

**Plan de mejoramiento para certificar al Colegio Mixto Ciudadanos del  
Futuro SAS como una empresa familiarmente responsable**

**Laura Yesenia Martínez Sandoval**

**Proyecto de grado para optar el título de Especialista de Gerencia Educativa**

**Asesora: Carmen Alicia Ruiz Bohórquez**

**Universidad de la Sabana**

**Facultad de educación**

**Especialización en gerencia educativa**

**Chía, Cundinamarca**

**2021**

## Tabla de Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Problema de Investigación .....</b>	<b>10</b>
<b>Contexto institucional.....</b>	<b>10</b>
<b>Descripción del Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>Formulación del problema.....</b>	<b>17</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<b>Objetivo general .....</b>	<b>18</b>
<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>18</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>19</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>20</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>20</b>
<b>Beneficios de implementar la responsabilidad social empresarial (RSE).....</b>	<b>26</b>
<b>Empresa familiarmente responsable (EFR).....</b>	<b>28</b>
<b>Elementos que componen una EFR.....</b>	<b>29</b>
<b>Fase I Diseño e implantación del modelo EFR. ....</b>	<b>33</b>
<b>Fase II Certificación.....</b>	<b>34</b>
<b>Fase III Concesión del certificado y distintivo EFR. ....</b>	<b>34</b>
<b>Diseño Metodológico .....</b>	<b>38</b>
<b>Tipo de Investigación.....</b>	<b>38</b>
<b>Modelo investigación acción .....</b>	<b>39</b>
<b>Técnica de Recolección de Datos.....</b>	<b>42</b>
<b>Matriz del Plan de mejoramiento.....</b>	<b>46</b>
<b>Ejecución y desarrollo de las fases del plan de mejoramiento .....</b>	<b>54</b>
<b>Fase 1: Directivos comprometidos .....</b>	<b>54</b>

<b>Fase 2: Conformación del comité EFR.....</b>	<b>55</b>
<b>Fase 3: Nivel actual del modelo EFR.....</b>	<b>55</b>
<b>Fase 4: Información de las necesidades.....</b>	<b>66</b>
<b>Fase 5: Conciliación del plan integral .....</b>	<b>67</b>
<b>Fase 6: Políticas EFR.....</b>	<b>69</b>
<b>Fase 7: Formación de líderes .....</b>	<b>69</b>
<b>Fase 8: Valores familiares.....</b>	<b>70</b>
<b>Fase 9: Divulgación de políticas y acciones. ....</b>	<b>71</b>
<b>Fase 10: Evaluación de políticas EFR .....</b>	<b>71</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>72</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>73</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>74</b>

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ubicación del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro Fuente: PEI.....	10
Figura 2. Organigrama Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro. Fuente: PEI (2021) .....	12
Figura 3. Análisis del contexto institucional, factor social Fuente: PEI del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro .....	15
Figura 4. Diagrama causal o de Ishikawa sobre el.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 5. Las diez empresas certificadas como “EFR” en Colombia.....	21
Figura 6. Recopilación de las instituciones educativas en Colombia que cuentan con la certificación activa en empresas familiarmente responsables.....	27
Figura 7. Etapas del modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial.....	31
Figura 8. Los elementos del modelo de empresas familiarmente responsable.....	32
Figura 9. Los Facilitadores del modelo de empresas familiarmente responsables.....	33
Figura 10. Niveles del modelo de empresas familiarmente responsable.....	35
Figura 11. Indicadores obligatorios para tener en la certificación inicial y la primera renovación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 12. Etapas de Mejoramiento Continuo que establece el Ministerio de Educación.....	39
Figura 13. Resultados de las primeras seis preguntas del cuestionario para diagnosticar al Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.....	60
Figura 14. Resultados de las preguntas siete a la doce del cuestionario para diagnosticar al Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.....	62
Figura 15. Resultados de las preguntas trece al veintiuno del cuestionario para diagnosticar al Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.....	63
Figura 16. Recopilación de las respuestas sobre las acciones por parte de la institución que evidencien la conciliación entre el trabajo y la familia.....	64
Figura 17. Cuadrante del modelo de empresas familiarmente responsable acorde con el posicionamiento que se encuentra el Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.....	67

### Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 2.</b> .....	11

### Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1.</b> Infraestructura del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro .....	80
<b>Anexo 2.</b> Resultados de la encuesta de satisfacción 2020-1 .....	78
<b>Anexo 3.</b> Resultados de la enc Practicas Flexibilidad Laboral, Cuestionario modelo de EFR. ..	81
<b>Anexo 4.</b> Acta del compromiso de la junta de socios para realizar el plan de mejoramiento .....	82
<b>Anexo 5.</b> Recopilación de las respuestas de todos los directivos sobre los lineamientos del modelo EFR y su aplicabilidad en la institución educativa. ....	82
<b>Anexo 6.</b> Funcionarios que conforman el comité de EFR.....	84
<b>Anexo 7.</b> Grabación del Focus Group .....	85

## **Resumen**

El presente trabajo propone un plan de mejoramiento encaminado a solventar la escasa existencia de políticas y acciones de responsabilidad social empresarial del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro, ubicado en la localidad séptima de la ciudad de Bogotá, en el barrio la Libertad. Es así como se determina certificar a la institución educativa como una empresa familiarmente responsable - EFR con el fin de mejorar la productividad, calidad del servicio, compromiso, clima laboral y reputación de marca.

Durante el desarrollo de la propuesta, se hizo una revisión teórica previa, se analizaron las causas internas y externas que llevaron a la necesidad de formular el plan de mejoramiento, se realizaron grupos focales, entrevistas y encuestas a la junta de socios, docentes y directivos, caracterizando a la institución educativa para establecer cómo se encuentra actualmente la institución con respecto a las condiciones del modelo de EFR, identificando el grado de satisfacción de los servidores a partir de los resultados de la autoevaluación institucional.

**Palabras clave:** plan de mejoramiento, responsabilidad social empresarial, empresa familiarmente responsable EFR.

### **Abstract**

This project proposes an improvement plan aimed at solving the scarce existence of corporate social responsibility policies and actions of the Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro, located in the seventh district of the city of Bogota, in the neighborhood of La Libertad. This is how it was determined to certify the school as a family responsible company - EFR in order to improve productivity, quality of service, commitment, work environment and brand reputation.

During the development of the proposal, a previous theoretical review was made, the internal and external causes that led to the need to formulate the improvement plan were analyzed, focus groups, interviews and surveys were conducted with the board of partners, teachers and managers, characterizing the educational institution to establish how the institution is with respect to the measures of EFR that currently manages the educational institution, identifying the degree of satisfaction of the servers from the results of the institutional self-assessment.

**Keywords:** improvement plan, corporate social responsibility, family-friendly company.

## **Introducción**

“El PEI, el plan de mejoramiento y el plan de estudios son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y de las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa” (MEN 2008, p.20) Por ello la importancia de un plan de mejoramiento y un buen direccionamiento en una institución educativa.

Este plan de mejoramiento parte de un diagnóstico que se deriva de la aplicación de la autoevaluación institucional en el año 2020 que está centrada en determinar el grado de satisfacción de la comunidad educativa, cuyos resultados evidencian la necesidad de implementar acciones para impactar el área de responsabilidad social empresarial; surge entonces la idea de articular a ese plan de mejoramiento un proceso de certificación del colegio como empresa familiarmente responsable.

Para comenzar se dará una breve descripción de la empresa con el fin de contextualizar la investigación, seguido de la importancia de tener procesos de responsabilidad social empresarial en donde, se analiza el recurso de certificarse como una empresa familiarmente responsable, los

requisitos y beneficios que esta trae, para poder aplicarlos en la institución educativa. Se realiza un plan de acción distribuido por diez fases y para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **Problema de Investigación**

