

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA PARA LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA BASADA EN EL
MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE
RESPONSABLE. CASO: UNA CORPORACIÓN DEL
NORTE**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Brenda Miluska Tesén Torres
Chiclayo, 03 de noviembre de 2017

**PROPUESTA PARA LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA BASADA EN EL
MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE
RESPONSABLE. CASO: UNA CORPORACIÓN DEL
NORTE**

POR:

Brenda Miluska Tesén Torres

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. Luis Angulo Bustíos
Presidente(a) de Jurado

Mgtr. Roberto Anchorena Roggeroni
Secretario(a) de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a Dios, principio y fin de mi vida.

A mis padres, y a todo joven que busca la verdad y el bien de los demás en
cada acción que realiza.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, quien es mi fortaleza, y siempre está acompañándome en cada paso que doy.

Quiero agradecer a mis padres por su confianza y apoyo para que siga siempre dando lo mejor de mí.

Del mismo modo agradezco el apoyo recibido por mi familia espiritual: “La Cruzada de Santa María” porque gracias a sus oraciones y consejos, han hecho posible que no me desaliente en este camino y sobre todo que valore esta investigación no solo para obtener un título, sino, por la importancia de trascender, buscando a través de ella un bien para los demás.

Así mismo quiero agradecer a mi asesor el profesor Rafael Camilo Girón Córdova, por su apoyo y paciencia en todo el tiempo que llevó esta investigación, y sobre todo por darme siempre ánimo ante las dificultades.

RESUMEN

El tema de responsabilidad social interna aunque con un lento desarrollo de aplicación por parte de las empresas dentro de sus actividades, está cada vez tomando más importancia como punto de gestión indispensable, y son varios los organismos que se han puesto en marcha para cooperar con este fin. Nuestro país no es ajeno a ello, y más aún nuestra región, la cual presenta una intensa actividad comercial, contando cada vez más con empresas que agrupan a gran número de trabajadores, por lo que la aplicación de una adecuada responsabilidad social interna ayudará a un mejor manejo laboral. Es por ello que a través de esta investigación se logró identificar cuál es el escenario en que se encuentra una corporación del norte en sus tres rubros de negocio, por su gran impacto de gestión en la región, y a su vez poder proponer acciones en cuanto a prácticas de responsabilidad social interna. Para poder recoger la información necesaria se utilizó el cuestionario que presenta el Modelo de Empresa Familiarmente Responsables (EFR) debido que es el apropiado en cuanto a su estudio más profundo con respecto a la dimensión interna de la responsabilidad empresarial, punto central de esta investigación.

Así mismo su interpretación es de forma cualitativa (porcentualmente) y cuantitativa (ponderación) y estará en función de los objetivos planteados.

PALABRAS CLAVE: Conciliación. Responsabilidad social empresarial. Trabajo-familia.

ABSTRACT

The issue of internal social responsibility, although with a slow development of implementation by the companies within their activities, is increasingly taking on more importance as an indispensable management point, and several agencies have been set up to cooperate with this end. Our country is no stranger to this, and even more so, our region, which has an intense commercial activity, counting more and more with companies that group large numbers of workers, so that the application of adequate internal social responsibility will help a better work management. It is for this reason that through this investigation it was possible to identify the scenario in which a corporation of the north is found in its three business areas, due to its great impact of management in the region, and in turn to be able to propose an adequate application of practices of internal social responsibility. In order to collect the necessary information, the questionnaire presented by the Family Responsible Enterprises Model (EFR) was used because it is appropriate in its deeper study regarding the internal dimension of corporate responsibility, the central point of this research.

Also its interpretation is of qualitative form (percentage) and quantitative (weighting) and will be in function of the raised objectives.

KEYWORDS: Conciliation. Social managerial responsibility. Work - family,

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEORICO	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Bases teóricas	17
2.2.1 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial Interna.....	17
2.2.1.1 Dimensión organizativa.....	19
2.2.1.2 Dimensión de las personas	19
2.2.1.3 Dimensión de las relaciones	20
2.2.1.4 Dimensión ambiental.....	20
2.2.2 Conciliación Trabajo – Familia	21
2.2.3 Modelo de gestión de la responsabilidad social interna: Modelo Empresa Familiarmente Responsable	23
III. MATERIALES Y MÉTODOS	28
3.1 Diseño de investigación.....	28
3.2 Área y línea de investigación	28
3.3 Población, muestra y muestreo	28
3.4. Operacionalización de Variables	29
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.5 Técnicas de procesamiento de datos	30
IV. RESULTADOS	32
V. DISCUSIÓN	54
VI. PROPUESTA.....	60
VII. CONCLUSIONES.....	65
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
IX. ANEXOS	71

Índice de Tablas

Tabla 1. Equilibrio entre la vida familiar y profesional	22
Tabla 2. Variables de estudio (modelo EFR)	29
Tabla 3. Estadísticos descriptivos	33
Tabla 4. Políticas de conciliación	35
Tabla 5. Estadísticos descriptivos	42
Tabla 6. Facilitadores	43
Tabla 7. Estadísticos descriptivos	48
Tabla 8. Cultura.....	49

Índice de Figuras

Figura 1. Fases de las organizaciones flexibles y conciliadoras	24
Figura 2. Elementos del modelo EFR.....	26
Figura 3. Jornada laboral reducida a cambio de reducción salarial	36
Figura 4. Horario flexible.....	37
Figura 5. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	38
Figura 6. Asesoramiento profesional	40
Figura 7. Seguro médico	41
Figura 8. Sensibilización trabajo-familia	44
Figura 9. Ejemplo de conducta familiarmente responsable.....	45
Figura 10. Medios de difusión de iniciativas familiarmente responsables	46
Figura 11. Existencia de un responsable del proyecto	46
Figura 12. Se espera que lleve trabajo a casa.....	50
Figura 13. Se tiene la cultura trabajar hasta tarde como positivo	51
Figura 14. Los directivos son comprensivos	52

I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia se ha podido ver cómo el mundo es tan cambiante y diverso, sobre todo, se puede apreciar esto cuando hablamos del mercado laboral, el cual ha ido en constante crecimiento. Cada vez se tiene la participación de nuevas empresas, grandes o pequeñas, y cuyas actividades desarrolladas tienen gran incidencia en la sociedad.

Por ello la responsabilidad social empresarial es un tema muy mencionado hoy en día, debido al gran impacto social que ejercen las empresas al desarrollar sus actividades. Ante ello se ha visto la necesidad de manejar con mayor relevancia este tema, con ayuda de organismos especializados que vienen desarrollando programas que permitan el cumplimiento de esta tarea, pues no se puede ser ajeno a una gestión tan importante dentro de la actividad empresarial. Además la responsabilidad social no solo hace referencia a una dimensión externa, que es de suma importancia, sino que abarca también la dimensión interna, muy poco discutida, por lo tanto descuidada; más aun siendo el punto de partida de toda gestión responsable.

En el interior de nuestro país y en especial nuestra región, es cada vez fuente de intensa actividad comercial, por lo que, se ha visto la necesidad de establecer por parte de instituciones y con apoyo del gobierno, la práctica responsable en las empresas.

Es así que se identificó para su evaluación una corporación del norte, con impacto en la región por las actividades que desarrolla, y teniéndose en cuenta que posee algunas políticas de responsabilidad social interna, pero con una mínima aplicación. Los objetivos planteados fueron los siguientes:

El objetivo general fue el proponer iniciativas sobre responsabilidad social en la corporación a estudio.

Los objetivos específicos fueron: determinar políticas de responsabilidad social en cada una de las tres empresas que conforman la corporación a estudio y comparar entre sí los resultados obtenidos de cada empresa.

Para esto se utilizó la aplicación de un modelo guía, que facilitaría la evaluación y por consiguiente poder establecer las acciones adecuadas para la aplicación de la responsabilidad social.

El modelo de EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE (EFR), es apropiado en cuanto a su estudio más profundo con respecto a la dimensión interna de la responsabilidad social empresarial, debido que está centrado en el establecimiento de políticas que favorezcan la conciliación “trabajo – familia” de los colaboradores, ayudando al buen desempeño organizacional. Así mismo el modelo ha sido aplicado ya en muchas organizaciones no solo europeas sino también latinoamericanas, cuyos resultados han sido favorables.

En esta investigación se presenta una serie de antecedentes con respecto al tema de responsabilidad social, en el ámbito nacional e internacional, así como algunos de los organismos que promueven que las empresas sean responsables dentro y fuera de su entorno. Del mismo modo se desarrolló cada dimensión de la responsabilidad (interna y externa) para su mejor conocimiento, así como la importancia que tiene conciliar la vida familiar y profesional.

El modelo que se aplicó también ha sido desarrollado en cada una de sus dimensiones para tener una visión amplia de su eficacia y de su utilización.

Es importante recordar que el factor humano dentro de toda organización no puede pasar por alto, sobre todo cuando es él quien hace posible que estas funcionen, por ello su importancia en cuanto a su desarrollo tanto personal como profesional, y de ahí que las empresas tengan la mirada fija a una nueva forma de gestión responsable, que empiece desde dentro de la misma, por ser el punto de partida de toda organización sostenible.

II. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

El avance de la responsabilidad social empresarial, aun cuando tenga un lento desarrollo de aplicación en muchas empresas, es un tema que a nivel mundial y sobre todo en nuestro país toma cada vez más relevancia, y son muchos los organismos que se preocupan porque hoy en día las empresas tomen conciencia de lo que implica ser socialmente responsable y de los impactos que de ello se genera dentro y fuera de la empresa.

Cronológicamente la responsabilidad social en nuestro país va desde los años 1992, cuando el grupo SASE (Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo) organiza el evento de “Cooperación Internacional, ONG y Desarrollo”, donde propone el acercamiento entre las ONGs y las empresas. Posteriormente se fundaría Perú 2021, asociación civil peruana sin fines de lucro que busca promover la responsabilidad social, y una serie de alianzas entre los organismos. (Caravero, Bienvenu & Portocarrero, 2014).

Es necesario primero tener claro lo que es responsabilidad social empresarial, para una mejor reflexión sobre la importancia de su aplicación, por ello el documento titulado El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo, pretende lograr aterrizar en definiciones, acciones y beneficios concretos lo que es “una filosofía o forma ética de gestión” para que sirva de ayuda en su aplicación. (Canessa & García, 2005).

En esta línea también se ha de mencionar el Libro Blanco sobre responsabilidad social corporativa, en el cual se tiene un apartado sobre qué es, y qué no es responsabilidad social corporativa; en este se hace mención que ser socialmente responsable implica ir más allá del cumplimiento de una simple ley; sino que debemos conocer y establecer la diferencia entre las actuaciones derivadas de la existencia de obligaciones y las sustentadas sobre

la voluntariedad de la adquisición de compromisos morales (compromisos y conductas que sean voluntarios) (Domínguez & Fernández, 2011).

Además al hablar de responsabilidad social no solo se hace referencia a una gestión responsable en un plano externo, sino que también abarca aspectos internos. Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y aspectos referentes a la inversión en recursos humanos, salud, seguridad, y gestión del cambio, y en lo que se refiere a lo ambiental es fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Muchas veces las empresas pierden la noción de la valoración que ha de recibir el hombre, y que no es solo un recurso sino que es una persona digna y ha de ser tratada como tal. Por la pérdida de esta noción las empresas están organizando la jornada laboral como si las personas que trabajan en ellas no tuvieran otras actividades que hacer en su vida (Chinchilla, 2007). Así la persona no es meramente un factor de producción, intercambio y consumo, el cual genera solo un “valor añadido” es ante todo, la ganancia en perfección humana que en ella se obtiene. (Cipriani, 2004)

Hoy en día la evaluación interna de la responsabilidad social en la empresa ha tomado gran relevancia. Según una encuesta realizada por el Families and Work Institute, un gran número de personas cambiarían algunas compensaciones y beneficios por flexibilidad para poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal. La familia del empleado empieza a ser importante, pasando a convertirse en un nuevo stakeholder de la empresa. (Chinchilla, 2007).

Del mismo modo, otros estudios como el Informe Forética en el 2011 o el II Estudio Directivos y Responsabilidad Corporativa, de la Fundación Adecco; mostraron resultados de lo relevante que se ha vuelto para las

empresas el tema de beneficiar a sus colaboradores en su desarrollo laboral y que cada vez son más los directivos que los consideran como sus principales stakeholders, según encuesta aplicada. (Curto, 2012).

A la hora de hablar de responsabilidad social, la perspectiva económica y medio ambiental que si bien son de suma importancia, no pueden ser los únicos puntos que se han de tomar para un mejor manejo sostenible en las empresas. Variables como familia, y necesidades personales son dejadas de lado, sin embargo afectan a las personas condicionando la buena calidad de vida y el futuro social (Chinchilla & Jiménez, 2014). Así se ha visto que muchos organismos que apoyan a un mejor manejo de la responsabilidad social, no sólo abarcan temas económicos dentro de sus indicadores de medición, sino también con respecto a lo social, ambiental y laboral.

El Pacto Mundial (The Global Compact) representa una herramienta cuya importancia radica en ser promotor de implementar 10 principios universales en áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción en las empresas, buscando que sean socialmente responsables. Un estudio de la práctica de la responsabilidad social empresarial en España muestra que las empresas declaran un alto nivel de cumplimiento de los indicadores seleccionados para evaluar las cuatro áreas del Pacto Mundial. (Ayuso & Mutis, 2010).

De la misma manera la Fundación Másfamilia es otro organismo comprometido en la mejora de la Responsabilidad Social Empresarial. Esta tiene su base en la importancia que tiene el cuidado y mejora de la calidad de vida y bienestar de la familia, por lo que desarrolló la iniciativa de un modelo de Empresa Familiarmente Responsable, la cual responde a una nueva cultura socio laboral y empresarial cuya base está en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos. Si bien sus inicios fueron en España, actualmente a la evaluación de implementar políticas de conciliación de trabajo, familia y vida personal se han unido países sobre todo de América Latina, como Perú,

Argentina, Ecuador, Uruguay, Colombia, Brasil, Chile, etc. Por ello en el plano de América Latina durante el año 2005 se vino realizando el estudio IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index) con respecto a la línea de investigación- conciliación trabajo/familia (Chinchilla, León & Maya, 2006).

Los diversos cambios socioeconómicos en Latinoamérica han dado realce al tema de “trabajo-familia”, ya que hoy en día muchos colaboradores se ven obligados a tener largas jornadas de trabajo, o bien tener trabajos parciales para poder cubrir sus necesidades, además de verse un aumento de hogares mono parentales. De esta manera los fuertes cambios que se vienen dando, han dado la posibilidad tanto a empresarios, colaboradores, y al mismo gobierno de edificar entornos laborales más humanos, justos, competitivos y productivos. (Chinchilla, León & Maya, 2006; Organismo Internacional del Trabajo (OIT) y Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), 2009 citado por Donaldo, 2012).

Es así como en el Perú se han venido realizando estudios IFREI para poder obtener resultados sobre empresas que son familiarmente responsables y esto se ha llevado a cabo gracias a la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (PAD). De esta manera otros estudios posteriores publicados en diarios han resaltado la importancia que hoy en día las empresas se preocupen por que sus trabajadores lleven una vida familiar buena.

Reyno (2006) menciona que otro apartado que resalta en importancia, es que muchas veces la empresa ve el tema de ser socialmente responsable como una obligación, o lo acepta con resignación. Es así que un estudio realizado sobre la responsabilidad social como ventaja competitiva hace mención que la empresa debe reforzar sus procesos y su llegada al mercado, trabajando en la imagen y posicionamiento como empresa responsable, logrando alcanzar la valoración en este, siendo una de las tareas principales para reforzar su ventaja competitiva, así dará a conocer a sus clientes y

consumidores las acciones que realiza, así como el valor de sus productos o servicios que brinda.

Para dar a conocer a sus clientes y consumidores sobre las acciones de responsabilidad social que llevan a cabo, están los reportes de sostenibilidad. En Perú las empresas son premiadas por las prácticas que realizan, como el premio Empresa Socialmente Responsable (ESR) el cual es otorgado por Perú 2021. En el caso de ser una Empresa Familiarmente Responsable también se garantiza su reconocimiento y certificación, el cual es otorgado por la fundación Masfamilia y otros premios como el de “Hacia una empresa Familiarmente Responsable”, que ha sido obtenido por varias empresas de los países de América Latina.

Siguiendo toda esta línea se observa cómo el tema de responsabilidad social ha ido creciendo en importancia, sobre todo el tema de la responsabilidad que tiene la empresa en cuanto a la vida familiar y personal del colaborador, el cual representa parte importante, y no debe ser visto solo como factor de producción.

También se puede observar que son muchos los organismos que buscan que las empresas actúen responsablemente, teniendo como primer punto de acción su dimensión interna, puesto que representa el punto de partida para llevar adecuadamente la organización y centrarse luego en su dimensión externa. Además gracias a muchos estudios realizados la práctica de la responsabilidad social se está fortaleciendo y no se ha de perder la esperanza de avanzar en este tema que compromete a llevar un cambio positivo en el mundo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial Interna

Al hablar de la responsabilidad social de las empresas, muchas veces solo se trae a la mente su dimensión externa, la cual es de suma importancia, sin embargo, no se puede olvidar que está presenta una dimensión interna por la que debe empezar toda empresa a ser socialmente responsable.

Baltera y Díaz (2005) señalan con respecto a las dimensiones que abarca la Responsabilidad Social Empresarial lo siguiente:

La dimensión interna está referida a las relaciones laborales y prácticas gerenciales. De este modo apunta a favorecer el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, así como el mejorar las condiciones de trabajo, tanto físicas como contractuales, por lo que no solo se limita al cumplimiento de derechos laborales, también la responsabilidad social empresarial vela por el respeto de la persona de sus colaboradores estableciendo una relación ética que vela por sus intereses.

En cuanto a la dimensión externa que también tiene importancia relevante para toda empresa; esta se basa en códigos éticos que deben expresar en cuanto al desarrollo de una relación de respeto hacia el medio ambiente, el compromiso y acciones al desarrollo económico y social con la comunidad y, sin olvidar su actividad comercial responsables con clientes, inversionistas, proveedores, sociedad y estado. Así mismo busca minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos, provenientes de la actividad que desarrollan.

Entonces teniendo claro lo que abarca la responsabilidad social empresarial, se puede concluir que esta ha de comenzar primero en el interior de la organización. Así una de las prácticas internas abarca principalmente con sus colaboradores, y la necesidad de establecer políticas que ayuden a la mejor gestión del talento humano, debido que representan los principales actores de toda organización. (Mendoza, 2013).

El documento que nos presenta Curto (2012) abarca una serie de dimensiones sobre la responsabilidad social empresarial interna, estas son: dimensión organizativa, de personas, de las relaciones y la dimensión ambiental, cada una con sus respectivas acciones a tomar.

