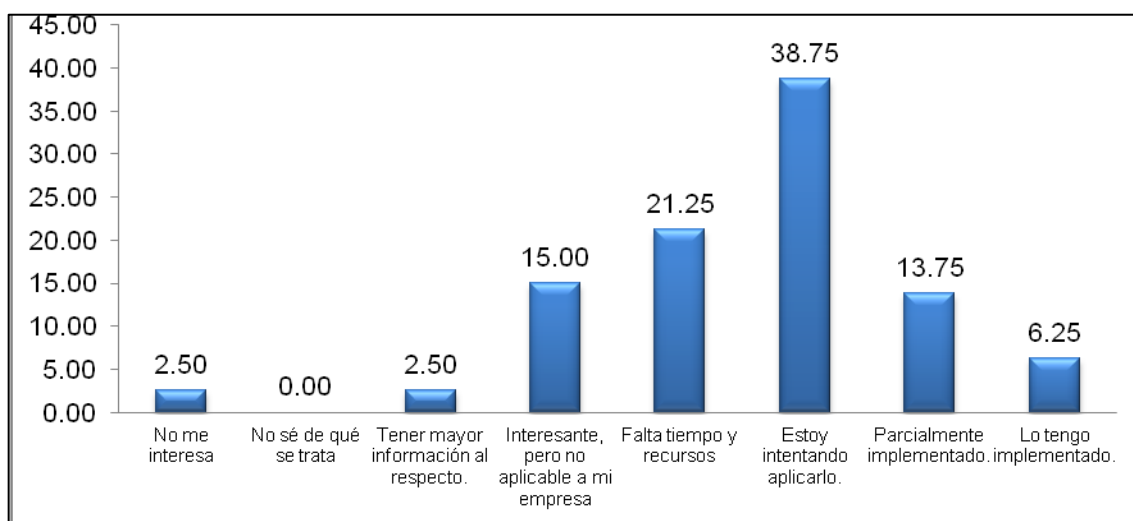


Gráfico 28: ¿Las iniciativas de conciliación se difunden a través de la comunicación interna?

Tabla 15: Cree que existen iniciativas y/o políticas familiarmente responsables en la empresa

<b>Cree que existen iniciativas y/o políticas familiarmente responsables en la empresa</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	1	1.25
No sé de qué se trata	8	10.00
Tener mayor información al respecto.	5	6.25
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	9	11.25
Falta tiempo y recursos	12	15.00
Estoy intentando aplicarlo.	24	30.00
Parcialmente implementado.	12	15.00
Lo tengo implementado.	9	11.25
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

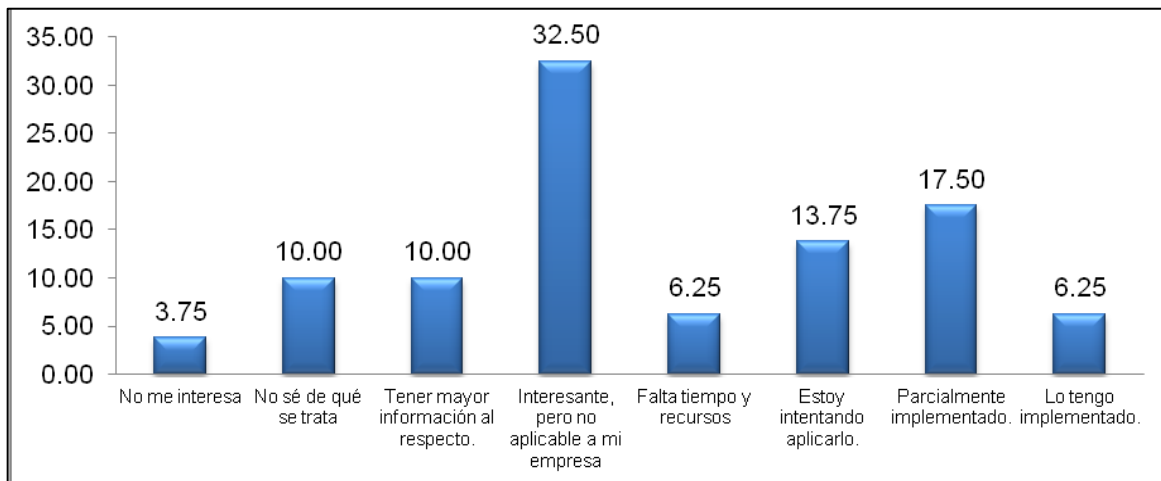


Gráfico 29: Cree que existen iniciativas y/o políticas familiarmente responsables en la empresa