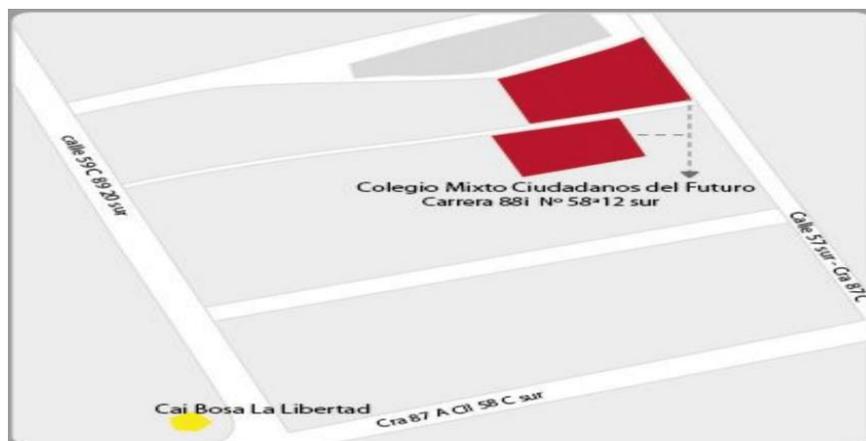
### **Contexto institucional**

La institución educativa a investigar es el Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro SAS se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá en la localidad de Bosa en el barrio La Libertad, UPZ 84 (II Sector), ha prestado sus servicios educativos durante los último 32 años. Cuenta aproximadamente con 1200 estudiantes y 67 empleados, 45 aulas de clase, oratorio, auditorio, biblioteca, polideportivo, salas de informática y laboratorios de inglés, física y química los cuales ayudan a los alumnos a un mejor desarrollo académico y convivencial (ver Anexo 1).

Por parte de sus proveedores están en diferentes ámbitos como rutas, mantenimiento de computadores, seguro escolar, página web, cafetería, salidas pedagógicas, agendas escolares, transporte y papelería.

### **Figura 1.**

*Ubicación del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.*



*Nota.* El mapa representa la ubicación exacta de la institución educativa, carrera 88i N° 58A12 sur. Zona séptima. Limita por el norte con los barrios Santa Fe y Cabaña, al oriente con el barrio las Margaritas, al occidente con el barrio El Porvenir y al sur con el barrio Holanda. Tomado de *Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro S.A.S*, (2020), Ubicación, disponible en: <http://cmcf.edu.co/>.

El Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro SAS, es una institución educativa de carácter privado y como empresa se encuentra registrada en la cámara de comercio de Bogotá con la figura de Sociedad por Acciones Simplificada, cuyo objeto principal es desarrollar actividades propias de la formación humana en preescolar, primaria, básica secundaria, media vocacional y formación para el desarrollo y trabajo humano e informal. Actualmente la institución es reconocida oficialmente como una empresa prestadora de un servicio público educativo en la ciudad de Bogotá, bajo la resolución 7452 de 1998 en la cual avala a la institución para la prestación del servicio. El colegio posee políticas, programas, normas, planes y procedimientos normalizados, para la prestación del servicio que ofrece, los cuales se encuentran estipulados en el manual de convivencia y que deben ser cumplidos con alta