2.2.1.1 Dimensión organizativa

- **Adaptación y gestión del cambio:** Los cambios dentro del entorno empresarial muchas veces llevan a que esta realice reestructuraciones internas. Lo puede llevar sin despido de personal, pudiendo optar por una reducción en los costes de los mismos, o busque una distribución más eficiente de los recursos disponibles. Se tiene que buscar en otras palabras, una relación flexible tanto empresa como colaborador, buscando un acuerdo satisfactorio para las partes.
- **Diálogo social en las relaciones laborales:** Basada en un diálogo empresa-colaborador a través de los representantes sindicales, a fin de que los intereses que les corresponden sean cumplidos, además de estar estos intereses alineados con la responsabilidad social empresarial.

2.2.1.2 Dimensión de las personas

- **Política de formación y aprendizaje:** Ayudará no solo en la motivación y productividad del colaborador, sino también capacita al colaborador a poder adaptarse mejor a las cambiantes necesidades de la empresa.
- **Políticas de igualdad, no discriminación e integración de discapacitados:** Basada específicamente

en dar a cada quien según le corresponde, atendiendo la condición de cada persona y promoviendo la igualdad de oportunidades para todos. Se elimina toda clase de discriminación por raza, sexo, religión, etc.

2.2.1.3 Dimensión de las relaciones

- **Participación, implicación y compromiso de colaboradores:** Basándose en la participación de beneficios hacia los colaboradores; así mismo otra forma de implicar a los colaboradores y hacerlos partícipes, es a través de una comunicación fluida, y la realización de programas de voluntariado, que permitan crear dentro de la empresa una cultura de compromiso, motivándoles a vivir un ambiente laboral positivo e incrementar su nivel de satisfacción.
- **Eliminación de riesgos laborales:** Esta tarea ha venido desarrollándose a lo largo del tiempo, siendo primordial en toda empresa. Se busca que todo puesto de trabajo sea seguro, tanto en seguridad física (accidentes, enfermedades) como psicosociales, provenientes de la inestabilidad del puesto de trabajo, el aumento del volumen de trabajo, etc.

2.2.1.4 Dimensión ambiental

En este punto su línea de actuación está centrada sobre todo en la conciliación vida familiar y laboral. Hoy en día la sociedad no busca solo una buena retribución en su trabajo; son muchos los que buscan una flexibilidad laboral.

El colaborador quiere que el trabajo no absorba no el tiempo que tiene, sino que necesita también un espacio para poder cubrir sus necesidades personales y familiares.

La flexibilidad puede darse por ejemplo dentro de su jornada laboral con horarios flexibles, jornada reducida, etc. Dentro de la trayectoria profesional a través de permisos por maternidad o paternidad que excedan los máximos legales, reincorporación después de un permiso largo, etc. Y también en el espacio, como trabajar desde casa, videoconferencias, etc.

2.2.2 Conciliación Trabajo – Familia

Chinchilla & Jiménez (2014) al hablar del tema trabajo-familia hace hincapié que:

Se nos ha de recordar que toda empresa como cualquier organización humana, está formada por un conjunto de personas, y cuyo fin que se persigue en común es la obtención de resultados beneficiosos. De esta manera toda empresa cuenta con objetivos específicos que buscan la obtención de riquezas para la misma, pero a la vez cuentan con un objetivo genérico, basado en el desarrollo de las capacidades de quienes la integran.

Desde este escenario ha surgido un nuevo paradigma antropológico, al cual toda empresa debe responder. Este pone de manifiesto la importancia de poner en el centro a las personas, y que estas puedan llevar una vida adecuada, cumpliendo no solo con los deberes que tienen con la empresa sino aquellos deberes personales y familiares que muchas veces se ven desentendidos y hasta casi olvidados.

Son muchas las personas que sostienen que su vida va a toda velocidad, casi sin un respiro, llegando a un círculo vicioso “casa-tráfico-trabajo-tráfico-casa” que los consume y aísla de aquella participación tan necesaria en

actividades familiares y sociales. Esto trae consigo la mala calidad de vida que muchas personas llevan y que además afectan el futuro de la sociedad.

La empresa representa una institución con gran impacto económico y social en el mundo. Tiende a establecer el nivel de vida de colaboradores y el tiempo y las fuerzas que les quedan para la satisfacción de otras necesidades vitales. Ante ello toda empresa ha de ser capaz de responder con flexibilidad y buen criterio a las necesidades tanto personales como familiares de quienes en ella laboran, facilitando la integración trabajo-familia y vida personal.

2.2.2.1 Equilibrio entre la Vida Familiar y Profesional

Tabla 1

Equilibrio entre la vida familiar y profesional

Efectos en la persona	Efectos en la empresa
Capacidad de concentración y planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor eficiencia (menor número de errores) - Mayor eficacia (mayor ratio de producción / hora)
Satisfacción–motivación	<p>Mayor desarrollo de las propias habilidades, capacidades y hábitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rápida evolución de la curva de aprendizaje - Motivación para proponer cambios e innovación <p>Mayor facilidad para el trabajo en equipo</p> <p>Mayor desarrollo de las habilidades, conocimientos y hábitos del receptor del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor valor añadido del producto - Mayor satisfacción del cliente
Compromiso- lealtad	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción laboral con el consiguiente descenso de costes legales, indemnización y huelgas - Disminución de la rotación no deseada - Aumento del atractivo de la empresa

Fuente: Chacón (2013). Basado en: Chinchilla & León (2005) La ambición femenina: cómo reconciliar trabajo y familia

Además Biedman & Medina (2014), citando a Dixon & Sagas (2007), nos dicen que la percepción del trabajador en cuanto este recibe la ayuda de la empresa para conciliar trabajo y familia trae consigo un impacto positivo, que se ve reflejado en la satisfacción laboral, el rendimiento, la retención del colaborador y otros factores relacionados en el comportamiento del colaborador. Así se logra ver que la empresa se beneficia cuando decide ayudar al colaborador en su conciliación trabajo – familia

2.2.3 Modelo de gestión de la responsabilidad social interna: Modelo Empresa Familiarmente Responsable

La responsabilidad social empresarial en su dimensión interna hace hincapié de la importancia que tiene que la organización favorezca a sus trabajadores, de tener en cuenta sus intereses y de llevar una relación y comunicación afable y transparente.

Esta herramienta de auto diagnóstico busca determinar en qué grado la cultura de una determinada empresa favorece la conciliación trabajo familia, aplicándose una serie de políticas que ayudan al buen desempeño organizacional. (Debeljuh & Destéfano, 2011)

Partiendo de esto se habla de las empresas familiarmente responsables como tema importante de aplicación en las organizaciones. Según el Manual de Aplicación de las Empresas Familiarmente Responsables (s.f) esta se define como aquella promotora de buenas prácticas laborales.

Así se tiene:

Conciliación trabajo familia: Basada en la Planificación de horarios de trabajo que favorezcan el cumplimiento de las responsabilidades familiares, sin menoscabo de la seguridad laboral: compactar la jornada laboral, combinar las jornadas u horas de trabajo en la empresa y en el hogar;

incluyendo permisos para atender responsabilidades familiares, apoyos extra salariales, etc.

Debeljuh & Destéfano (2011) nos presentan: El modelo Empresas Familiarmente Responsables permite determinar en qué grado las organizaciones están siendo contaminadoras de la ecología humana.

La EFR, presenta unas fases, en que clasifica a las empresas en función de su mayor o menor desarrollo como organizaciones flexibles y conciliadoras:

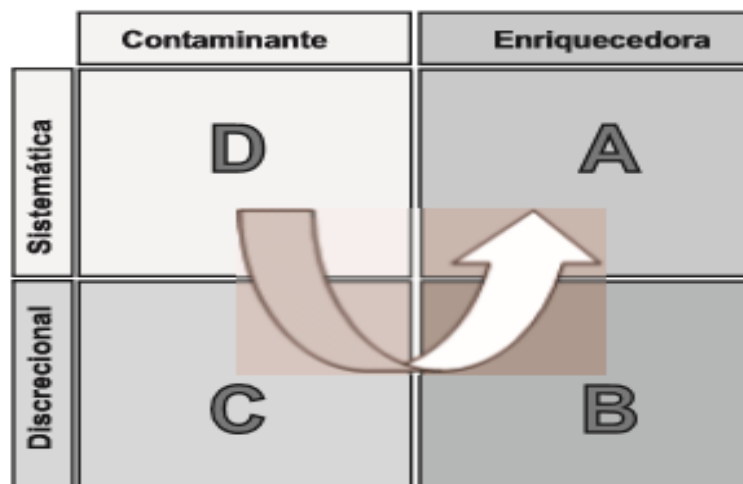


Figura 1. Fases de las organizaciones flexibles y conciliadoras

Fuente: Maya, León & Chinchilla (2006). Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica Responsable

Su clasificación presenta estos cuatro grupos, de menos a más conciliadoras y enriquecedoras del ámbito laboral:

- ✓ **Empresa D:** cultura sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (no cuenta con políticas flexibles y responsables)

- ✓ **Empresa C:** cultura discrecionalmente contaminante (tiene algunas políticas pero las aplica poco)
- ✓ **Empresa B:** cultura discrecionalmente enriquecedora (existen políticas y algunas prácticas formalizadas)
- ✓ **Empresa A:** cultura sistemáticamente enriquecedora (cuenta con facilitadores, prácticas y políticas que la convierten en una empresa flexible y familiarmente responsable).

Debeljuh & Destéfano (2011) presentan que el modelo de las EFR, permite a las empresas poder ver la situación en que se encuentran y así poder tomar decisiones correctas que la ayuden a progresar continuamente. De esta manera a través de este autodiagnóstico las empresas pueden:

- ✓ Identificar las necesidades actuales de conciliación vida laboral, personal y familiar.
- ✓ Conocer el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto a las políticas de conciliación establecidas en la organización
- ✓ Saber si se obtienen ventajas esperadas para poner en marcha acciones de conciliación
- ✓ Verificar el funcionamiento de los canales de comunicación interna en la empresa con respecto a puntos de conciliación
- ✓ Identificar oportunidades de mejora
- ✓ Evolucionar hacia una cultura empresarial flexible y responsable.

También existen unos elementos que componen el modelo:



Figura 2. Elementos del modelo EFR

Fuente: Chinchilla (2007). Ser una Empresa Familiarmente Responsable

1. **Políticas de conciliación:** Reglas fundamentales diseñadas y comunicadas por la empresa:
 - ✓ **Las políticas de flexibilidad laboral:** Su relevancia está en la medida que el trabajo de un empleado se evalúa en términos de objetivos cumplidos en lugar de presentismo y tiempo ocupado.
 - ✓ **Las políticas de apoyo profesional y asesoramiento:** Basado en la formación y capacitación de los colaboradores para facilitarles conocimientos y herramientas para conciliar su vida laboral y familiar/personal.
 - ✓ **Las políticas de servicios familiares:** buscan reducir la carga de trabajo del empleado facilitando o subvencionando algunos servicios.
 - ✓ **Los beneficios extra-salariales:** que están fuera del convenio o contrato laboral o van más allá del salario.

- 2. Los facilitadores:** Elementos que brindan líneas de acción para que las políticas sean implementadas y se fomente una cultura organizativa flexible y responsable:
- ✓ **Liderazgo:** Los líderes han de lograr que su comportamiento sirva de ejemplo respecto a la conciliación trabajo-familia.
 - ✓ **Comunicación:** El programa de conciliación tiene que ser conocido tanto interna como externamente; entendido y asumido en la organización.
 - ✓ **Responsabilidad:** Su aplicación debe ser aplicado en forma responsable con las medidas necesarias y tener una persona designada para coordinar la aplicación del programa.
 - ✓ **Estrategia:** Estrategia de acción formal, donde se incorpore el respeto a la familia de los empleados dentro de la misión, visión y los valores de la empresa.
- 3. La cultura:** Se conforma por los hábitos y costumbres reales dentro de la empresa que no necesariamente se encuentran escritos.
- 4. Los resultados:** Miden el impacto de los tres elementos anteriores y brindan indicadores para monitorear las acciones de mejora implementadas. Los planes de acción serán diferentes para cada compañía.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Diseño de investigación

El estudio a realizar será del tipo cualitativo – cuantitativo (descriptivo), ya que se desarrollará bajo una escala de Likert donde se obtendrán los datos cualitativos y se ponderará obteniendo los datos cuantitativos, para posteriormente describir los resultados obtenidos.

3.2 Área y línea de investigación

Área: Ciencias Sociales

Línea: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

La población inicialmente estuvo conformada por 175 trabajadores que eran los posibles a encuestar según la autorización de la corporación en sus diferentes sectores de negocio:

Emp.1	80 trabajadores
Emp.2	80 trabajadores
Emp.3	15 trabajadores

Muestra

La cantidad de personas a encuestar en cada sector de la corporación ha sido hallada a través de un muestreo estratificado (elección proporcional al tamaño del estrato).

3.4. Operacionalización de Variables

Tabla 2

Variables de estudio (modelo EFR)

Variable	Dimensión	Definición	Indicadores	Definición
RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA (MODELO EFR)	Políticas de Conciliación	Reglas fundamentales diseñadas y comunicadas por la empresa	Flexibilidad Laboral	Planificación de horarios que favorezcan el cumplimiento de responsabilidades familiares, sin descuidar la seguridad laboral
			Apoyo profesional y Asesoría	Se le aconseja al empleado y se le da la formación para que equilibre el trabajo y la familia, se adapte el trabajo a las necesidades de la familia y se le capacite con formación específica
			Servicios Familiares	Buscan reducir la carga de trabajo del empleado facilitando o subvencionando algunos servicios.
			Beneficios extra-salariales	Que están fuera del convenio o contrato laboral o van más allá del salario y constituyen también una forma de retribución.
	Facilitadores	Son los elementos que ayudan a las organizaciones a generar el cambio y a crear una cultura organizativa flexible y familiarmente responsable.	Liderazgo	Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal
			Comunicación	A través de esta herramienta se logra que las personas entiendan y asuman su compromiso en la organización.
			Responsabilidad	Involucración de los colaboradores para hacerse responsables de la implementación de las políticas formales y de su utilización
			Estrategia	Diseño de estrategias de acción así como la incorporación del respeto a la familia de cada colaborador en la visión, misión y valores de la organización
	Cultura	Se conforma por los hábitos y costumbres reales dentro de la empresa que no necesariamente se encuentran escritos.	Frenos	Tienden a imposibilitar que se implemente políticas conciliadoras en la organización
			Impulsores	Posibilitan la práctica de las políticas familiarmente responsables

Fuente: Elaboración propia basada en Chinchilla (2007). Ser una Empresa Familiarmente Responsable

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos para recoger y registrar los datos fueron a través de una revisión bibliográfica en libros y revistas virtuales, de páginas confiables referentes al tema de investigación.

Fuentes primarias:

Se realizaron encuestas a las empresas para recoger información necesaria para el tema de investigación.

Fuentes secundarias:

- **Fichas bibliográficas:** Que permiten recoger la bibliografía de los datos de los libros del tema de investigación.
- **Fichas textuales:** Que permiten recoger los contenidos de los libros del tema de investigación
- **Enlaces de internet.**

Validez y confiabilidad:

- Utilización de un instrumento validado internacionalmente: el cuestionario de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), por la Fundación Masfamilia y complementará con algunos antecedentes obtenidos.

3.5 Técnicas de procesamiento de datos

Siguiendo el cuestionario que presenta el modelo de Empresa Familiarmente Responsable se elaboró previamente la encuesta, que tuvo algunas pequeñas modificaciones para adaptarla al contexto de la empresa de estudio, por ello, antes de proceder a su aplicación total, se recogió información de la empresa.

Una vez aplicada la encuesta estos datos se procesaron utilizando el programa Microsoft Office Excel 2003, el cual permitió obtener los resultados de las encuestas que se realizaron a la corporación de estudio en la región.

La información obtenida se interpretó de forma cualitativa (porcentualmente) y cuantitativa (ponderación) y se presentará a través de cuadros y gráficos, que serán interpretados en función de los objetivos planteados. Para la discusión de resultados nos apoyaremos en los antecedentes encontrados y bajo el modelo de aplicación sobre Empresas Familiarmente Responsables.

Motivos para descartar las encuestas:

Algunas encuestas se descartaron debido a que:

- Algunos trabajadores eran analfabetos.
- No se completó la encuesta en su totalidad.
- Estaban ausentes cuando se aplicó la encuesta.
- Algunos se disculparon de no contestar porque estaban muy ocupados.
- En algunas preguntas habían respondido doble.

Por estos motivos, el número real de encuestadas que se procesaron fue de 138, distribuidas de la siguiente manera:

Emp.1 De las 80 encuestas estimadas, se recogieron 46

Emp.2 De las 80 estimadas se recogieron 80

Emp.3 De las 15 encuestas proyectadas se recogieron 12

IV. RESULTADOS

La gestión responsable de toda empresa no comienza enfocándose en su medio externo, que sin duda es de mucha importancia, sin embargo, es necesario primero que se enfoque en su parte interna, quienes representan sus primeros stakeholders.

Según los resultados obtenidos, se está buscando aplicar adecuadamente la responsabilidad social interna, contando con algunas prácticas responsables, pero encontrándose aún en un proceso inicial de desarrollo.

Las tres empresas a estudio pertenecen a la misma corporación, pero cada una se desenvuelve en un sector diferente, por ello también se evaluó la necesidad de una mejor gestión según cada rubro de las empresas.

El logro de los resultados ha sido gracias a la aplicación del modelo Empresa Familiarmente Responsable, modelo escogido por desarrollar políticas sobre la responsabilidad social interna, y cuyo reconocimiento y eficacia está teniendo mucha acogida en países de Latinoamérica; así mismo se contrastó con la entrevista realizada al asistente de Recursos Humanos de la corporación a estudio.

Los resultados encontrados fueron los siguientes:

1. Políticas de Conciliación

Un factor importante para el manejo adecuado de la responsabilidad interna en las empresas, es hablar de la flexibilidad laboral con que los colaboradores deberían de contar.

Según una encuesta realizada por el Families and Work Institute, un gran número de personas cambiarían algunas compensaciones y beneficios

por flexibilidad para poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal. (Chinchilla, 2007).

Rango de desarrollo en políticas de conciliación

Con el objetivo de categorizar en tres niveles las políticas de conciliación, se ha optado por obtener los baremos a partir de la Tabla de frecuencias obtenida con el SPSS. (Revisar Anexo 04).

POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN	
RANGO	CATEGORÍA
Hasta 35	Baja
> 35 hasta 42	Media
> 42	Alta

Tabla 3

Estadísticos descriptivos

Políticas de conciliación								
Empresa 1			Empresa 2			Empresa 3		
Poblac.	Prom.	Desv est.	Poblac.	Prom.	Desv est.	Poblac.	Prom.	Desv est.
46	38,15	7,23	80	41,40	8,99	12	37,92	3,75
Categoría MEDIA			Categoría MEDIA			Categoría MEDIA		

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos se tiene que:

Las tres empresas de estudio están en el rango medio en cuanto al proceso de implementar las políticas de conciliación. Siendo ello un resultado bastante favorable, puesto que indica que las tres empresas están abiertas y toman en cuenta algunas políticas que benefician a los colaboradores.