Fuente: Propia

Tabla 16: Siempre se llevan a cabo las iniciativas y/o políticas FR

<b>Siempre se llevan a cabo las iniciativas y/o políticas FR</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	2	2.50
No sé de qué se trata	7	8.75
Tener mayor información al respecto.	11	13.75
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	7	8.75
Falta tiempo y recursos	10	12.50
Estoy intentando aplicarlo.	21	26.25
Parcialmente implementado.	13	16.25
Lo tengo implementado.	9	11.25
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

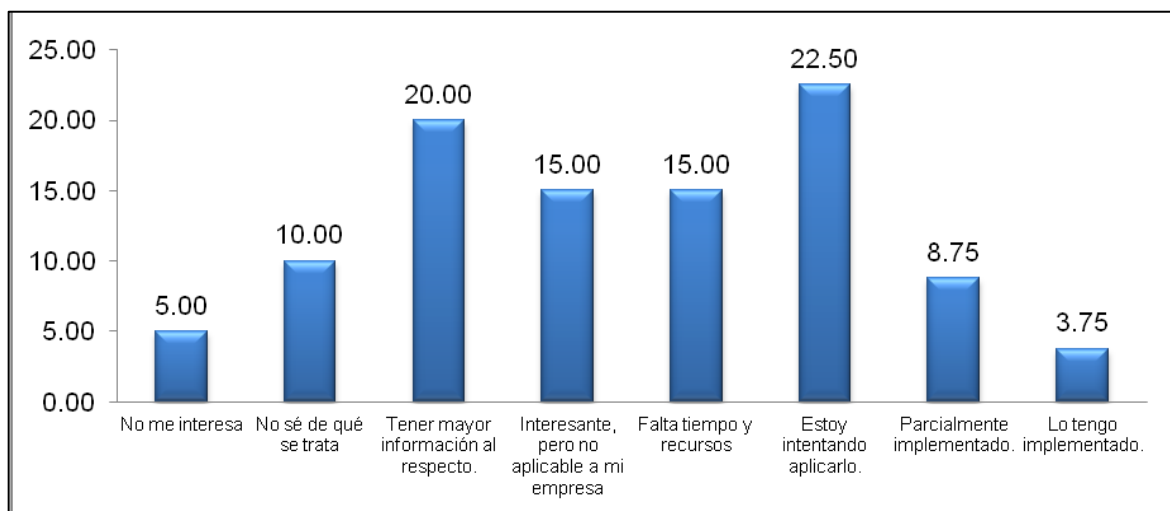


Gráfico 30: siempre se llevan a cabo las iniciativas y/o políticas FR

Fuente: Propia

Tabla 17: Para el desarrollo de políticas, se trabaja en conjunto con sindicatos

<b>Para el desarrollo de estas medidas se trabaja en conjunto con los sindicatos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	1	1.25
No sé de qué se trata	2	2.50
Tener mayor información al respecto.	5	6.25
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	7	8.75
Falta tiempo y recursos	11	13.75
Estoy intentando aplicarlo.	32	40.00
Parcialmente implementado.	12	15.00
Lo tengo implementado.	10	12.50
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