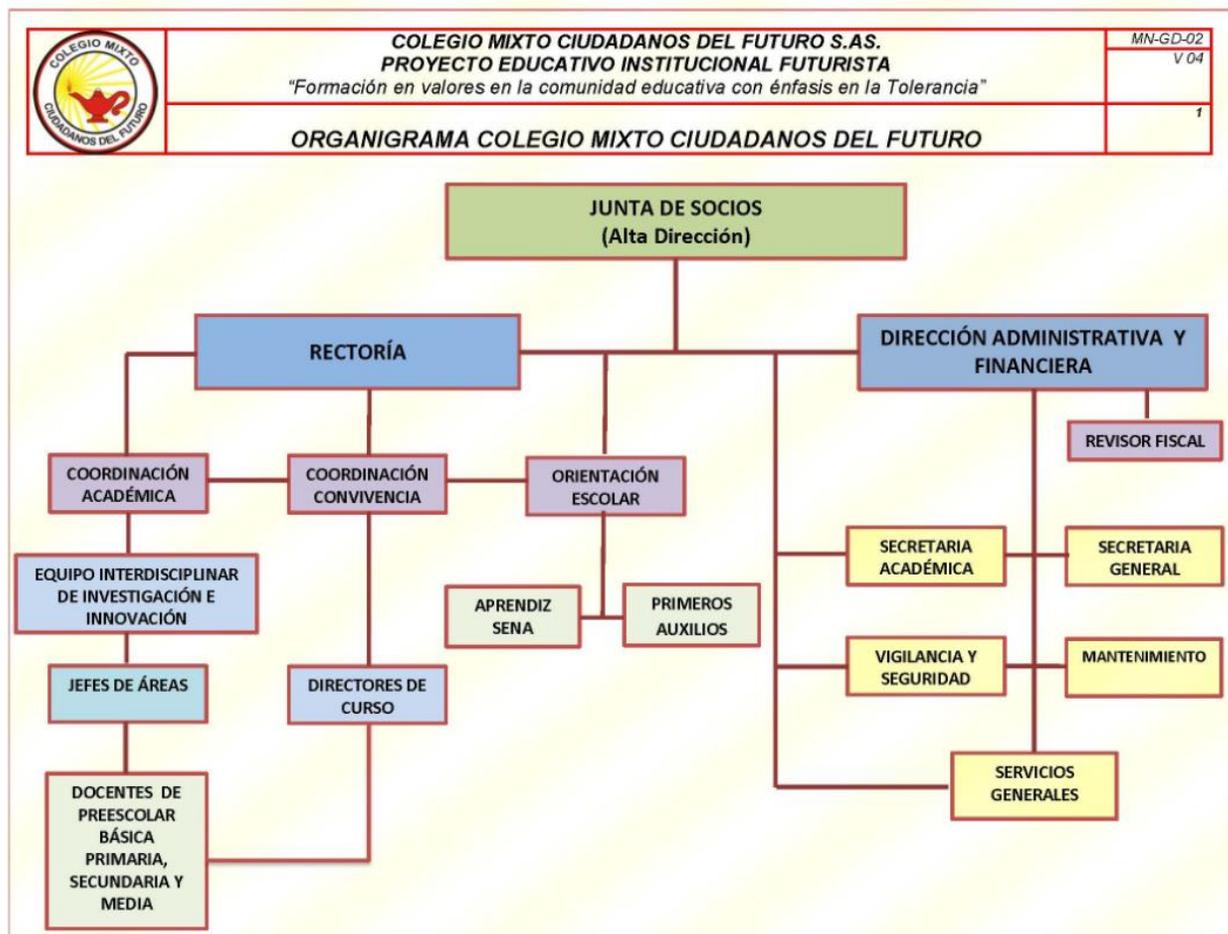
rigurosidad, con aras de garantizar control y calidad dentro de la institución. Está certificado con la norma de calidad ISO 9001 del 2015. Tiene como política de calidad:

“El Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro se compromete a fortalecer la formación integral, prestando un servicio educativo de calidad que enfatice en la cualificación de valores, el mejoramiento de actividades de bienestar y formación académica bajo la orientación de un equipo de trabajo competente cumpliendo los requisitos legales, las necesidades y expectativas de las partes interesadas asegurando la mejora continua de los procesos del sistema de gestión de calidad”.

Los cargos más importantes según su organigrama son la junta de socios conformados por los fundadores y sus dos hijos, seguida por la rectoría, los coordinadores académicos y de convivencia y orientación escolar, en el tercer nivel se encuentran los jefes de área seguido por los docentes como se evidencia en el organigrama.

**Figura 1.**

*Organigrama del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.*



*Nota.* En su PEI se evidencia la finalidad de la institución haciendo referencia a que “el Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro tiene la necesidad de desarrollar la autonomía y participación de la comunidad en función de un sistema de valores haciendo énfasis en la tolerancia como alternativa frente a un país que se está desintegrando por la violencia, los prejuicios y la intolerancia”. Siendo su principio básico *la formación de valores en la comunidad educativa con énfasis en la tolerancia*. Tomado de *Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro S.A.S*, (2020), Ubicación, disponible en: <http://cmcf.edu.co/>.

**Misión:** El Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro, institución privada de Educación Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media académica; promueve la formación de niñas, niños y jóvenes integrales desde una concepción educativa humanista basada en la formación de valores y en la construcción del conocimiento; orientada a fortalecer la tolerancia,

el respeto, la autonomía, y la creatividad, siendo capaces de transformar su realidad para lograr un mejor estilo de vida, que garantice espacios para la democracia, la convivencia, la participación y el crecimiento integral de sus actores en beneficio de la comunidad.

**Visión:** El Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro se proyecta hacia el año 2024 liderando proyectos de vida en todos sus actores para su desarrollo y mejoramiento continuo como persona, a partir de una formación académica y en valores; que consolide el compromiso de construir una patria más humana, tolerante, justa y pacífica, mediante la implementación de herramientas tecnológicas y el fomento de la dignidad humana a través de valores éticos y morales, fuente de una auténtica felicidad.