CODIFICACIÓN			
NUNCA	POCAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
1	2	3	4

Tabla 4

Políticas de conciliación

	Políticas de conciliación	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
		Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.
1	Tiene horario Laboral flexible	1.98	0.86	2.43	0.96	2.25	0.62
2	Trabaja a tiempo parcial	1.72	0.89	2.01	1.15	1.50	0.90
3	Puede tener medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana	1.67	0.70	1.71	0.73	2.08	0.51
4	Su jornada laboral puede reducirla a cambio de una reducción salarial	1.00	0.59	1.00	0.66	2.00	0.72
5.a	Permiso por maternidad superior a lo establecido en ley (15 semanas)	1.83	1.10	2.04	1.29	1.33	0.49
5.b	Permiso por paternidad superior a lo establecido en ley (4 días)	1.93	1.12	2.53	1.35	1.33	0.49
6	Excedencia para cuidar de un familiar con reducción de sueldo por ese período	1.83	0.64	1.58	0.74	2.33	0.49
7	Calendario flexible de vacaciones	2.13	0.75	2.26	1.09	2.50	0.67
8	Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	2.65	0.85	2.55	0.88	3.17	0.58
9	Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	2.24	0.85	2.35	1.01	2.42	0.51
10	Sustitución de personal que está de servicio	1.91	0.78	1.98	0.90	2.17	0.72
11	Asesoramiento profesional (capacitación, coaching)	1.74	0.93	2.04	0.83	1.08	0.29
12	Asesoramiento personal/familiar (por especialistas)	1.28	0.69	1.70	0.79	1.08	0.29
13	Formación sobre cómo conciliar trabajo/familia (por especialistas)	1.39	0.83	1.58	0.88	1.00	0.00
14	Formación en gestión del tiempo y estrés	1.33	0.60	1.48	0.71	1.08	0.29
15	Servicio de guardería (propio o subvencionado)	1.13	0.54	1.26	0.65	1.00	0.00
16	Seguro de vida	2.30	1.31	2.90	1.23	2.17	1.19
17	Servicio médico accidentes fuera de la empresa	2.63	1.24	2.36	1.29	3.17	0.83
18	Seguro médico para familiares	2.72	1.22	2.69	1.30	3.17	0.83
19	Plan de jubilación	2.22	1.23	2.63	1.33	1.25	0.87

Fuente: Elaboración propia. Excel

Se observa que algunas de las políticas de conciliación no están siendo aplicadas del todo en la organización, lo cual genera en los colaboradores cierta insatisfacción.

El tema de reducción de trabajo por reducción de remuneración salarial está viéndose afectado, y esto se observa en dos de las empresas, también se tienen un desconocimiento sobre el tema de conciliación debido a la falta de asesoramiento, cuando aquello podría ayudar a los colaboradores a tomar mayor responsabilidad en su vida familiar y laboral.

Sin embargo existen otras políticas que si están siendo bien operadas, como el acceso a un permiso ante una emergencia; política indispensable puesto que no se podría ser ajeno ante una situación como esta. También el cumplimiento de que los colaboradores cuenten con un seguro de vida, y en promedio se observa que si se está manejando bien los beneficios de salud para el colaborador.

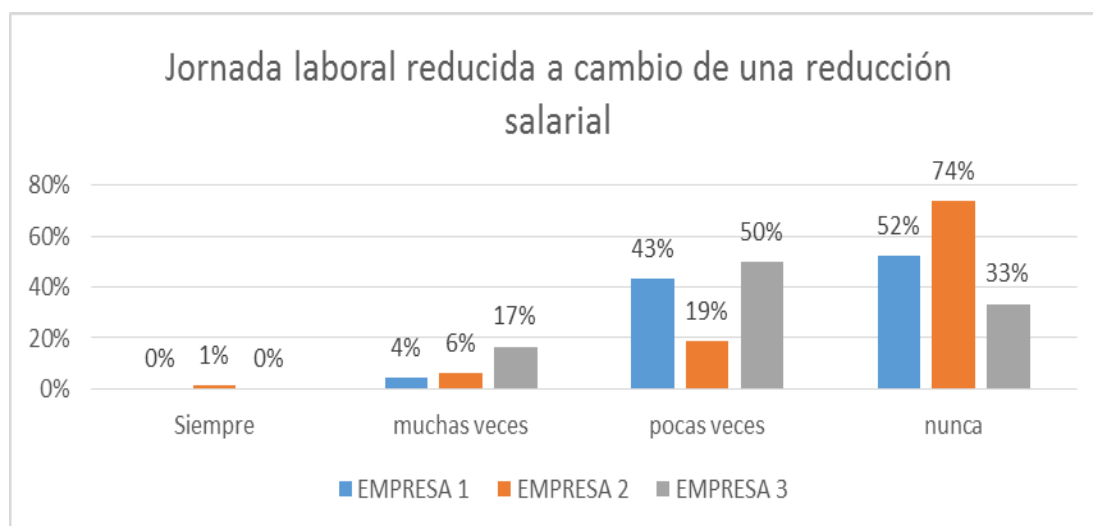


Figura 3. Jornada laboral reducida a cambio de reducción salarial

Fuente: Elaboración propia

Se observa sobre todo que en la empresa 2 existe una baja aplicación en cuanto si la jornada laboral puede reducirla a cambio de una reducción salarial en proporción de las demás empresas. Esto podría darse en cuanto que la empresa necesita, debido al giro del negocio, que los colaboradores estén en su puesto de trabajo el tiempo necesario para el desempeño de su labor.

Además según entrevista realizada (ver anexo 1) la mayoría de las veces que se ha recurrido a esta ventaja ha sido por motivos de formación. De igual forma se ha de manejar con mayor flexibilidad para no imposibilitar al colaborador hacer compatible el trabajo y vida personal.

También es importante tener en cuenta que los diversos cambios en el mundo han permitido que el tema sobre flexibilidad laboral sea muy tocado, ya que hoy en día muchos colaboradores se ven en la obligación de tener largas horas de jornadas. Teniendo en cuenta ello, se observa que la corporación si ha dado una mayor facilidad a poder acceder a un horario flexible

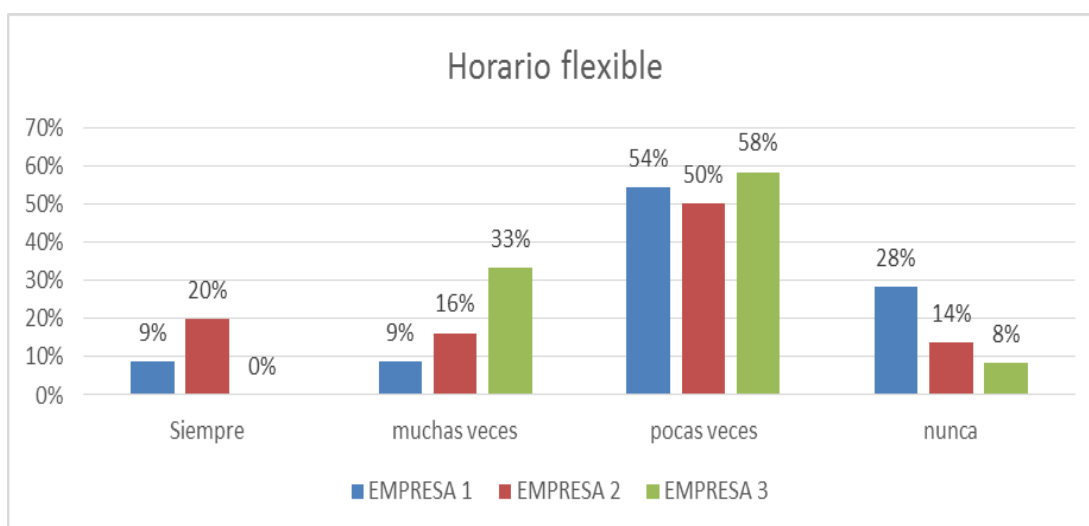


Figura 4. Horario flexible

Fuente: Elaboración propia

Según lo observado los colaboradores han podido acceder a esta ventaja, sobre todo se tiene una mayor facilidad a ello, cuando es solo por unas horas para hacer alguna gestión, o por salud (ver anexo 1) así el 33% de colaboradores ha respondido en la empresa 3 que si han tenido opción a un horario flexible, lo mismo en las empresas restantes con un porcentaje mínimo de diferencia, lo que significa que en las tres empresas no se cierra la posibilidad de que el horario sea flexible.

Es necesario recalcar que en recientes investigaciones se ha logrado obtener que los colaboradores se cuestionan si su trabajo ha de ser: ¿insatisfactorio, deshumanizante y vacío? a cuya pregunta responden que “no”. Ello ha llevado a las empresas a tener un nuevo pensamiento, donde buscan facilitar al colaborador con políticas que beneficien la vida laboral y familiar. (Chinchilla & Jiménez, 2014).

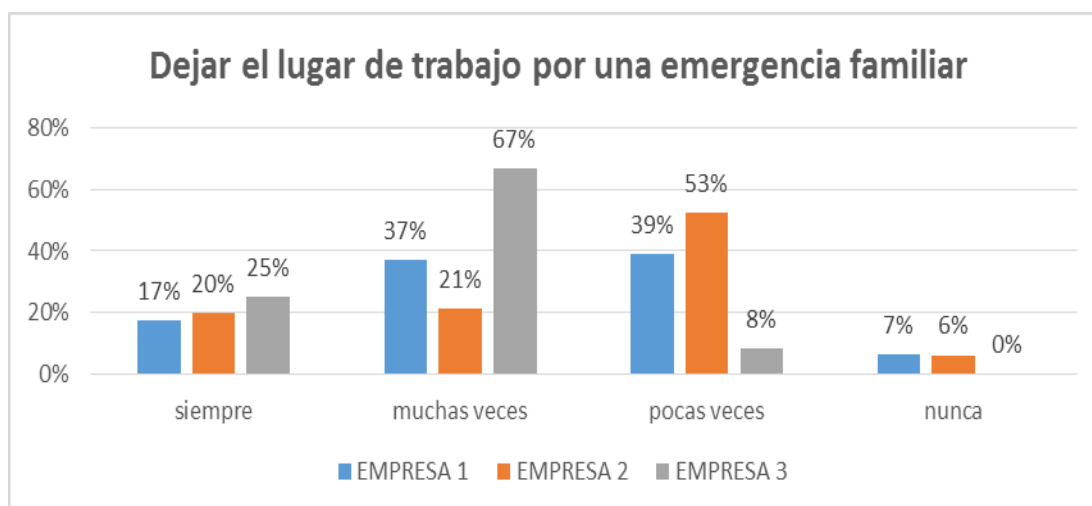


Figura 5. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar

Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que se obtuvo un mayor porcentaje 67% en la “Empresa 3” pues muchas veces los colaboradores han tenido la ventaja de dejar su puesto de trabajo para atender una emergencia familiar, esto demuestra que la empresa no es ajena ante la necesidad de sus colaboradores.

Además, la gran mayoría de los colaboradores son hombres, cuyas responsabilidades dentro del ámbito familiar, también son importantes y es necesario su presencia ante situaciones de emergencia.

Sin embargo para la “Empresa 2” su mayor proporción es de 53% manifestando que muy pocas veces se ha tenido esta ventaja, lo cual podría representar una preocupación, donde la empresa deberá prestar la importancia requerida ante una necesidad como esta.

Del mismo modo se observa que en la “Empresa 1” su mayor porcentaje del 37% muchas veces tiene esta ventaja en el lugar de trabajo, lo cual representa ser adecuado, puesto que el número de veces que nunca lo hace es mínimo, no diciendo con ello que no se deba quizás implementar mejoras para lograr el adecuado desarrollo de esta política.

La empresa 1 además ya cuenta con un área de seguridad ocupacional que ve el tema de los permisos en caso de salud, y en caso de permisos personales lo ve el área de recursos humanos, según entrevista realizada. (Ver Anexo 01)

Además la existencia tal vez de descuentos ante ciertos permisos, según lo establecido por la empresa, limita el pedirlos, siendo la mayoría de los colaboradores de condiciones muy humildes, por lo que no les vendría bien el descuento en sus pagos. (Ver Anexo 01)

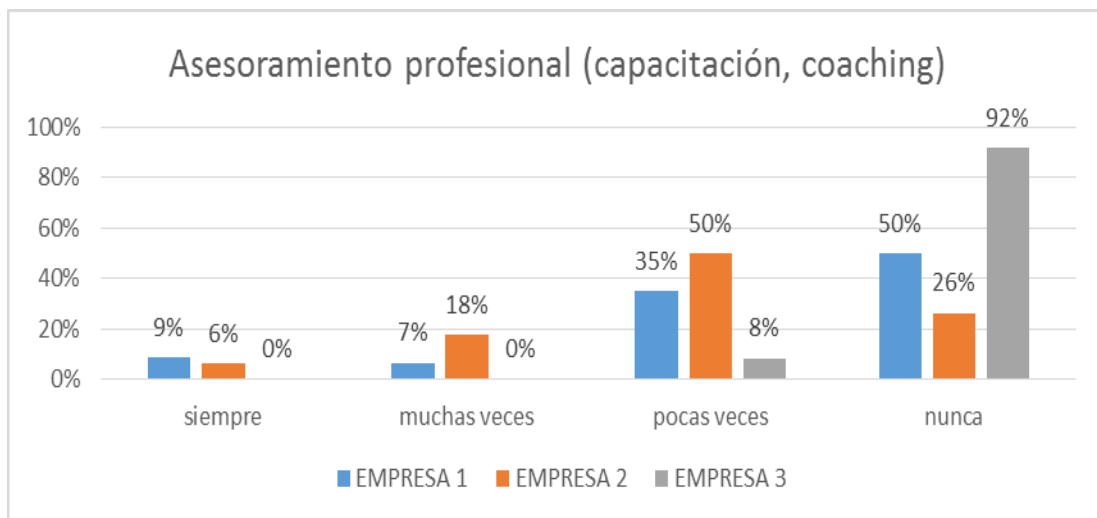


Figura 6. Asesoramiento profesional

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos mostraron como en la “Empresa 3” un 92% nunca se presenta este tipo de ventaja para los colaboradores, y solo un 8% pocas veces lo ha obtenido. Por lo que existen una falta de preocupación por parte de la empresa para poder brindar al colaborador alguna capacitación que ayude a mejorar su desempeño laboral.

En la “Empresa 2” el mayor porcentaje está en un 50% que pocas veces han recibido esta ventaja, lo cual quiere decir que la mayoría podría a ver recibido capacitación por temas de convenio, con los que la empresa cuenta a veces con asociaciones como APEMA (ver Anexo 01) o estos han obtenido la facilidad de poder llevar quizás una capacitación por su propia cuenta.

De igual manera se observa en la “Empresa 1”, que un 50% nunca ha obtenido esta ventaja y solo un 35% pocas veces si lo ha obtenido. Por lo que se debería tener una mayor preocupación con respecto a la formación del colaborador, el cual no ha de ser visto solo como un factor de producción sino buscar ayudarlo para su mejor desarrollo laboral y personal.

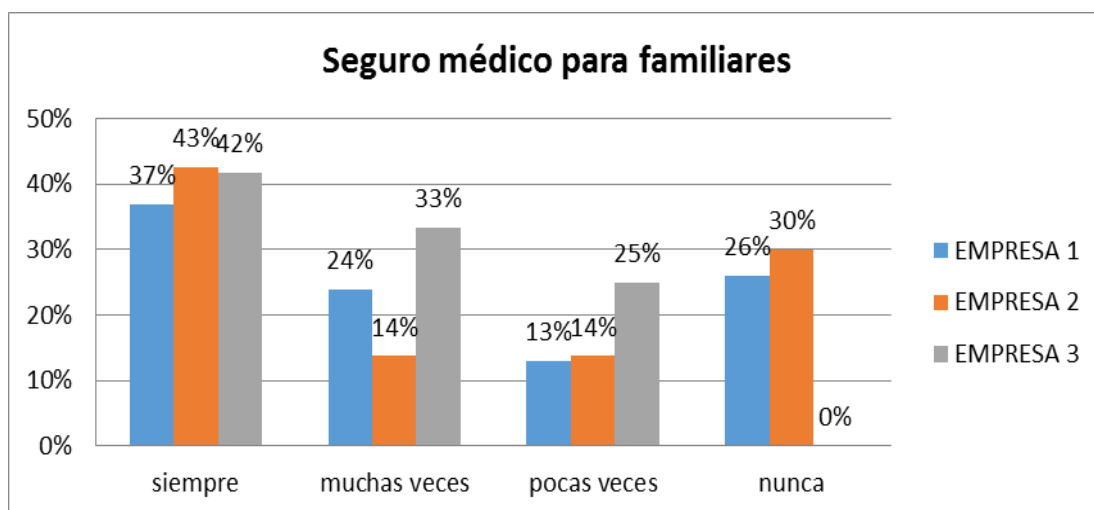


Figura 7. Seguro médico

Fuente: Elaboración propia

En este punto se observa según resultados obtenidos, que el porcentaje mayor en las tres empresas es que siempre cuentan los colaboradores con este tipo de ventaja, demostrándose que la empresa está cumpliendo por velar la seguridad del colaborador y por ende el de su familia.

Actualmente la empresa brinda a los que están como a los que no están en planilla el SCTR (seguro complementario de trabajo riesgo) y aquellos que solo están en planilla en ESSALUD. Esto ayuda a que el colaborador esté más identificado con la empresa, ayudando a mejorar su rendimiento en la misma.

2. Facilitadores

Es necesario que dentro de las empresas se cuente con elementos que ayuden a generar el cambio y lleven a crear una cultura organizativa que beneficie y comprometa la implementación de políticas formales en responsabilidad social empresarial.

Rango de desarrollo en cuanto a facilitadores

De igual modo, en los Facilitadores, se encontraron los límites de cada categoría o nivel utilizando la tabla de frecuencias e identificando los valores correspondientes al 33,33% o menor más próximo y al 66,66% o menor más próximo. (Revisar Anexo 05)

FACILITADORES	
RANGO	CATEGORÍA
Hasta 6	Baja
> 6 – 8	Media
> 8	Alta

Tabla 5
Estadísticos descriptivos

FACILITADORES								
Empresa 1			Empresa 2			Empresa 3		
Poblac.	Media	Desv est.	Poblac.	Media	Desv est.	Poblac.	Media	Desv est.
46	8,06	2,45	80	8,47	2,31	12	7,58	2,31
Categoría MEDIA			Categoría ALTA			Categoría MEDIA		

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos se tiene que:

Las empresas 1 y 3, están en el rango medio de desarrollo del proceso de facilitar las prácticas familiarmente responsables, sin embargo la empresa 2 tienen un rango más alto en facilitar tales prácticas. Lo que indica que las

empresas si están abiertas a una mejor valoración de conciliar trabajo y familia.

CODIFICACIÓN			
TODOS	LA MAYORÍA	ALGUNO	NINGUNO
1	2	3	4

Tabla 6

Facilitadores

Facilitadores	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
	Medi a	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Medi a	Desv. Est.
1 Sensibilización (trabajo - familia)	2.26	0.74	2.24	0.68	2.00	0.60
2 Ejemplo de conducta FR	2.17	0.76	2.59	0.8	2.00	0.6
3 Medios de difusión de iniciativas FR	1.87	1.02	1.75	0.79	1.58	0.67
4 Responsables del proyecto FR	1.76	0.82	1.90	1.07	2.00	0.95

Fuente: Elaboración propia.