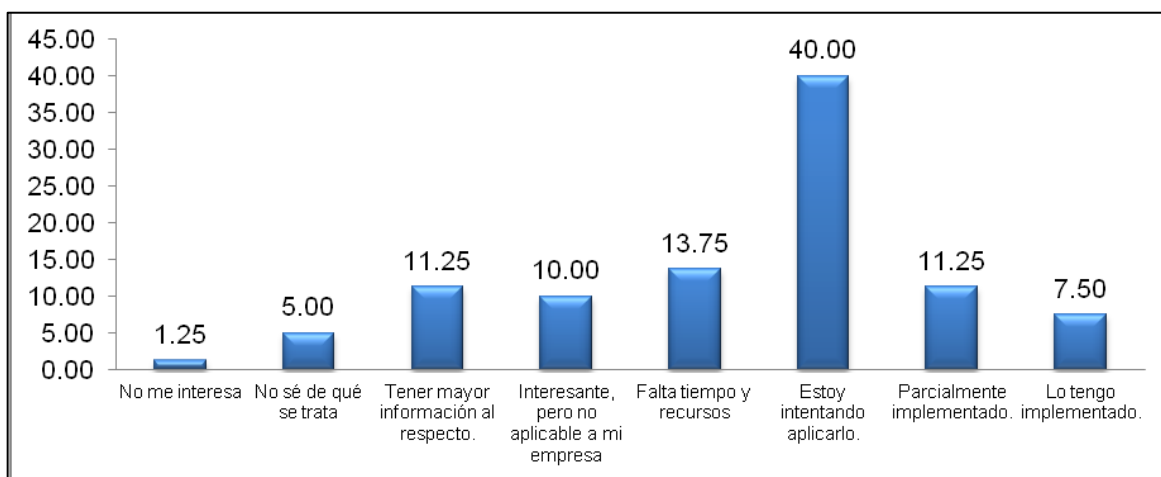


Gráfico 31: Para el desarrollo de políticas, se trabaja en conjunto con sindicatos

Fuente: Propia

Tabla 18: Disponibilidad para el personal dentro de los convenios sindicales

<b>Estas medidas están también disponibles para el personal dentro de los convenios sindicales</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	3	3.75
No sé de qué se trata	1	1.25
Tener mayor información al respecto.	9	11.25
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	8	10.00
Falta tiempo y recursos	12	15.00
Estoy intentando aplicarlo.	21	26.25
Parcialmente implementado.	19	23.75
Lo tengo implementado.	7	8.75
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

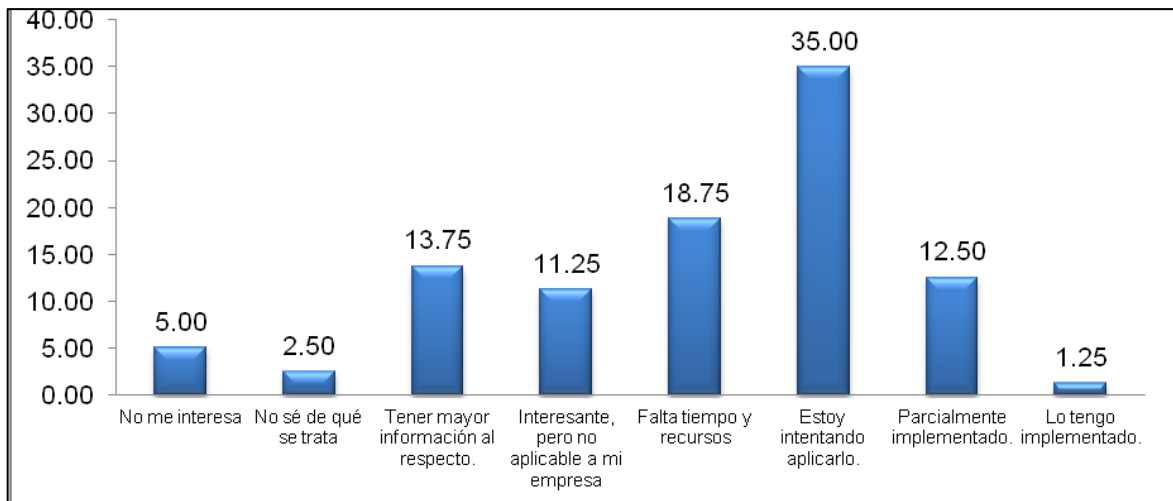


Gráfico 32: Disponibilidad para el personal dentro de los convenios sindicales

Fuente: Propia

Tabla 19: Permitiría a sus empleados llevar trabajo a casa

Permitiría a sus empleados algunas veces llevar trabajo a casa		
Alternativas	n	%
No me interesa	6	7.50
No sé de qué se trata	3	3.75
Tener mayor información al respecto.	8	10.00
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	13	16.25
Falta tiempo y recursos	17	21.25
Estoy intentando aplicarlo.	10	12.50
Parcialmente implementado.	19	23.75
Lo tengo implementado.	4	5.00
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