Aun cuando la corporación no tenga especificado el proyecto de EFR, si presenta una preocupación para poder aplicar algunas políticas en materia de conciliación trabajo-familia que favorezcan al colaborador, según lo mencionado anteriormente. Así se observa que en mayoría los colaboradores han destacado que si hay una sensibilización, y por consiguiente se muestran algunos directivos que favorecen con el ejemplo a estas iniciativas.

Según lo observado también se destaca que no existe un medio de difusión propio que ayude al conocimiento de las iniciativas, lo cual debería

ser implementado para lograr una mejor comunicación entre todos los colaboradores de la empresa.

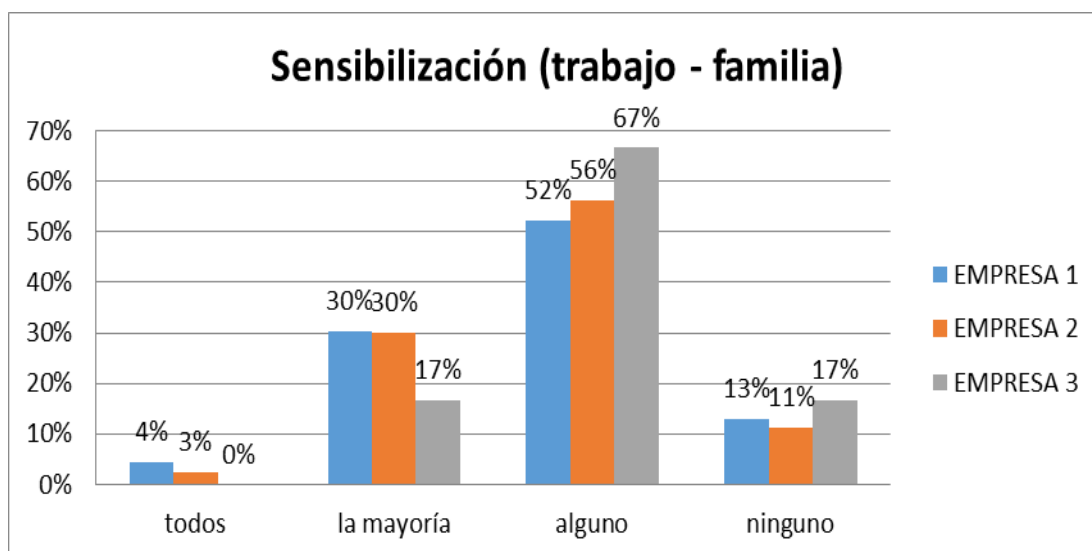


Figura 8. Sensibilización trabajo-familia

Fuente: Elaboración propia

Es importante que dentro de la organización la parte directiva sea la primera en estar sensibilizada para ayudar al colaborador.

Según los resultados obtenidos en las tres empresas, existe por parte de algunos de los miembros directivos, la sensibilización de llevar adecuadamente la vida laboral y personal, es más según entrevista (ver anexo 1) se había iniciado un proyecto de poder la empresa acercarse más al colaborador, conocerle y ayudarlo, pero por temas de costos se canceló temporalmente.

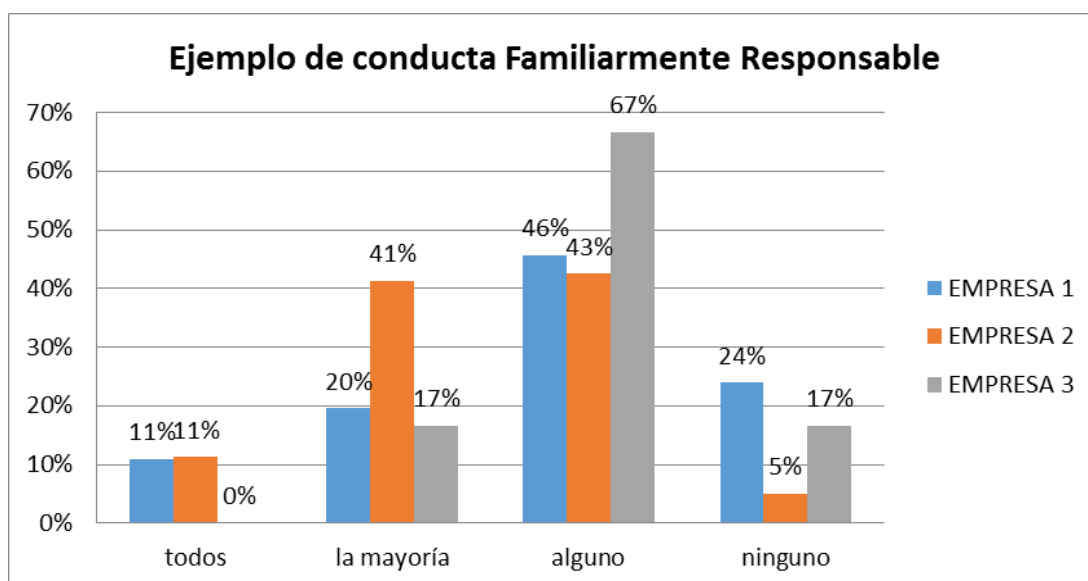


Figura 9. Ejemplo de conducta familiarmente responsable
Fuente: Elaboración propia

Según los resultados se observó que para la “Empresa 1” el 46% alguno dentro de la empresa sí es ejemplo de conducta familiarmente responsable, lo que facilitaría la aplicación de las ventajas de conciliar trabajo-familia.,

En la “Empresa 2” sin embargo se observó que existe una mayor concientización de ser los responsables los primeros en dar ejemplo, con un porcentaje del 43% además, que en dicha empresa existe una mayor compenetración entre todos, a diferencia de las demás empresas cuyas áreas están muy aisladas unas de otras, asimismo en esta empresa se cuenta con un área de bienestar social ya consolidada. (Ver anexo 1)

En la “Empresa 3” también se demostró en un 67% que algunos de los responsables si son ejemplo de conducta familiarmente responsable, lo que representa un buen camino para lograr establecer políticas de conciliación.

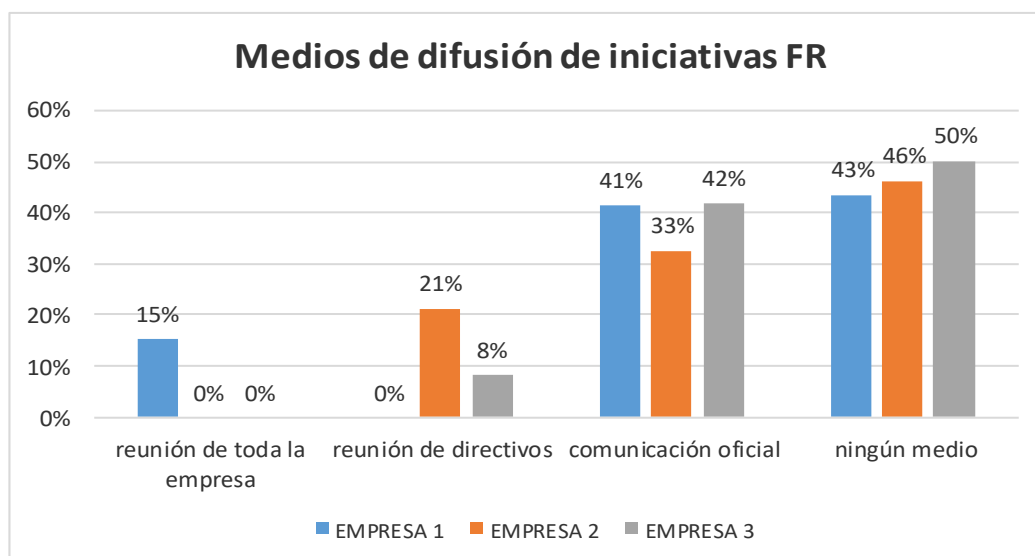


Figura 10. Medios de difusión de iniciativas familiarmente responsables
Fuente: Elaboración propia

Según los resultados en las tres empresas los colaboradores no reconocen un medio específico de difusión para hacer conocer las iniciativas responsables de conciliación trabajo y familia, sin embargo, la comunicación oficial (correo corporativo y periódico mural) ha servido para lograr la comunicación necesaria con los colaboradores. (Ver anexo 01)

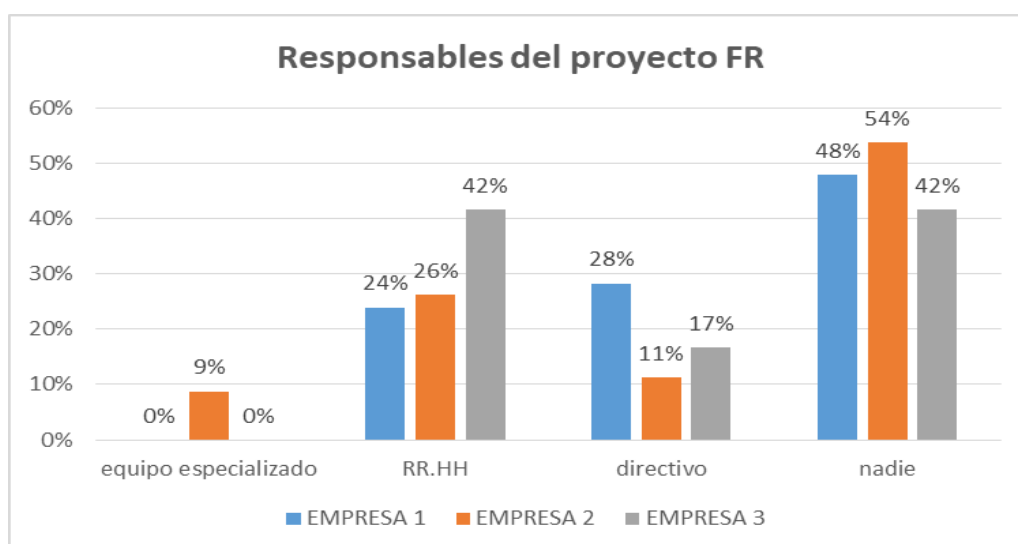


Figura 11. Existencia de un responsable del proyecto

Fuente: Elaboración propia

La corporación no cuenta propiamente con un área dedicada a este proyecto, por lo que no se tienen un responsable específico, sin embargo, el área de recursos humanos se manifiesta en su función de velar por los colaboradores de la empresa. Además en la empresa 2 se cuenta dentro de RR.HH con un área de Bienestar Social.

3. Cultura

Es importante reconocer las prácticas más comunes que se viven dentro de toda la empresa para poder identificar el avance de la misma hacia una empresa socialmente responsable y se podrán tomar medidas que permitan su fácil implementación.

Rango de desarrollo en cuanto a cultura:

Así mismo, en la Cultura, se encontraron los límites de cada categoría o nivel utilizando la tabla de frecuencias e identificando los valores correspondientes al 33,33% o menor más próximo y al 66,66% o menor más próximo. (Revisar Anexo 04)

CULTURA	
RANGO	CATEGORÍA
Hasta 9	Baja
> 9 – 11	Media
> 11	Alta

Tabla 7
Estadísticos descriptivos

Empresa 1			Empresa 2			Empresa 3		
Poblac.	Media	Desv est.	Poblac.	Media	Desv est.	Poblac.	Media	Desv est.
46	10,71	2.12	80	10,51	2,38	12	11,16	1,64
Categoría MEDIA			Categoría MEDIA			Categoría MEDIA		

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos se tiene que:

Las tres empresas a estudio están en el rango medio en el proceso de desarrollo de una adecuada cultura organizacional, donde el colaborador represente siempre parte importante de la organización, no sólo por sus resultados económicos, sino por su valoración como persona, teniendo en cuenta que tiene una vida, que tiene una familia que lo espera después de terminada la jornada de trabajo.

CODIFICACIÓN			
NUNCA	A VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
1	2	3	4

Tabla 8
Cultura

Cultura	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.
1 Se espera que lleve trabajo a casa	1.61	0.61	1.56	0.79	1.33	0.49
2 Se tiene la cultura: trabajar hasta tarde como positivo	2.33	0.84	2.08	0.96	3.00	0.85
3 El respeto por la familia como cultura organizativa	2.72	0.98	2.74	0.94	2.58	0.79
4 Existencia de prácticas de formación	2.15	0.73	2.11	0.90	2.17	0.58
5 Los directivos son comprensivos	1.91	0.81	2.03	0.91	2.08	0.29

Fuente: Elaboración propia.

Se observó que existe una insatisfacción por parte del colaborador, en cuanto que no perciben que sus jefes son del todo comprensivos, lo cual puede generar cierta incomodidad, mal clima laboral y bajo rendimiento, y a esto se suma, que han identificado que el trabajar hasta tarde es visto como positivo.

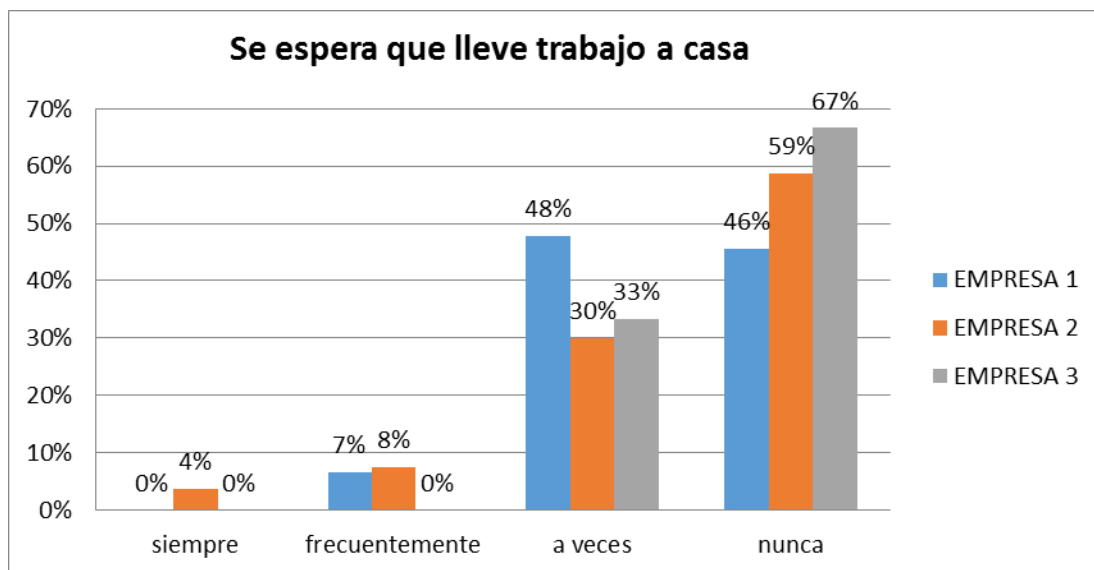


Figura 12. Se espera que lleve trabajo a casa

Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes más altos de que nunca se espera llevar trabajo a casa, lo obtuvo las empresas 1 y 2, y solo a veces algunos si lo han hecho, lo que se deduce que aquí estarían ubicados los que laboran en el área administrativa.

En la empresa 1 existe el mayor porcentaje de colaboradores que han respondido que a veces si han llevado el trabajo, por lo que se ha de tener en cuenta si aquello no está siendo un impedimento para conciliar trabajo – familia y poder tomar medidas adecuadas, y lograr que el colaborador rinda más en su trabajo.

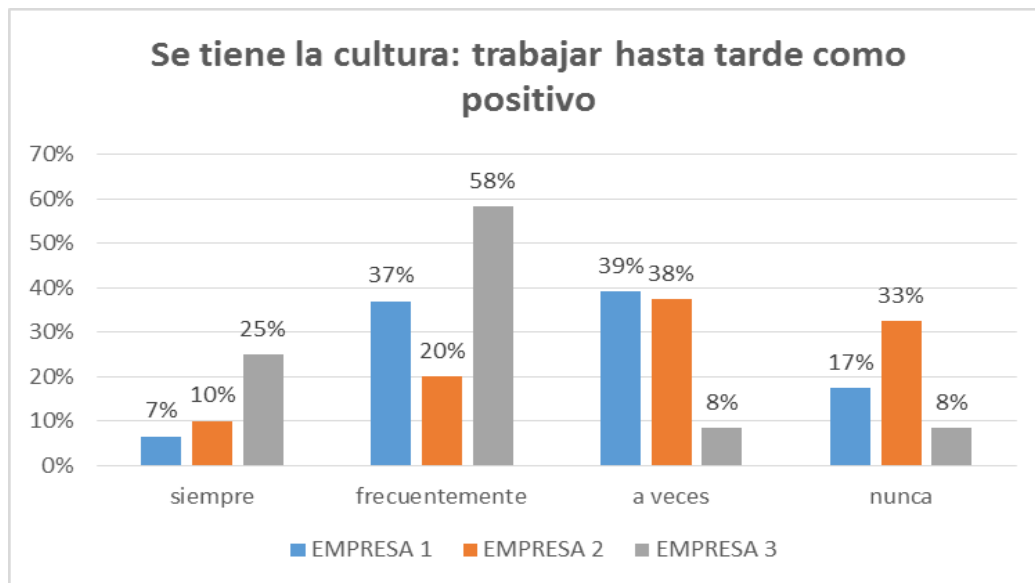


Figura 13. Se tiene la cultura trabajar hasta tarde como positivo
Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos con un porcentaje mayor de un 58% respondieron en la “Empresa 3” que si es visto como positivo quedarse a trabajar hasta tarde, por lo que debería observarse el estar llevando un buen manejo del tiempo, y mejor cumplimiento de las horas de trabajo establecidas, pues no solo es beneficioso para el colaborador no llevar trabajo a casa si no también el no quedarse hasta muy tarde trabajando.

Lo mismo pasa en las dos empresas restante donde su mayor porcentaje se ubica en que a veces si se ha percibido el trabajar hasta tarde como positivo.

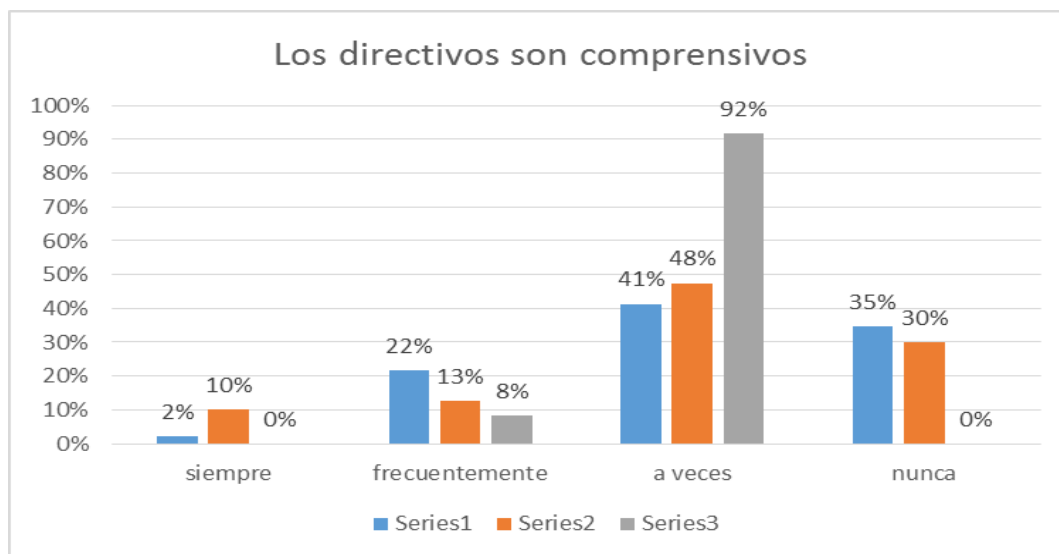


Figura 14. Los directivos son comprensivos

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la mayoría ha contestado que a veces los directivos son comprensivos, sin embargo existe un porcentaje menor pero significativo que manifiestan que no lo son, generándose en el colaborador cierta insatisfacción y esto puede traer como consecuencia un mal clima laboral y un bajo rendimiento, por lo que se tendría que observar que es lo que está provocando esto en el colaborador, quizás el acceso a permisos, la preocupación salarial, exceso de trabajo, falta de capacitaciones, etc. que puedan venir dándose en las empresas.

Aplicación de la responsabilidad social corporativa, basado en el modelo EFR en las tres empresas de la corporación

Los resultados obtenidos demostraron que en las tres empresas, en promedio general, según cada dimensión del modelo Empresa Familiarmente Responsable, se encuentran iniciando el proceso de implementación de iniciativas que beneficien a sus colaboradores, logrando obtener de cada uno

un mejor desempeño laboral, sin absorber el tiempo que requieren para su vida personal y/o familiar. Lo que garantiza un mejor rendimiento, un mejor trabajo en equipo, mayor identificación con la empresa, mayor compromiso en el logro de los objetivos, y como resultado a todo ello se verá un crecimiento económico, que si bien es necesario no debe ser lo más importante, sino que antes debe prevalecer el conseguir como empresa un crecimiento en valores, en respeto a la persona y una mejor calidad de vida.

V. DISCUSIÓN

Cada vez existen más empresas que buscan armonizar el impacto de sus actividades en la sociedad, por ello la puesta en marcha de prácticas de responsabilidad social empresarial es hoy en día un tema muy discutido, sobre todo empezando por el impacto alcanzado dentro de la misma organización, con sus colaboradores, lo cual repercute en la familia que este tiene.

Es por ello que el modelo “Empresa Familiarmente Responsable” que ha sido aplicado a esta investigación, busca abordar la necesidad de que existan empresas que vayan más allá de ser “family friendly” que literalmente significa “amistosas con las familias” para ser empresas “responsables”; y “responsabilidad” viene justamente de responder. (Chinchilla, 2008).

En cada una de las empresas a estudio se ha identificado la aplicación en mayor o menor grado de las distintas iniciativas en responsabilidad social, debido al giro de negocio de cada una.

En los resultados obtenidos con respecto al tema de conciliación, se observó que en las tres empresas existe un proceso para desarrollar políticas que favorezcan al colaborador. El acceso a poder reducir el tiempo de trabajo por una reducción salarial, según los resultados obtenidos en la encuesta, sobre todo en la empresa 1 y 2 en promedio no es muy frecuente; se debería por ello valorar la forma de poder ayudar a los colaboradores, aun cuando por el giro de la misma se requiera que cada quien este a la hora y lugar de trabajo según horario establecido.

Por otra parte la flexibilidad laboral en cuanto a permisos para poder atender la vida familiar y/o personal, está siendo mejor aplicada, aunque con algunas observaciones a tener en cuenta, debido que según entrevista realizada (ver anexo 1) y resultados obtenidos en la encuesta, la existencia de descuentos para los permisos podría imposibilitar que los colaboradores puedan acceder; sobre todo que gran parte de ellos son personas con un nivel

económico bajo, por lo que un descuento no sería nada favorable. Para ello se deberá atender las necesidades de cada uno de los colaboradores conociendo sus realidades y poder brindar este tipo de política de una manera más justa para ambas partes.

Una encuesta realizada por el Families and Work Institute, un gran número de personas cambiarían algunas compensaciones y beneficios por flexibilidad para poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal. (Chinchilla, 2007). En las tres empresas se observó que existe una moderada aplicación cuyo porcentaje es del 54%, 50% y 58% en la “empresa 1”, “empresa 2” y “empresa 3”, respectivamente.

También se observó que si bien el número de colaboradores varones en las tres empresas es mayor que el de mujeres (debido al giro de cada negocio), se busca actuar con igualdad y justicia a la hora de brindar un permiso ante una emergencia (ver anexo 3), respetándose así uno de los convenios de Perú con la Organización Internacional de Trabajo, (OIT) en cuestión de responsabilidad laboral y familiar, específicamente el convenio 156 sobre los trabajadores que tienen responsabilidades familiares. (Anderson, 2011).

Además, en el caso de permisos por maternidad, la legislación peruana tiene claro su protección bajo la Ley N° 26644 cumpliéndose la normativa establecida de permiso de 98 días, repartida en 49 días para el descanso prenatal y los 49 restante para el descanso post natal. Y en el caso por paternidad se dará 4 días de permiso según Ley 29409. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016).

También es importante mencionar que según un estudio realizado en el año 2006 por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (PAD) en coordinación con el IESE (Centro Internacional Trabajo Familia) con respecto a la conciliación vida laboral y familiar aplicado a 93 empresas (59 Pymes y 34 Grandes empresas) se obtuvo que dejar el trabajo por una

emergencia familiar estaba en segundo lugar dentro de las cuatro medidas más populares en cuanto a flexibilidad laboral. (Chinchilla, León & Maya, 2006). Esto representa un dato significativo que si lo contrastamos a lo obtenido en las empresas a estudio, se observó sobre todo que el mayor promedio de 3.17 lo obtuvo la empresa 3 significando esto que muchas veces los colaboradores sí han tenido que dejar el puesto de trabajo y se les ha facilitado el permiso.

En cuanto a las demás empresas el promedio es menor, pero sí han tenido acceso, además, esto dependerá también según las circunstancias de cada trabajador. Lo que demuestra que la corporación a estudio no está cerrada a poder brindar un permiso en caso lo solicite el colaborador.

Dentro del desarrollo integral de la persona también se toma en cuenta el libre acceso a ir superándose a un mejor nivel de calidad profesional, de aquí que todo colaborador pueda realizar una o más capacitaciones, bien sea por iniciativa de la empresa en la que labora o por cuenta propia. A esto se le suma la importancia que tiene el poder fomentar en cada uno el asumir responsablemente su vida familiar y laboral.

Según lo observado el promedio más bajo de 1.08 lo tiene la “empresa 3” debido que los colaboradores no han tenido este tipo de ventaja; se puede ver que la empresa podría no estar dando la importancia necesaria de poder brindar algún tipo de capacitación a sus colaboradores. En las “empresas 1 y 2” sin embargo sí se observa más o menos un mejor promedio, debido que el colaborador ha obtenido esta ventaja, señalándose aquí el convenio con asociaciones como APEMA, y la facilidad de brindar el acceso a una capacitación por cuenta propia. (Ver anexo 1)

Es importante señalar que la misma empresa debe ser la que de iniciativa de brindar al colaborador el espacio necesario para su vida familiar y/o personal, porque si no se podría caer en ver al colaborador como un instrumento únicamente de ganancia.

Las personas dentro de toda empresa no solo generan un valor económico, sino que se ha de impulsar que estas generen confianza y compromiso; esto se dará siempre y cuando la empresa comience a mirar a las personas que trabajan en ella como lo que son, personas; y que tienen necesidades personales y familiares que atender, y que para ello requieren de un tiempo, energía y salario adecuado. Lo que resultará mucho más beneficioso para la empresa. Por ello hoy en día la empresa ha de responder a un nuevo paradigma antropológico centrado en las personas. (Chinchilla & Jiménez, 2013)

En cuanto al punto de facilitadores, se observó según promedios obtenidos, que en las tres empresas los directivos tienen ciertas actitudes que demuestran que están maso menos sensibilizados en equilibrar trabajo-familia. Los promedios obtenidos según los resultados anteriormente presentados, aunque no son muy bajos, resultarían mejor si dentro de la misión de la empresa se integrara los valores familiares. Según Chinchilla & León (2008) muchas veces la misión de la empresa se centra más en lo externo, al servicio de los clientes externos, olvidando que también hay una misión interna, y que es la que ayudará al cumplimiento de la misión externa, por lo que se necesita que los de dentro estén motivados, lo que incluye formarlos y tratarlos como personas completas, que tienen una vida personal y familiar y cumplen roles dentro de cada uno de esos ámbitos, así se les recuerda a las empresas que la familia del colaborador es un stakeholder más de la empresa.

Por otro lado se observó la falta de difusión de las iniciativas en responsabilidad con que cuenta las empresas, cuyas razones pueden fundamentarse en la baja aplicación aun de políticas familiarmente responsables y por lo tanto un bajo conocimiento de las mismas en toda la empresa.

Se observó también la existencia de cierta insatisfacción de los colaboradores a sus directivos, pues en promedio respondieron que a veces

son comprensivos. Según Chinchilla y Moragas (2007) cada empresa va creando su tipo de cultura según quienes sean sus directivos, los cuales tienen gran impacto transformador; con sus decisiones van llevando la empresa y facilitando o dificultando la vida personal y /o familiar de sus colaboradores. Los verdaderos directivos líderes deben generar en sus colaboradores compromiso e identificación con él mismo y con el proyecto empresarial, ganándose su confianza y voluntad y sacando lo mejor de ellos, para su propio bien y el de los demás. Contradictorio sería pedirles siempre preocupación y buen servicio por los clientes y por la empresa, mientras dejan de lado los roles que deben cumplir con sus seres más cercanos. Las decisiones de los directivos deben ser mirando a la persona y a la empresa en forma completa.

Además, la insatisfacción en los colaboradores puede estar originándose por varios factores y la empresa tendría que abordar en ellos. Uno de esos factores podría ser la concurrencia que existe según resultados de la encuesta, de trabajar hasta tarde, generando descontento en los colaboradores, o llevándolos a un mal uso del tiempo y a un desorden total de su vida, o peor aún, se podría caer en aprovecharse de las necesidades que tiene el colaborador y llegar a explotarlo, se tendría que buscar un equilibrio en ello.

El uso de nuestro tiempo puede estar inclinado a varios motivos. Si se inclina a motivos extrínsecos, podremos sacar tiempo para la asistencia de actos, presentaciones, etc. con tal de ganar dinero y fama. Si se inclina a motivos intrínsecos, dedicamos el tiempo a aquello que nos hace sentir bien con uno mismo y nos produce placer, así como nos desarrolla profesional y socialmente, esto nos puede llevar a una adicción del trabajo, y ponerlo siempre por encima de lo demás. Si se inclina a motivos trascendentales, el tiempo será utilizado para el bien del otro, para el crecimiento profesional y personal de los colaboradores. El tiempo de calidad será mejor utilizado si vamos por motivos trascendentes, lo cual no implica que sigan a nuestros propósitos, pues muchas veces podemos estar equivocados y descentrados. Por ejemplo: podría gustar más el ir al cine con unos amigos que poder ir a

ver jugar a mi hijo o acompañar a mi padre al médico, porque entonces pienso: es que tengo muy poco tiempo libre. En realidad hacer algo por el otro nos deja un poso inigualable lleno de buenas vibraciones. (Chichilla & Moragas, 2007)

Teniendo en cuenta esto dentro de la corporación, se deberá reconocer de las políticas existentes cuales facilitan o dificultan la conciliación, o si es necesaria la implementación de otras más adecuadas que ayuden a mejorar su responsabilidad interna.

VI. PROPUESTA

La corporación debería prestar atención en las siguientes iniciativas en responsabilidad según resultados de las encuestas:

En cuanto a las Políticas de Conciliación:

EMPRESA 1

- ✓ La jornada laboral puede ser reducida a cambio de una reducción salarial. Según lo obtenido en la encuesta y entrevista, los colaboradores sí han recurrido a este tipo de ventaja y en su mayoría por motivos de formación (estudio). Si bien es cierto la empresa necesita que cada quien esté en su puesto de trabajo y cumpla con sus funciones establecidas para así lograr la productividad que requiere la organización, se podría manejar dando una ventaja en el caso del personal de oficina, el poder tener un horario flexible de salida, optando de un control por presencia a una dirección por objetivos reales, donde se vea efectivamente reflejado en la productividad de la empresa que el trabajador está poniendo todo de sí en ese tiempo dedicado al trabajo, erradicando el trabajo solo por presencia.

En cuanto al caso del personal que labora propiamente en la producción u otro donde se manejen turnos, sería conveniente poder trabajar una conciliación en equipo, para poder ver como se podría flexibilizar esos turnos con todos, o con los que necesiten atender responsabilidades familiares.

- ✓ Asesoramiento personal / familiar (por especialistas). La empresa no cuenta con este tipo de ventaja; sin embargo según la entrevista realizada, la empresa sí daba un servicio de consejería psicológica y en algunas ocasiones se llamaba a los familiares para consultas con especialistas, estaba a cargo del área de Selección y Desarrollo Organizacional. Ante ello la empresa podría volver a establecer este

tipo de área o contar con una asistente social que vele por el bienestar del colaborador.

- ✓ Guardería propia o subvencionada. No existe en la empresa, por no haberse visto necesario.

EMPRESA 2

- ✓ Su jornada laboral puede reducirla a cambio de una reducción salarial. En este caso la gran mayoría de colaboradores son varones y el trabajo es por ruta (conductores) y tienen establecidos los viajes a realizar. Se debería manejar la conciliación por turnos (viajes), según sea más conveniente, para lograr una mayor flexibilidad. Además de deberá buscar alternativas para recuperar los viajes que pierdan ante una emergencia familiar, debido que estos acontecimiento no se pueden predecir.
- ✓ Formación en gestión del tiempo y el estrés. La empresa cuenta con un área de bienestar social y el colaborador pueden recurrir si lo necesita. Sin embargo, muchos han respondido que nunca han accedido a esta ventaja o pocas veces lo han hecho. Esto podría ser porque el colaborador no lo necesita o no conoce en su totalidad las funciones que brinda esta área, por ello sería conveniente que la empresa de a conocer los beneficios que el área de bienestar brinda para los colaboradores.

Además el factor estrés y tiempo en toda empresa es de vital importancia, debido que repercute en la calidad y productividad del colaborador, por ello ayuda mucho que el colaborador tenga un equilibrio en su dimensión cognitiva (toma de decisiones), afectiva (emocional) y conductual (acciones a realizar). En esta empresa por

ejemplo si el colaborador tiene una preocupación quizá familiar, podría estar más pensando en el problema que está pasando, y buscando soluciones, que realizando su trabajo, que es conducir y poniendo en riesgo su vida. Por ello la importancia de que la empresa conozca la realidad del colaborador.

- ✓ Servicio de guardería. No se ha visto necesario su implementación.

EMPRESA 3

- ✓ La empresa solo cuenta con el área de RR. HH. Y antes también contaba con el servicio de consejería psicológica. Para un mejor manejo debería establecerse un área de bienestar social que permita velar mejor por los colaboradores.
- ✓ Asesoramiento profesional (capacitación, coaching). No se les brinda capacitaciones, por ello se propone poder brindar cada cierto tiempo al menos charlas de seguridad ocupacional para evitar riesgos en el trabajo, y supervisar que eso se cumpla.
- ✓ Servicio de guardería. No se ha visto necesario su implementación.

La corporación ha de tener en cuenta que para la mejor aplicación de iniciativas en responsabilidad social interna, deberá realizar un diagnóstico a profundidad que ayude a conocer cada una de las realidades de los colaboradores, y para dar comienzo a esto será necesario en primer lugar que los directivos estén concientizados de la importancia de aplicar adecuadamente políticas de conciliación trabajo-familia.

En cuanto a Facilitadores:

- ✓ No existe una persona encargada, debido que en las tres empresas no se cuenta con el proyecto EFR, Sin embargo, en cada una de las empresas se cuenta con el área de RR. HH por lo que deberá esta área enfocarse en esa preocupación por brindar facilidad al colaborador de poder conciliar trabajo-familia.
- ✓ Los medios de difusión podrían mejorar en las tres empresas. Como no se cuenta propiamente con el proyecto de EFR, se podría empezar dando a conocer algunas iniciativas que la empresa tiene a través de reuniones en las distintas áreas y en turnos convenientes. También poder entregar a cada trabajador algunos boletines con la información necesaria, así como difundirlo por el correo corporativo.

Es importante que la alta dirección sea la primera identificada con las iniciativas, ya que garantizará el rápido despliegue de estas en toda la organización. Por ello es importante que su visión vaya más allá de la adquisición económica, a una visión más humana; esto traerá como resultados una alta rentabilidad, debido que irá fortaleciendo lazos de confianza y compromiso entre los que conforman la misma.

En cuanto a Cultura:

- ✓ En la Empresa 1 y 3 respondieron que con frecuencia se trabaja hasta tarde. Ante ello lo primero a tomar en cuenta debe ser el respetar el horario de salida para todos, y en días donde sea necesario quedarse un poco más, como por ejemplo fines de mes, sería conveniente reducir el tiempo de descanso que tiene los colaboradores, para seguir manteniendo el horario fijo de salida.

- ✓ Según las encuestas los colaboradores indican que los directivos no son tan comprensivos, esto podría generar un mal clima laboral, desmotivación, falta de compromiso, etc. Ayudaría a quitar esta visión con respecto a sus jefes, la propuesta de fortalecer e impulsar iniciativas en responsabilidad, creando lazos de compromiso e identificación de los colaboradores con la empresa.

Es importante conocer cómo está actualmente la empresa para poder acertar en la mejor toma de decisiones en beneficio de la misma y de quienes la componen.

Así mismo la corporación podría optar más adelante en aplicar las iniciativas en su totalidad según lo exija cada rubro de las empresas a estudio. (Ver anexo 8)

VII. CONCLUSIONES

Se concluye que la corporación estudiada ha empezado a implementar algunas políticas para conciliar el trabajo con la familia, por tanto, se puede afirmar que no es ajena en velar por las necesidades del colaborador y estaría dispuesta a poder brindarle un mejor manejo de su vida laboral y familiar. Pero para ello deberá reforzar e impulsar las iniciativas con que ha empezado.

Determinar políticas de responsabilidad social en cada una de las tres empresas que conforman la corporación a estudio.

En la empresa 1 se han identificado políticas en cuanto a flexibilidad horaria, permiso por paternidad y maternidad, el mantener las ventajas laborales después de un permiso largo, dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar, no esperar llevar trabajo a casa

En la empresa 2 se han identificado políticas en cuanto a flexibilidad horaria, permiso por paternidad y maternidad, el mantener las ventajas laborales después de un permiso largo, dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar, sustitución de personal que está de servicio

En la empresa 3 se han identificado políticas en cuanto a flexibilidad horaria, permiso por paternidad y maternidad, el mantener las ventajas laborales después de un permiso largo, dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar, sustitución de personal que está de servicio, puede tener medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana

Comparar entre sí los resultados obtenidos de cada empresa

En cuanto a Facilitadores: Teniendo en cuenta que el rango de la Categoría MEDIA es > 6 hasta 8, la Empresa 1 está en el umbral entre

Categoría MEDIA y ALTA (8,06), la Empresa 2, sí está en categoría ALTA (8,47) y la Empresa 3 está en Categoría MEDIA (7,58).