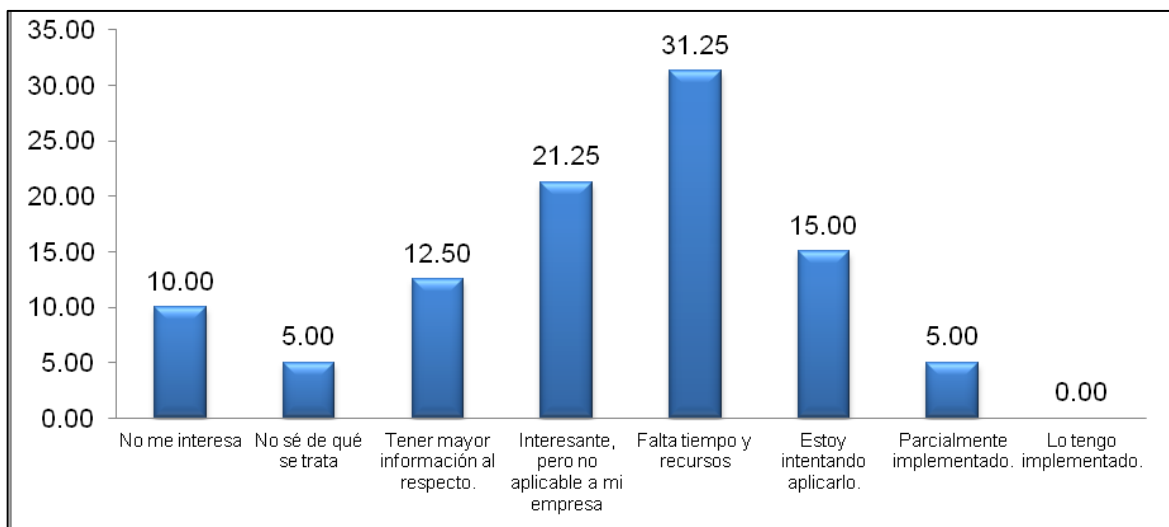


Gráfico 33: Permitiría a sus empleados llevar trabajo a casa

Fuente: Propia

Tabla 20: Considera que el hecho de que un empleado rechace un traslado por razones familiares podrá afectar a su trayectoria profesional en la empresa

<b>Considera que el hecho de que un empleado rechace un traslado por razones familiares podrá afectar a su trayectoria</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	1	1.25
No sé de qué se trata	5	6.25
Tener mayor información al respecto.	11	13.75
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	6	7.50
Falta tiempo y recursos	11	13.75
Estoy intentando aplicarlo.	23	28.75
Parcialmente implementado.	15	18.75
Lo tengo implementado.	8	10.00
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

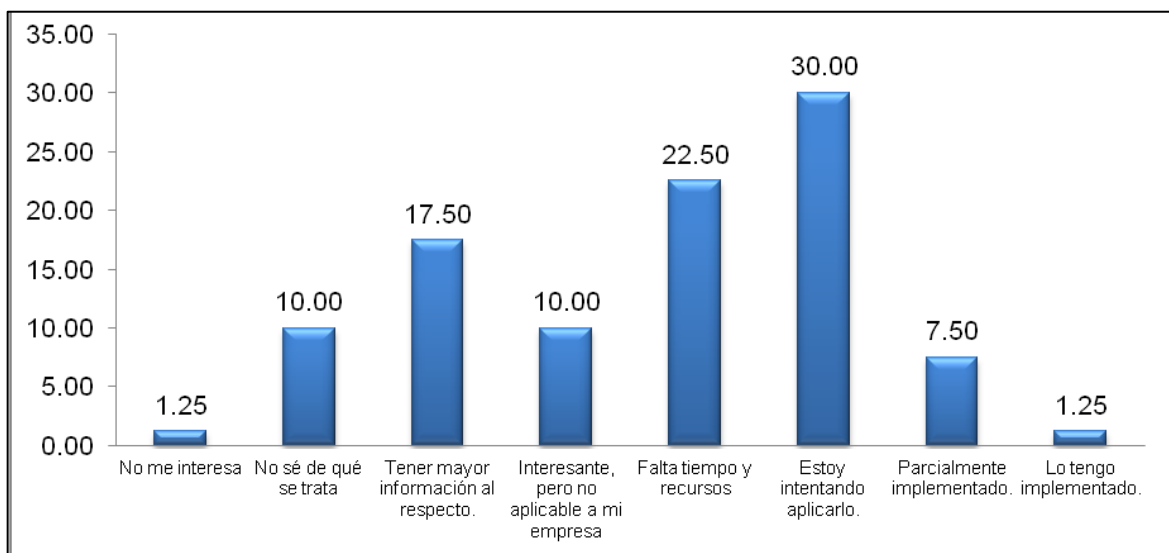


Gráfico 34: Considera que el hecho de que un empleado rechace un traslado por razones familiares podrá afectar a su trayectoria profesional en la empresa

Fuente: Propia

Tabla 21: Cree usted que se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia pidiendo permiso o reducción de jornada por causa familiar.

<b>Cree usted que se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	4	5.00
No sé de qué se trata	0	0.00
Tener mayor información al respecto.	4	5.00
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	11	13.75
Falta tiempo y recursos	9	11.25
Estoy intentando aplicarlo.	27	33.75
Parcialmente implementado.	15	18.75
Lo tengo implementado.	10	12.50
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

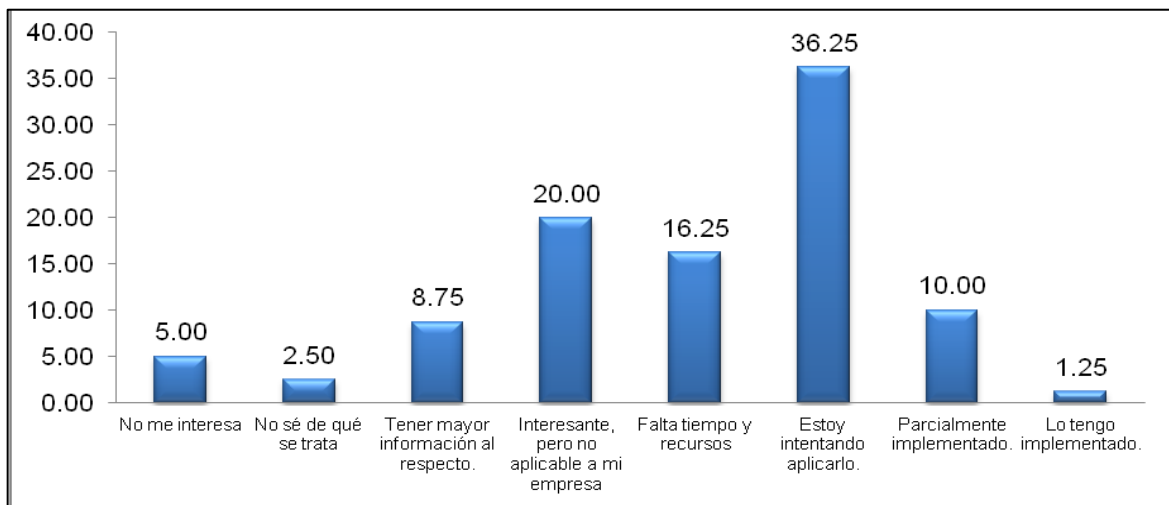


Gráfico 35: Cree usted que se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia pidiendo permiso o reducción de jornada por causa familiar

Fuente: Propia

Tabla 22: ¿Tomaría en cuenta la situación familiar de los empleados?