En cuanto a Cultura: La Categoría Media tiene como rango > 9 hasta 11, tanto la Empresa 1 (10,71) como la Empresa 2 (10,51) están en Categoría MEDIA, mientras que la Empresa 3 (11,16) está en Categoría ALTA.

En las tres empresas se brinda la facilidad de poder dejar el lugar de trabajo ante una emergencia familiar

En las tres empresas se necesita utilizar mejor los medios de difusión y poder ayudarse de aquellos miembros que sí reconocen la importancia de equilibrar trabajo y familia para poder impulsar las iniciativas.

En la empresa 3 a diferencia de las demás no cuenta con ninguna otra área que apoye a recursos humanos.

Los colaboradores perciben a los directivos como incomprensivos, lo que puede repercutir en el rendimiento de sus labores.

Por último, la corporación ha de profundizar más en el conocimiento de la realidad de cada uno de sus colaboradores para poder tener un análisis más detallado de qué iniciativas en responsabilidad serían las más favorables o en cuál de las que ya tiene, tendría que reforzar más.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J. (2011). *Responsabilidades por Compartir: la conciliación trabajo familia. Programa Regional de Género y Trabajo Decente*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_179779.pdf.
- Ayuso, S. & Mutis, J. (septiembre, 2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas - ¿Una Herramienta para asegurar la Responsabilidad Global de las Empresas? *Globalización, Competitividad & Gobernabilidad* Vol.4 (2). Pp. 29-31. doi: 10.3232/GCG.2010.V4.N2.02.
- Baltera, P. & Díaz, E. (2005). Responsabilidad Social Empresarial Alcances y Potencialidades en Materia Laboral. *Cuaderno de investigación*, 25. Recuperado de http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articulos-88984_recurso_1.pdf.
- Caravero, B. Bienvenu, H. & Portocarrero, F. (2014). Primer Directorio de Responsabilidad Social. La historia de Responsabilidad Social en el Perú. Desde el Punto de la Mirada de Tres Importantes Impulsores. *Stakeholders*. Pp. 12-20 Recuperado de http://issuu.com/stakeholdersrs/docs/directorio_de_responsabilidad_socia.
- Canessa, G. & García, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Lima: Perú 2021.
- Cipriani, J. (septiembre, 2004). La Misión del Estado y del Empresario a la Luz de la Doctrina Social de la Iglesia: Breves Reflexiones. *Serie Remar Más Adentro: Hacia las Profundidades de la Cultura*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Chinchilla, N. & Jiménez, E. (octubre, 2014). La Responsabilidad Familiar Corporativa, núcleo de la responsabilidad social. *Documento IESE Business School- Universidad de Navarra*. Pp. 3.

- Chinchilla, N. & Jiménez, E. (noviembre, 2013). Responsabilidad Familiar Corporativa. *Harvard Deusto Business Review*. Pp. 50. Recuperado de <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/files/2009/02/Responsabilidad-Familiar-Corporativa.-Harvard-Deusto.pdf>.
- Chinchilla, N. León, C. & Maya, A. (marzo, 2006). Estado de las políticas de Conciliación en Hispanoamérica. *Documento IESE Business School- Universidad de Navarra*. Estudio nº 36. Pp. 2. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-36.pdf>.
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una Empresa Familiarmente Responsable ¿Lujo o Necesidad?* Barcelona: Pearson Educación.
- Chinchilla, N. & León, C. (mayo, 2008). Ser Empresa Familiarmente Responsable, una ventaja competitiva. *Cátedra de Empresa Familiar*. Newsletter nº 35. Pp. 2. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/5_38218.pdf.
- Chinchilla, N. & Moragas, M. (2007). *Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. España: Ariel.
- Curto, M. (septiembre, 2012). La Responsabilidad Social Interna de las Empresas: Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. *Documento IESE Business School- Universidad de Navarra*. Cuaderno nº 16. Pp. 8-15. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf.
- Debeljuh, P & Destéfano, A. (2011). *Hacia una Empresa familiarmente Responsables: Guías de Buenas Prácticas*. Buenos Aires: Universidad Austral.
- Domínguez & Fernández (2011). *Responsabilidad Social Corporativa*. Cantabria: CEOE CEPYME Cantabria.
- Martínez, R. (septiembre, 2016). El modelo EFR. Un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables. *Capital humano*. N 202. Pp. 52-60. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/6/2/4/pd0000012624.pdf>.

- Martínez, S. (2016, 14 de Junio). *¿Quieres ser una empresa EFR?*
Recuperado de <http://superrhheroes.sesametime.com/quieres-una-empresa-efr/>.
- Mayen, A. citando a ISO 26000 (2014). Primer Directorio de Responsabilidad Social. ABC de la RS. *Revista Stakeholders*. Pp. 59
Recuperado de http://issuu.com/stakeholdersrs/docs/directorio_de_responsabilidad_socia.
- Mendoza, V. (2013). *La Empresa Familiarmente Responsable en México*. (Tesis de Maestría en Administración, Instituto Politécnico Nacional, México DF). Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1389729952810TesisVMH.pdf>.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). Compendio de Normas Sobre Legislación Laboral. (Ed. V). Lima: Autor. Recuperado de http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/snil/compendios/160816_Compendio_Normas_2016.pdf.
- Organismo Internacional del Trabajo (OIT) y Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD). (2009), citado por Donaldo, H. (2012). *Efectos de los Entornos Familiares Responsables sobre la Calidad de la Motivación de los Colaboradores*. (Tesis Doctoral) Universidad de Navarra, Pamplona. España.
- Raufflet, E. Lozano, J. Barrera, E. Gracia, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson Educación.
- Reyno, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como Ventaja Competitiva*. (Tesis de Grado). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago. Chile.
- Kowszyk, Y. Covarrubias, A. & García L. (2011). *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011. Percepciones de Consumidores y Ejecutivos de Empresas*. Panamá: Red Forum Empresa,

Valera, D. Rizo, C & Bendel, C. (2011). *Criterios para una Empresa Segura 2011*. Lima: Peruval. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/publicaciones-de-peru-2021/571/c-571>.

IX. ANEXOS

Anexo N° 01. Entrevista al asistente de Recursos Humanos

¿Cómo se maneja el tema de flexibilidad laboral en las tres empresas?

En temas de permisos se toma en cuenta que:

Tema de salud personal – emergencia pasa sin descuento, pero si es por algún familiar si pasa por descuento, (todo debe tener sustento)

Reuniones por motivos de hijos en el colegio y más aún si la madre es soltera y es permiso por horas, no pasa por descuento pero si es por día entero o media jornada se les descuenta ese tiempo.

Para otros permisos se les da ya sea con descuento o sin descuento, dependiendo de la emergencia

Importante que no sea recurrente porque si no se les llama la atención (que prevea su tiempo).

En la empresa 1 usualmente es por salud o estudio (siempre que sea un par de horas), ahora si es mayor la cantidad de horas, entonces pueden recuperarlas o pasan por descuento.

Ahora mismo se está manejando un nuevo horario, desde mayo, que es de 8 am a 5:30 con una hora de descanso, ya que antes salían a las 7 con dos horas y media de descanso.

En la empresa 1 los operarios cuentan con un área de seguridad ocupacional que ven el tema de los permisos siempre y cuando sea por salud. Y lo que es permisos personales lo ve recursos humanos siempre y cuando exista una autorización por parte de sus jefes (queda libre al criterio del jefe si les da o no les da el permiso). *En producción* si les dan permiso pero se trata de no

ser muy seguido, *en comercial* es un poco más difícil debido a los horarios, a no ser que sea una emergencia

En sí en las tres empresas los colaboradores que cuentan con horario flexible son más porque están estudiando (formación profesional), y bueno también los practicantes, por cruce de horarios, entonces se les da facilidad. Y es en estos caso que se va manejando si pasa por descuento o reducción salarial por horas de trabajo.

¿Cómo se maneja cuando un colaborador tiene que dejar el puesto de trabajo?

Si es una emergencia puede salir y se maneja con las personas que quedan (siempre y cuando sean un día o dos días), claro que la producción bajaría un poquito. Si es más tiempo ya se busca un reemplazo.

En la empresa 2, los *choferes* (tienen un bono fijo y aparte se les paga por viaje). Es un poco más difícil porque como es por ruta ellos pueden estar aquí o en otro lugar, pero ante una emergencia también pueden pedirlo. Por ejemplo me encuentro ahorita en Áncash y surge una emergencia, entonces se busca un camión que está en ruta y este le da el alcance, ahí hacen el cambio, pero este conductor pierde el viaje, puede recuperarlo si coordina previamente, de lo contrario sería falta grave.

En Conclusión se busca la flexibilidad pero es dependiendo de la gravedad y es importante pedirles algún certificado o constancia que avale su salida como en casos de:

- ✓ Votaciones
- ✓ Reuniones (esta solo pasa por descuentos)
- ✓ Estudio
- ✓ Salud

Actualmente en cerámicos, tenemos tres señores en programa de alfabetización, una chica en estudios de instituto, por lo que ella no asiste dos días (recupera horas).

Algunos de los motivos de salidas que pasan con descuento son por ejemplo reuniones en el colegio, viaje por motivo familiar, cuando se van a realizar algún trámite, etc.

¿No ha existido algún inconveniente con algún colaborador el mantener las ventajas laborales después de un permiso largo?

No, en algunos casos han tenido que faltar por un periodo largo, y esto ha sido por motivos de descanso médico o algún accidente laboral.

¿Los colaboradores reciben capacitaciones?

Bueno el personal operativo no recibe, el personal administrativo se les da facilidad para que ellos mismos la busquen (estas son sin descuento), y por parte de la empresa solo a veces por tema de convenio como por ejemplo APEMA (capacitación en este mes de seguridad ocupacional) pero estos son gratuitos, puesto que no se tiene una política de capacitarlos con el apoyo económico.

¿Se cuenta con alguna área o un responsable de brindar alguna orientación en asesoramiento personal-familiar?

No, antes se daba servicio de consejería psicológica en la empresa 1 y 3, y se tomaban varios aspectos, en algunos casos se han llamado a familiares también para consulta con especialista, por parte de ese entonces del área de Selección y Desarrollo Organizacional, actualmente no se da por temas de costos.

En esta área también se brindaba asesoramiento en temas psicológicos, pero solo si el colaborador solicita sobre ello, no es algo que se daba en general para todos.

Además se había tenido en cuenta un proyecto con las familias de los trabajadores, que abarcaba talleres para esposas e hijos de los colaboradores, algunos convenios de estudio, y otros puntos, pero por temas de costos se canceló.

¿Qué medios utilizan para la comunicación con los colaboradores?

Se utiliza el correo corporativo en las tres empresas y el periódico mural

¿Usualmente se lleva trabajo a casa o existe la preferencia de trabajar hasta tarde?

Solo en días que son congestionados como fines de mes.

¿Con qué otras políticas cuentan las empresas que beneficien al colaborador?

Bueno así en general tenemos planes de incentivos, escalas salariales, trabajador del mes, además de las establecidas por ley.

Anexo N° 02. Encuesta a Colaboradores:

Mucho le agradeceremos se sirva responder a este cuestionario marcando con una “X” la alternativa que más se ajusta a lo que percibe en la organización. Por favor asegúrese de responder cada una de las preguntas, y tenga por seguro que sus respuestas serán tratadas con un alto grado de confidencialidad sin afectar a su persona pues esta encuesta es anónima y sólo tiene fines académicos.

DATOS GENERALES:

Edad: _____

Sexo:

 Hombre **Mujer** .

Tipo de empresa: _____

Indique si tiene acceso a estas ventajas:

		Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
1	Tiene horario Laboral flexible				
2	Trabaja a tiempo parcial				
3	Puede tener medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana				
4	Su jornada laboral puede reducirla a cambio de una reducción salarial				
5.a	Permiso por maternidad superior a lo establecido en ley (15 semanas)				
5.b	Permiso por paternidad superior a lo establecido en ley (4 días)				
6	Tiene excedencia para cuidar de un familiar con reducción de sueldo por ese período				
7	Tiene calendario flexible de vacaciones				
8	Puede dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar				
9	Mantiene las ventajas laborales después de un permiso largo				
10	Si Sustitución de personal que está de servicio				

11	Cuenta con asesoramiento profesional (capacitación, coaching)				
12	Cuenta con asesoramiento personal/familiar (por especialistas)				
13	Se le brinda formación sobre cómo conciliar trabajo/familia (por especialistas)				
14	Se le brinda formación en gestión del tiempo y estrés				
15	Tienen acceso a servicio de guardería (propio o subvencionado)				
16	Seguro de vida				
17	Servicio médico de accidentes fuera de la empresa				
18	Seguro médico para familiares				
19	Plan de jubilación				

Indique cuantos directivos de su empresa responde a lo siguiente, sabiendo que se denomina **Empresas Familiarmente Responsables (EFR)** a las empresas que **“tienen una política que favorece la conciliación trabajo-familia de los colaboradores, ayudando al buen desempeño organizacional.”**

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

Indique una de las siguientes opciones:

		Ninguno medio	Comunicación oficial	Reunión de directivos	Reunión de toda la empresa
22	Medios por los que las iniciativas familiarmente responsables se difunden				

		Nadie	Directivo	Encargado de Recursos Humanos	Equipo especializado
23	Responsable del proyecto Empresa Familiarmente Responsable "EFR"				

Indique una de las siguientes opciones:

		Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
24	Se espera que usted lleve trabajo a casa				
25	Existe la cultura donde trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo				
26	El respeto por la familia constituye un valor que forma parte de la cultura organizativa				
27	Existen prácticas de formación para que los colaboradores sean más capaces				
28	Los directivos son comprensivos e impulsan a tener en cuenta las preocupaciones familiares y particulares				

Gracias por su colaboración

Anexo N° 03. Tablas y Figuras

Políticas de conciliación:

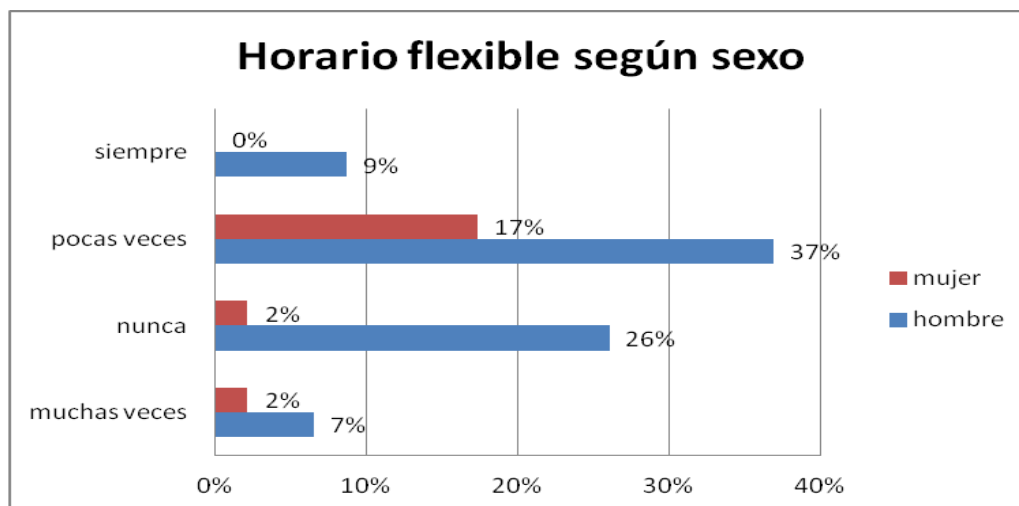


Figura 15. Horario flexible según sexo (empresa 1)

Fuente: Elaboración propia

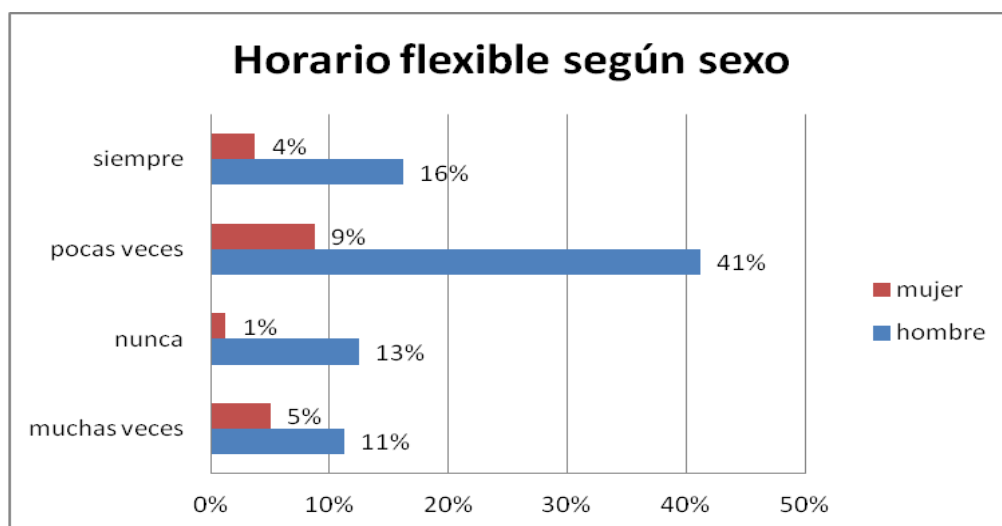


Figura 16. Horario flexible según sexo (empresa 2)

Fuente: Elaboración propia

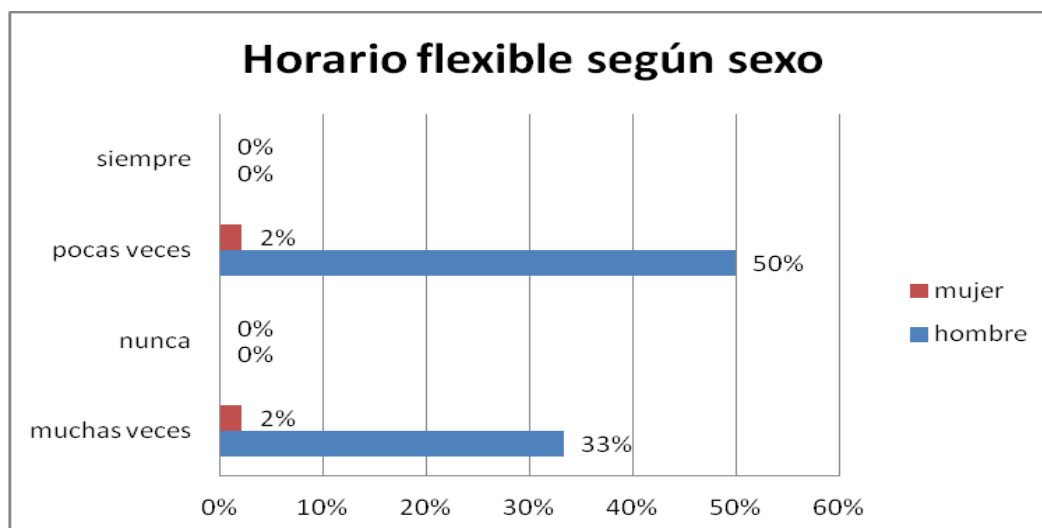


Figura 17. Horario flexible según sexo (empresa 3)