¿ Tomaría en cuenta la situacion familiar de los empleados?		
Alternativas	n	%
No me interesa	5	6.25
No sé de qué se trata	3	3.75
Tener mayor información al respecto.	8	10.00
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	13	16.25
Falta tiempo y recursos	13	16.25
Estoy intentando aplicarlo.	10	12.50
Parcialmente implementado.	18	22.50
Totalmente implementado	10	12.50
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

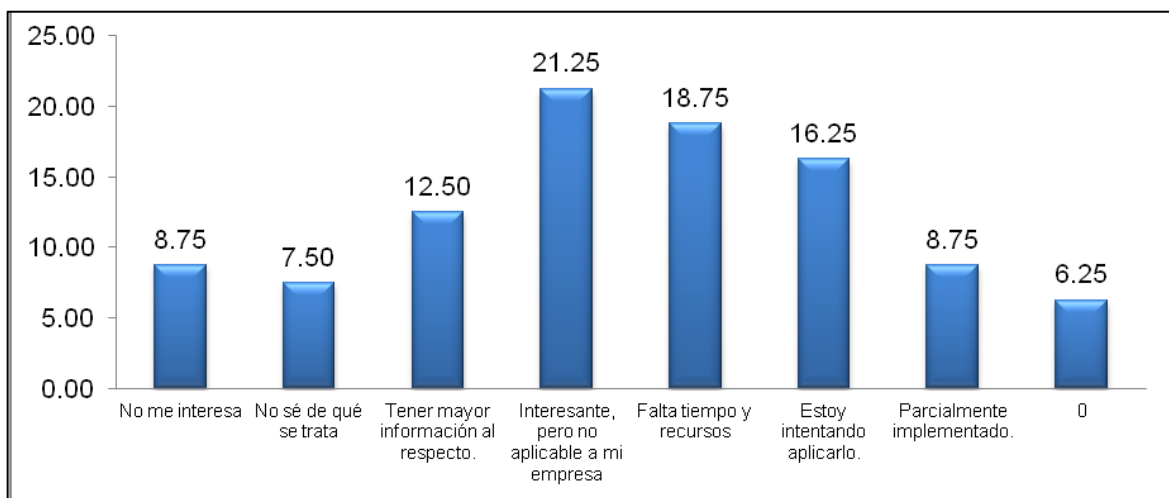


Gráfico 36: ¿Tomaría en cuenta la situación familiar de los empleados?

Fuente: Propia

Tabla 23: Se mostraría comprensivo cuando el empleado de prioridad a su familia

<b>Se mostraría comprensivo cuando el empleado de prioridad a su familia.</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	0	0.00
No sé de qué se trata	5	6.25
Tener mayor información al respecto.	16	20.00
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	4	5.00
Falta tiempo y recursos	14	17.50
Estoy intentando aplicarlo.	16	20.00
Parcialmente implementado.	16	20.00
Lo tengo implementado.	9	11.25
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

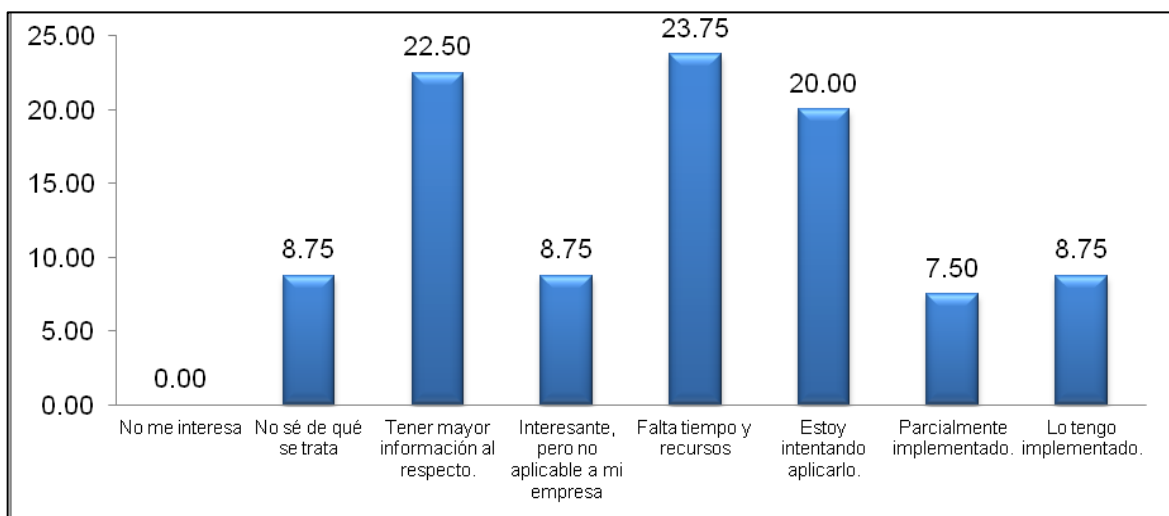


Gráfico 37: Se mostraría comprensivo cuando el empleado de prioridad a su familia