Fuente: Elaboración propia

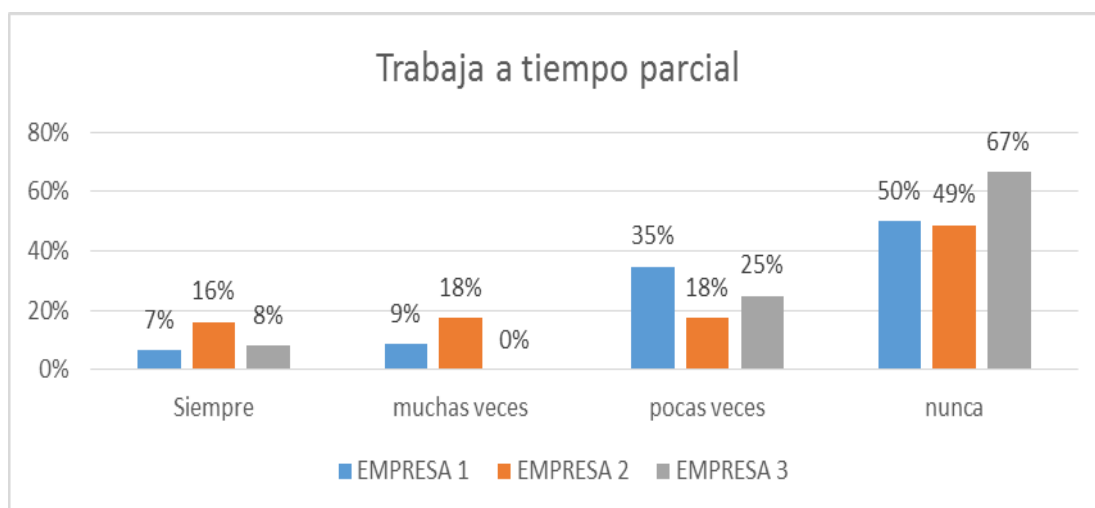


Figura 18. Trabaja a tiempo parcial

Fuente: Elaboración propia

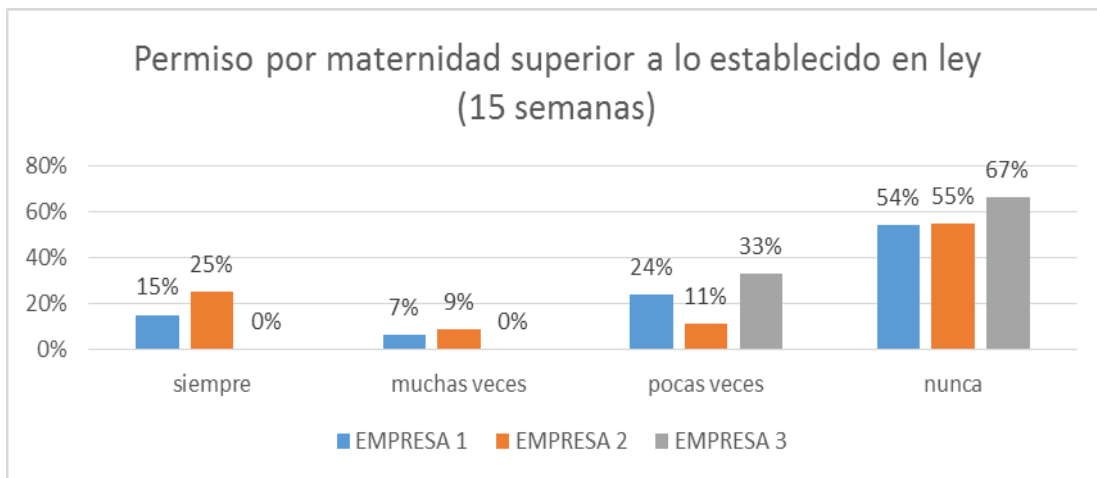


Figura 19. Permiso por maternidad según ley

Fuente: Elaboración propia

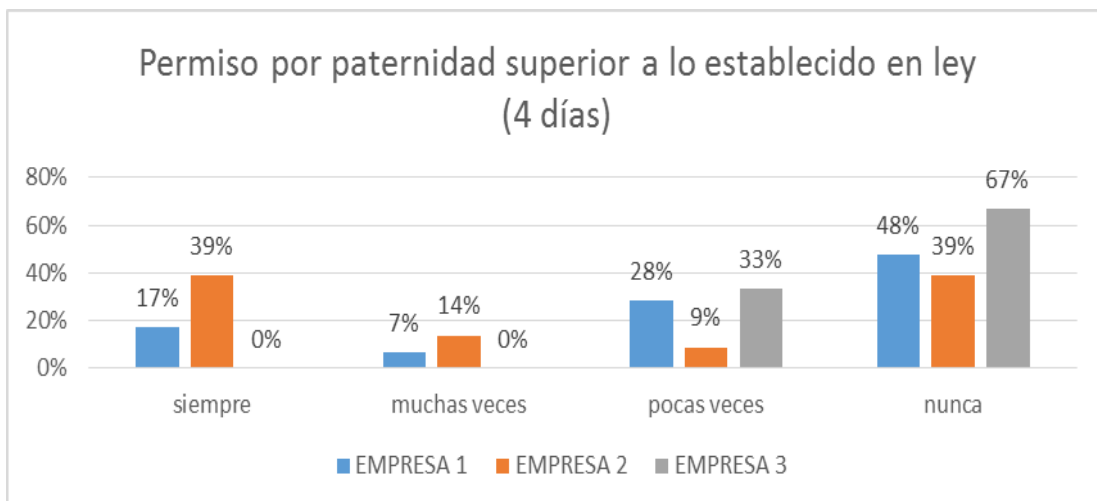


Figura 20. Permiso por paternidad según ley

Fuente: Elaboración propia

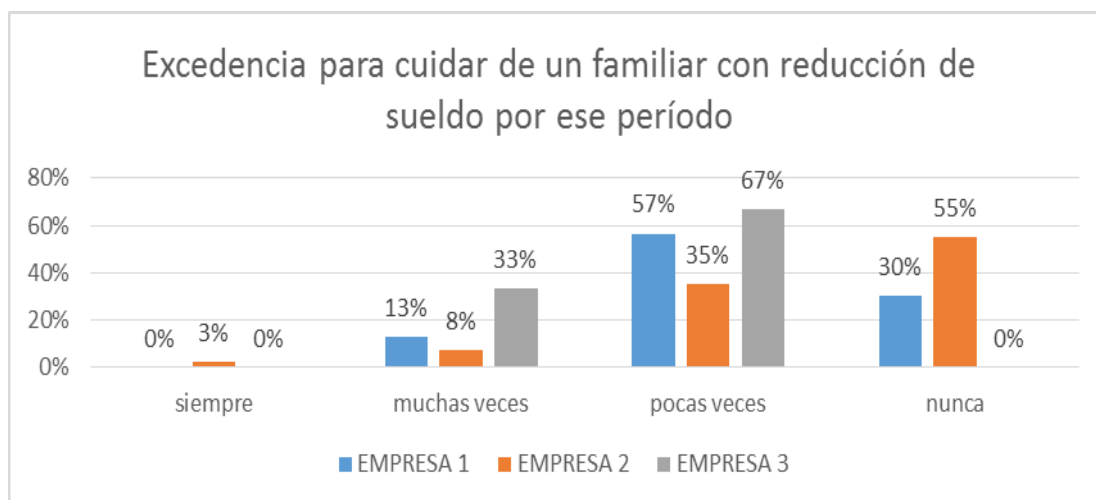


Figura 21. Excedencia para cuidar de un familiar con reducción salarial

Fuente: Elaboración propia

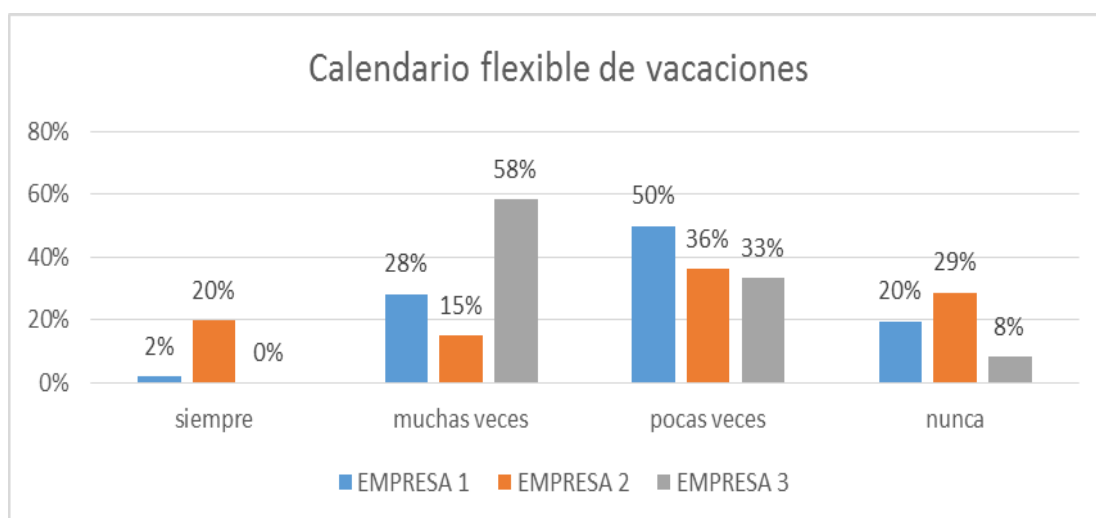


Figura 22. Calendario flexible de vacaciones

Fuente: Elaboración propia

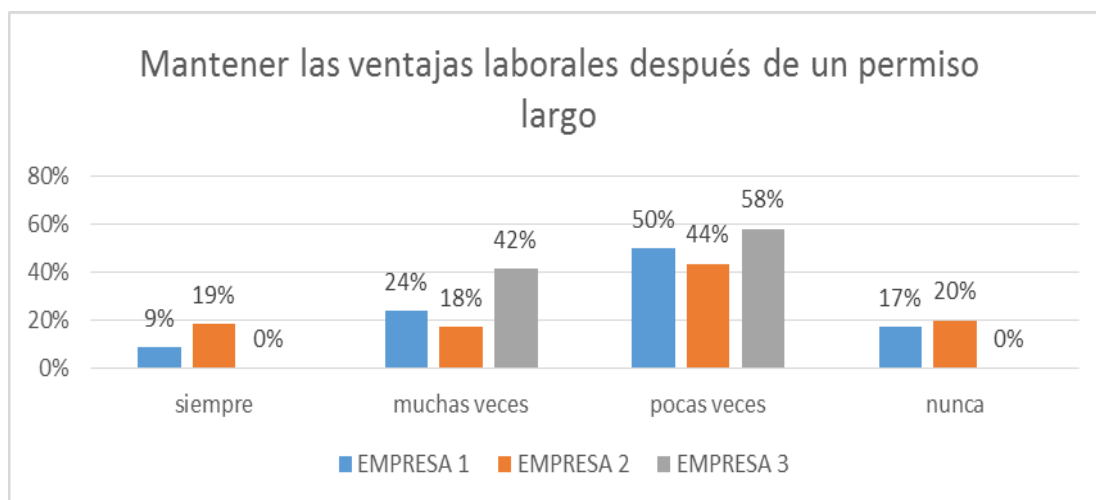


Figura 23. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo

Fuente: Elaboración propia

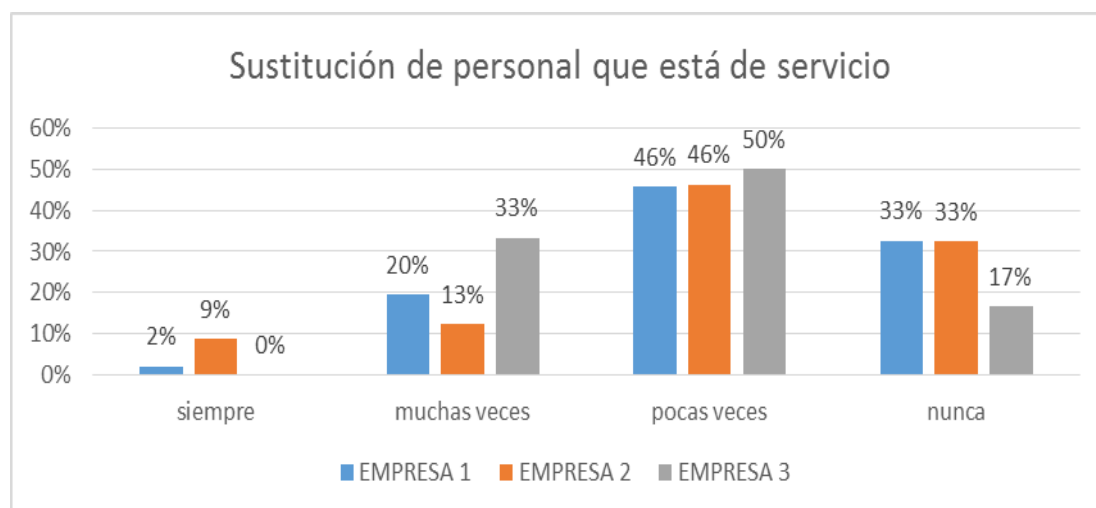


Figura 24. Sustitución de personal que está de servicio

Fuente: Elaboración propia

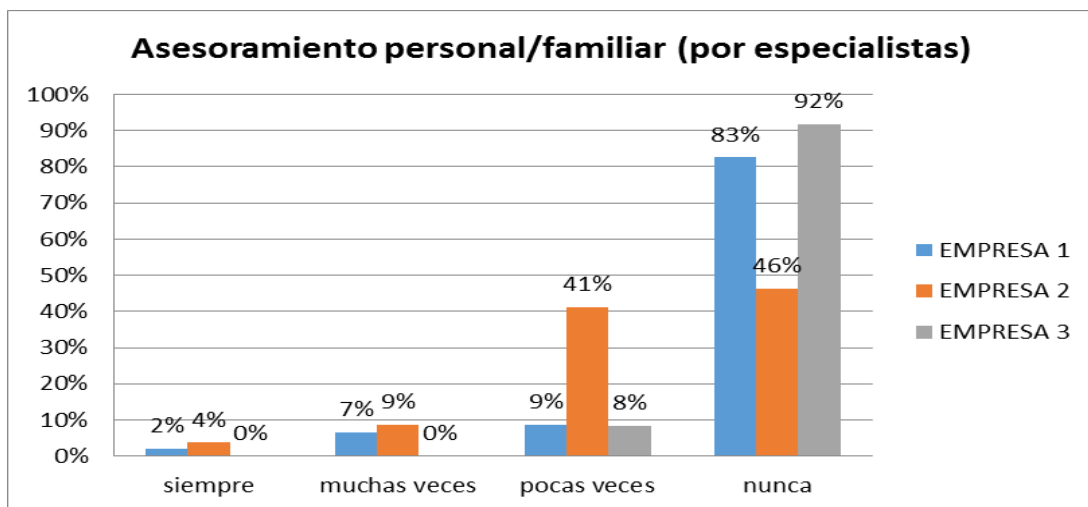


Figura 25. Asesoramiento personal/familiar por especialistas

Fuente: Elaboración propia

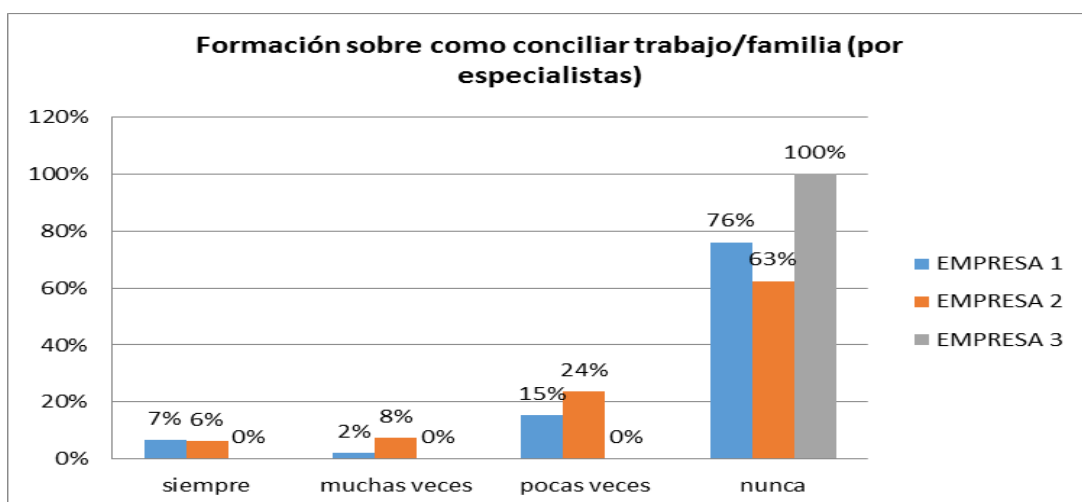


Figura 26. Formación sobre cómo conciliar trabajo/ familia

Fuente: Elaboración propia

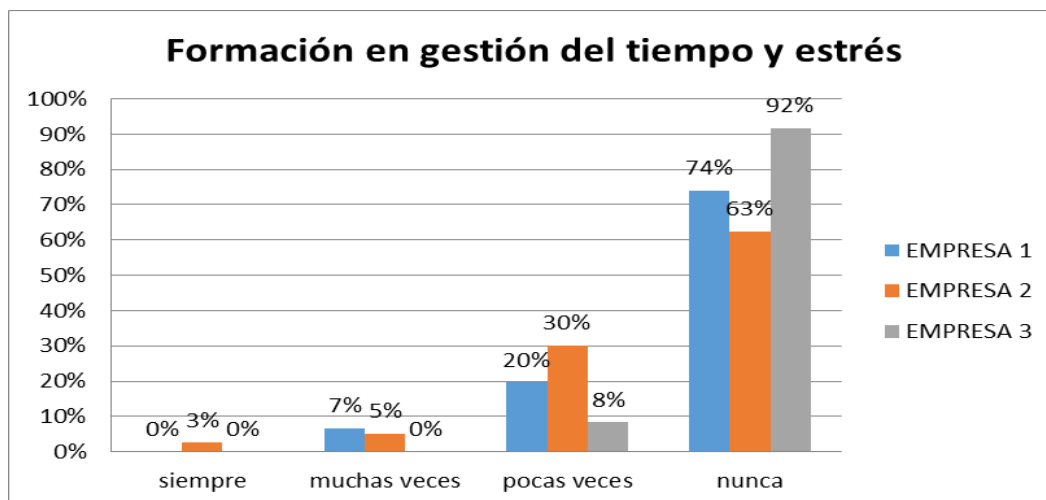


Figura 27. Formación en gestión del tiempo y el estrés

Fuente: Elaboración propia

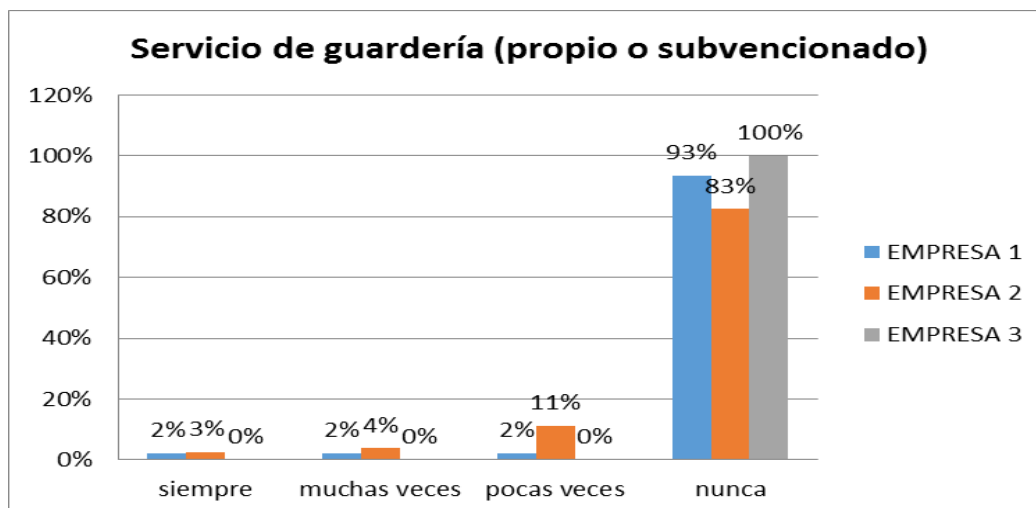


Figura 28. Servicio de guardería

Fuente: Elaboración propia

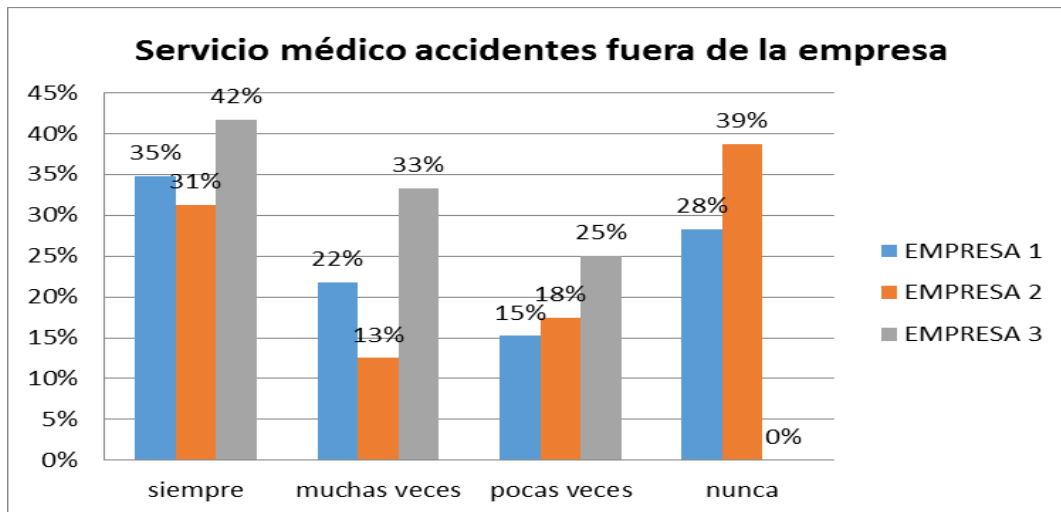


Figura 29. Servicio médico accidentes fuera de la empresa

Fuente: Elaboración propia

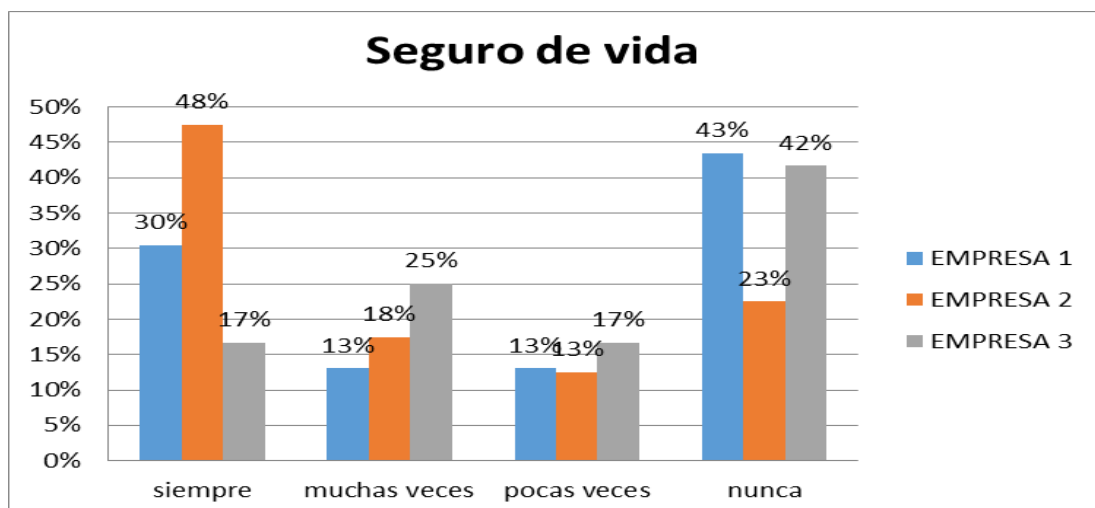


Figura 30. Seguro de vida

Fuente: Elaboración propia

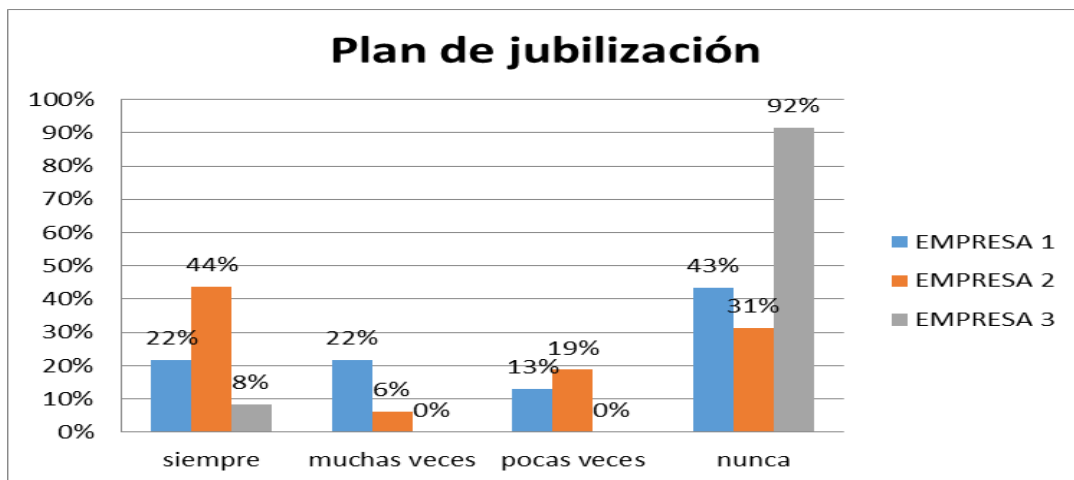


Figura 31. Plan de jubilación

Fuente: Elaboración propia

Cultura:

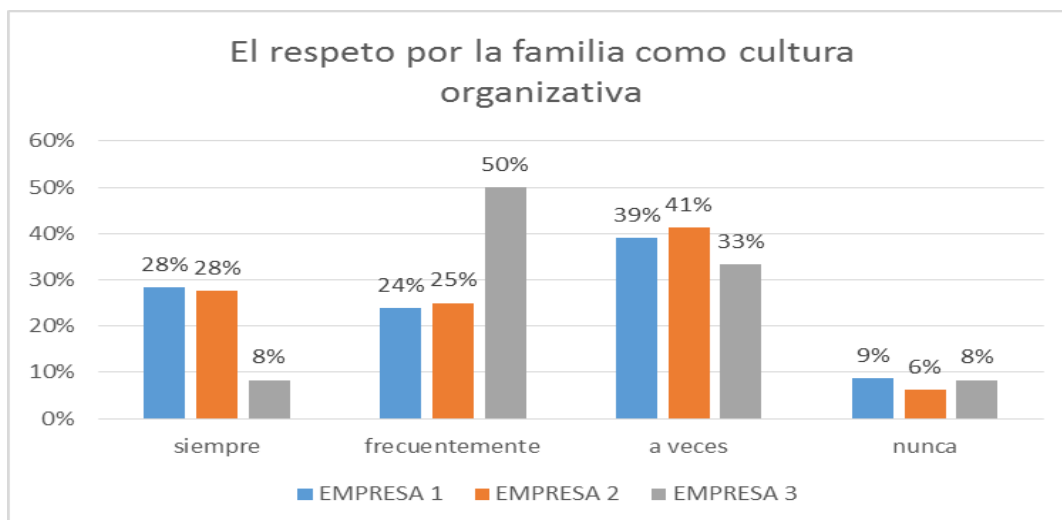


Figura 32. Respeto por la familia como cultura organizativa

Fuente: Elaboración propia

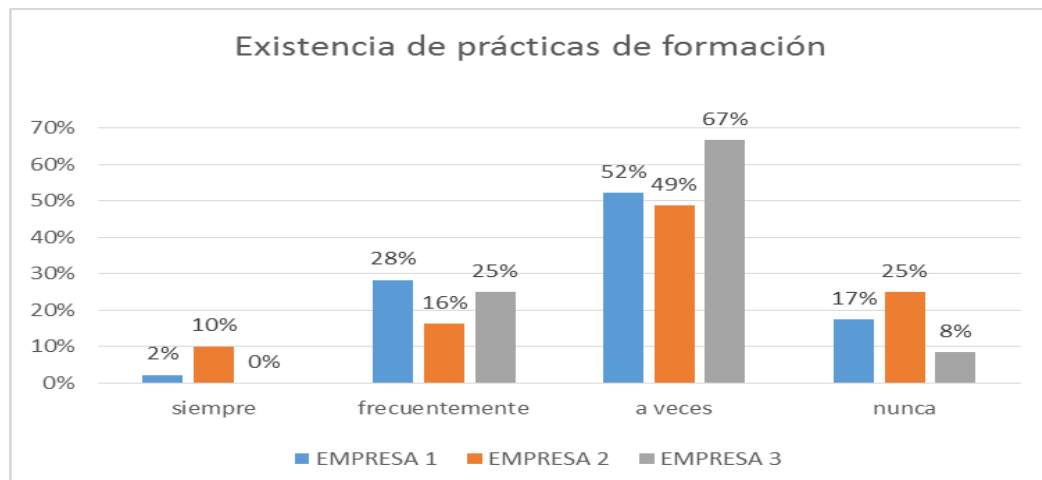


Figura 33. Existencia de prácticas de formación

Fuente: Elaboración propia

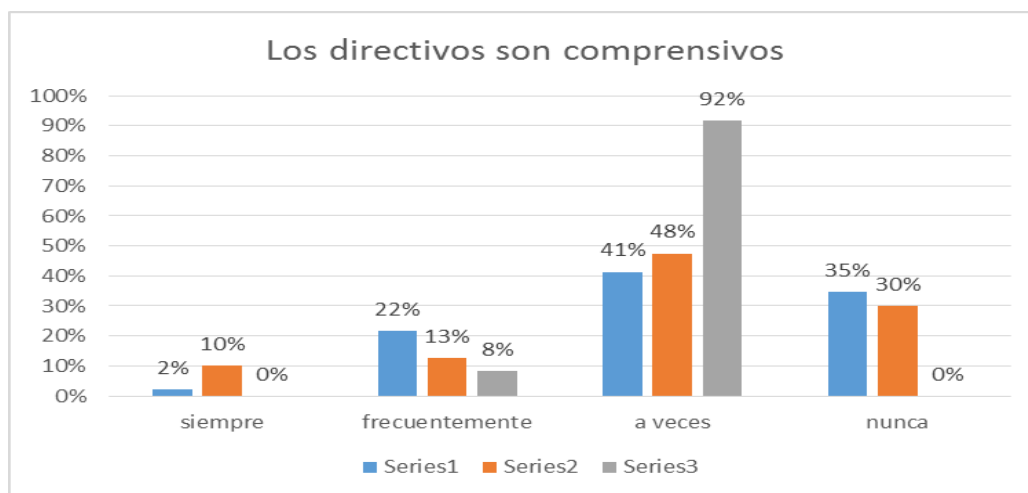


Figura 34. Los directivos son comprensivos

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 04. Tabla de frecuencia

Tabla 9

Frecuencia. Políticas de conciliación

Políticas de Conciliación					
	Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	24.00	2	1.4	1.4	1.4
	25.00	1	.7	.7	2.2
	26.00	1	.7	.7	2.9
	27.00	4	2.9	2.9	5.8
	28.00	2	1.4	1.4	7.2
	29.00	3	2.2	2.2	9.4
	30.00	2	1.4	1.4	10.9
	31.00	3	2.2	2.2	13.0
	32.00	5	3.6	3.6	16.7
	33.00	11	8.0	8.0	24.6
	34.00	1	.7	.7	25.4
	35.00	9	6.5	6.5	31.9
	36.00	4	2.9	2.9	34.8
	37.00	7	5.1	5.1	39.9
	38.00	6	4.3	4.3	44.2
	39.00	7	5.1	5.1	49.3
	40.00	10	7.2	7.2	56.5
	41.00	4	2.9	2.9	59.4
	42.00	8	5.8	5.8	65.2
	43.00	7	5.1	5.1	70.3
	44.00	6	4.3	4.3	74.6
	45.00	1	.7	.7	75.4
	46.00	8	5.8	5.8	81.2
	47.00	2	1.4	1.4	82.6
	48.00	7	5.1	5.1	87.7
	49.00	3	2.2	2.2	89.9
	50.00	1	.7	.7	90.6
	51.00	1	.7	.7	91.3
	52.00	1	.7	.7	92.0
	53.00	3	2.2	2.2	94.2
	56.00	2	1.4	1.4	95.7
	57.00	1	.7	.7	96.4
	60.00	2	1.4	1.4	97.8
	61.00	2	1.4	1.4	99.3
	65.00	1	.7	.7	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia. SPSS

Anexo N° 05. Tabla de frecuencia

Tabla 10

Frecuencia. Facilitadores

Facilitadores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4.00	10	7.2	7.2	7.2
	5.00	1	.7	.7	8.0
	6.00	23	16.7	16.7	24.6
	7.00	28	20.3	20.3	44.9
	8.00	15	10.9	10.9	55.8
	9.00	17	12.3	12.3	68.1
	10.00	15	10.9	10.9	79.0
	11.00	17	12.3	12.3	91.3
	12.00	5	3.6	3.6	94.9
	13.00	7	5.1	5.1	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia. SPSS

Anexo N° 06. Tabla de frecuencia

Tabla 11

Frecuencia. Cultura

Cultura					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5.00	2	1.4	1.4	1.4
	6.00	1	.7	.7	2.2
	7.00	10	7.2	7.2	9.4
	8.00	12	8.7	8.7	18.1
	9.00	18	13.0	13.0	31.2
	10.00	18	13.0	13.0	44.2
	11.00	29	21.0	21.0	65.2
	12.00	18	13.0	13.0	78.3
	13.00	17	12.3	12.3	90.6
	14.00	9	6.5	6.5	97.1
	15.00	2	1.4	1.4	98.6
	16.00	2	1.4	1.4	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia. SPS

Anexo N° 07. Fiabilidad

Tabla 12