Fuente: Propia

Tabla 24: Daría el ejemplo, impulsando equilibrio personal en su vida familiar y profesional

<b>Daría el ejemplo, impulsando equilibrio personal en su vida familiar y profesional.</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	0	0.00
No sé de qué se trata	2	2.50
Tener mayor información al respecto.	8	10.00
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	8	10.00
Falta tiempo y recursos	15	18.75
Estoy intentando aplicarlo.	18	22.50
Parcialmente implementado.	16	20.00
Lo tengo implementado.	13	16.25
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

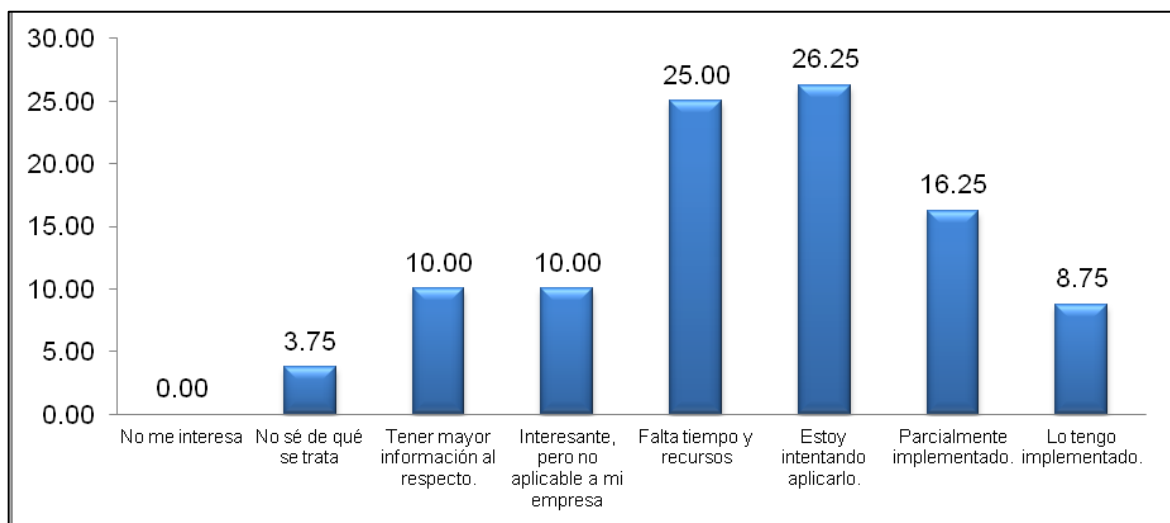


Gráfico 38: Daría el ejemplo, impulsando equilibrio personal en su vida familiar y profesional.

Fuente: Propia

Tabla 25: El sistema de reconocimiento es medido en función a los objetivos logrados y no por el tiempo invertido en la oficina

<b>El sistema de reconocimiento es medido en función a los objetivos logrados y no por el tiempo invertido en la oficina</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No me interesa	1	1.25
No sé de qué se trata	6	7.50
Tener mayor información al respecto.	9	11.25
Interesante, pero no aplicable a mi empresa	9	11.25
Falta tiempo y recursos	16	20.00
Estoy intentando aplicarlo.	18	22.50
Parcialmente implementado.	11	13.75
Lo tengo implementado.	10	12.50
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia

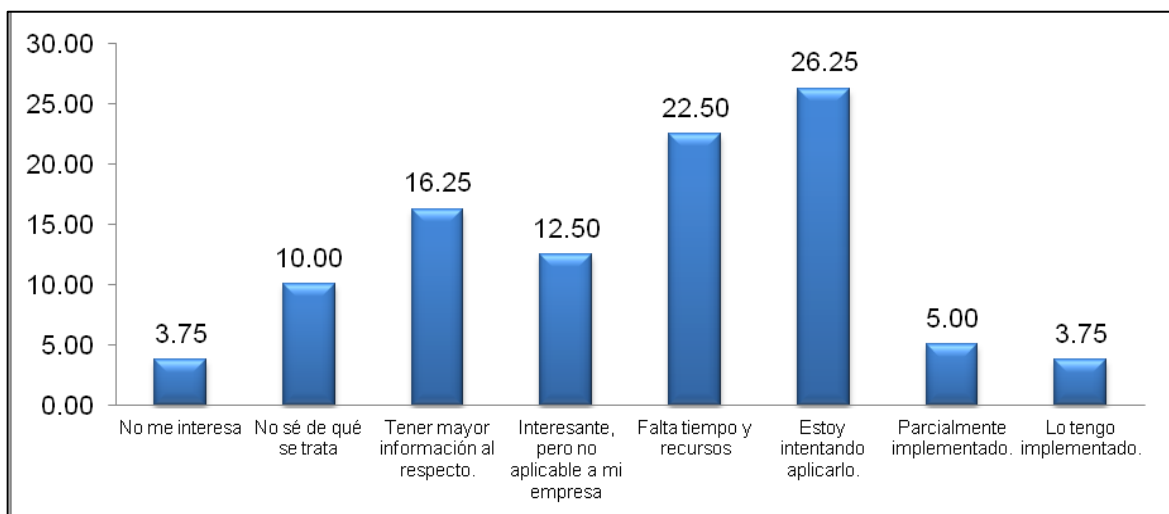


Gráfico 39: El sistema de reconocimiento es medido en función a los objetivos logrados y no por el tiempo invertido en la oficina

Fuente: Propia



III. CULTURA								
<b>Frenos</b>								
23. Permitiría a sus empleados algunas veces llevar trabajo a casa								
24. Considera que el hecho de que un empleado rechaze un traslado por razones familiares podrá afectar a su trayectoria profesional en la empresa								
25. Cree usted que se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar								
26. Percibe usted como algo positivo y como una condición para ascender, el que los empleados se queden varias horas después del trabajo.								
<b>Impulsores</b>								
27.¿ Tomaría en cuenta la situación familiar de los empleados?								
28. Se mostraría comprensivo cuando el empleado de prioridad a su familia.								
29. Daría el ejemplo, impulsando equilibrio personal en su vida familiar y profesional.								
30. El sistema de reconocimiento es medido en función a los objetivos logrados y no por el tiempo invertido en la oficina								

## ANEXO 03



Entrevista para determinar el grado de desarrollo de las Empresas Familiares de la Ciudad de Chiclayo en cuanto ser Empresas Familiarmente Responsables  
(EMPRESAS FAMILIARES)

Buenos días Sr. \_\_\_\_\_ somos de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y pedimos acceder a su gentil colaboración para aplicar la entrevista que será de mucho apoyo para la consecución de nuestra investigación de Tesis.

Preguntas:

¿Qué sabe acerca de conciliación entre trabajo y familia en una empresa?

¿Considera importante implementarlo dentro de las políticas de la empresa?

¿Por qué?

¿Qué políticas de flexibilidad laboral toma en cuenta? ¿De qué manera? ¿Están dirigidas a todos los trabajadores de la empresa, o solo a los familiares?

¿Brinda asesoramiento profesional y personal a sus colaboradores? ¿Qué opina acerca de brindar asesoramiento familiar? ¿Considera importante? ¿Lo aplica en la empresa?

¿Tiene en cuenta en la gestión, brindar a sus colaboradores capacitaciones, charlas u otros acerca de la manera de conciliar trabajo y familia?

¿Qué beneficios extrasalariales ofrece a los empleados? ¿Toma en cuenta alguna medida para brindarlos o no?

¿Fomenta a través del ejemplo inculcar en los empleados la mejor manera de conciliar trabajo y vida familiar? ¿Cómo lo hace?

¿Se interesa por las necesidades familiares de sus colaboradores? ¿Atribuye al esfuerzo de los empleados, a través de reconocimientos, cómo cuáles?