Escala: Fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	138	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	138	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.796	29

Fuente: Elaboración propia. SPSS

Anexo N° 08. Ser una EFR

Propuesta basada en lo que propone Martínez (2016):

1. Compromiso

La alta dirección deberá comprometerse en definir la cultura de conciliación trabajo – familia y su estrategia de implantación dentro de toda la corporación.

2. Creación del área de conciliación Trabajo – Familia.

Es importante establecer un área dentro de Recursos Humanos que se dedique a ver todo lo relacionado con la conciliación trabajo - familia, compuesto por un equipo especializado o capacitado en temas de conciliación (asistente social y psicólogo) que faciliten el mejor manejo y difusión de las políticas a implementar, asesorando al gerente de recursos humanos.

3. Diagnóstico

Se tomarán en cuenta dos aspectos necesarios para lograr la mejor implantación, y posterior desarrollo de las políticas de conciliación, en beneficio del colaborador y de la empresa.

- **FODA**

- **Satisfacción y necesidades del colaborador:**

También es necesario conocer el grado de satisfacción del colaborador en la organización, porque de ello depende su identificación con la empresa y por consiguiente su buen rendimiento en la misma.

La recolección de datos se realizaría a través de encuestas, formularios, entrevistas (según requiera cada empresa) que permitan conocer la necesidad de cada colaborador.

4. Planificación y diseño de políticas

Una vez recolectada toda la información, se deberá planificar y diseñar detalladamente el proceso de cada una de las políticas a establecer, según la necesidad de cada empresa.

5. Desarrollo e implantación de políticas

Se deberá tener en cuenta:

- **Difusión de las políticas:**

Primero, lograr que toda la organización tenga conocimiento de la nueva gestión establecida, y que ningún miembro de la empresa esté exento. Segundo, tener un medio de difusión específico por donde se comuniquen las iniciativas de conciliación.

Así mismo, se deberá también hacer conocer la aplicación de estas medidas de conciliación, a través de folletos, página web, u otros medios con que cuente la empresa.

- **Liderazgo:**

Los primeros en ser ejemplo de conciliación deberán ser los miembros de la alta dirección, por ello deberán tener conocimiento suficiente de la importancia de conciliar trabajo – familia y estar cien por ciento comprometidos, para que de esta manera motiven a sus colaboradores.

6. Seguimiento de adaptación

Se contará con un supervisor encargado de seguir la aplicación de las políticas en las diversas áreas de la empresa, e informar el proceso de adaptación en los colaboradores. Este supervisor solo estará hasta lograr que estén todos bien adaptados con las políticas implantadas.

7. Evaluación

Una vez adaptados los miembros de la organización, se deberá evaluar constantemente las políticas aplicadas, con el fin de mejorar y ver su impacto en la organización.

8. Certificarse como EFR

Este paso es opcional, y consiste en que la corporación a estudio pueda llegar a obtener mayor eficacia en la gestión de sus procesos de conciliación, además de otros beneficios, como mejor competitividad, productividad, mejorar marca, etc.

Los pasos para conseguir certificarse como Empresa Familiarmente Responsable según lo establece la fundación MásFamilia son los siguientes:

1. El primer paso es contactar con la Fundación MásFamilia, y esto puede ser por teléfono, correo electrónico o a través del formulario que hay en su página web.
2. Luego se deberá diseñar e implementar un modelo de gestión EFR. Dicho modelo puede desarrollarlo la misma empresa, según lo que establece la fundación, o puede solicitar una consultoría homologada por la Fundación MásFamilia.
3. Una vez implementado el modelo, se pasará a una auditoría EFR, para poder evaluar que en verdad se está llevando la gestión propuesta.
4. Si se supera la auditoría, se obtendrá el sello de Certificado EFR durante 2 o 3 años dependiendo siempre del tamaño de la empresa.