De acuerdo al PEI El Colegio adopta un modelo pedagógico Constructivista social que busca desarrollar las estructuras cognitivas del estudiante, donde el profesor es guía y orientador, pero es el estudiante quien construye su propio conocimiento. Este modelo está centrado en la evolución del conocimiento y logra que el alumno ascienda a niveles superiores en su construcción.

### **Descripción del Problema**

En la Guía 34 del se MEN determina que la gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes entre ellos está la gestión de comunidad ésta “se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos” (p. 31).

De acuerdo con la encuesta de satisfacción y la evaluación institucional del año 2020 (ver Anexo 2) realizada por los todos los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia o acudientes de la cual se envía por plataforma digital de comunicación que maneja la institución educativa que se llama Agenda Virtual y entrevistas semiestructuradas a dos de los directivos de la institución: el rector Yonny Peña y la directora general Nubia Esperanza Sandoval, se evidenció que la gestión de comunidad se ha quedado corta en el porcentaje de impacto que ha tenido con las partes interesadas de la institución es decir a todos los stakeholders como lo son los padres de familia, estudiantes, docentes, directivos, proveedores y cualquier persona que tenga un vínculo con la institución, a diferencia del impacto en las demás gestiones como la directiva, académica y convivencial con una diferencia del 8% de satisfacción siendo esta la gestión en donde los dos directivos entrevistados se quieren enfocar en su mejora.

Por otro lado, es fundamental entender a la institución en su entorno social cuyo PEI tiene como nombre Proyecto Educativo Institucional Futurista, en el análisis DOFA del colegio se destaca el factor externo social como un elemento prioritario para estudiar según se evidencia en la en la figura 3.

### **Figura 3.**

*Análisis externo del contexto institucional en cuanto al factor social*



*Nota.* La figura hace parte del análisis externo de las amenazas y oportunidades, se encuentra en PEI del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro. Se ilustra los niveles de amenaza del factor social con el color rojo, evidenciando resultados críticos y desfavorables en cuanto a la crisis de valores de toda la comunidad educativa y del sector en general y el alto índice de delincuencia de acuerdo con el contexto y la realidad actual que se encuentra la institución. Siendo este un indicador significativo para evaluar y darle seguimiento. Por otro lado, los niveles de oportunidades con el color verde evidencian el índice de densidad de la población es considerablemente alto, generando mayores oportunidades a la institución en cuanto al aumento de la demanda. Tomado de *Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro S.A.S*, (2020),

Cada vez las empresas demuestran mayor interés por el bienestar de todos sus colaboradores mejorando los niveles de desempeño y productividad, teniendo a su personal motivado garantizando un óptimo clima laboral. “el talento humano en la docencia es costoso y

competido entre los colegios, trayendo como consecuencia la rotación e inestabilidad de los equipos de trabajo académicos”. (Restrepo & Restrepo, 2012, p. 125). Profesionales en administración especializados en la operación de un colegio son escasos, por ello muchas de las instituciones educativas invierten en la capacitación profesional y la formación de los equipos de apoyo.

“Sostenerse en un mercado es posible si el colegio logra mantener, garantizar e innovar para diferenciarse en un primer nivel, respecto de las expectativas de la familia y la sociedad”. (Restrepo & Restrepo, 2012, p. 126). Los cambios en el mercado laboral es otro ejemplo en el cual las profesiones como los docentes están cambiando rápidamente, generando nuevas demandas de competencias y conocimientos, requiriendo competencias nuevas y diferentes. (Brunner, 2001).

Hoy en día la relación entre el ámbito laboral y el ámbito familiar es fundamental en cualquier organización, ya que están en constante interacción por medio de diversas experiencias, habilidades y competencias que se desarrollan en la familia y se deben llevar a la organización como lo es la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la escucha.

Idrovo (2009) asegura que la familia y el trabajo no son conceptos separados, sino que se relacionan entre sí, haciendo referencia a la responsabilidad familiar corporativa que según (Pardo, 2014) consiste en el compromiso de las empresas por impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación, facilitando la integración de la vida laboral, personal y familiar de cada empleado.

### **Formulación del problema**

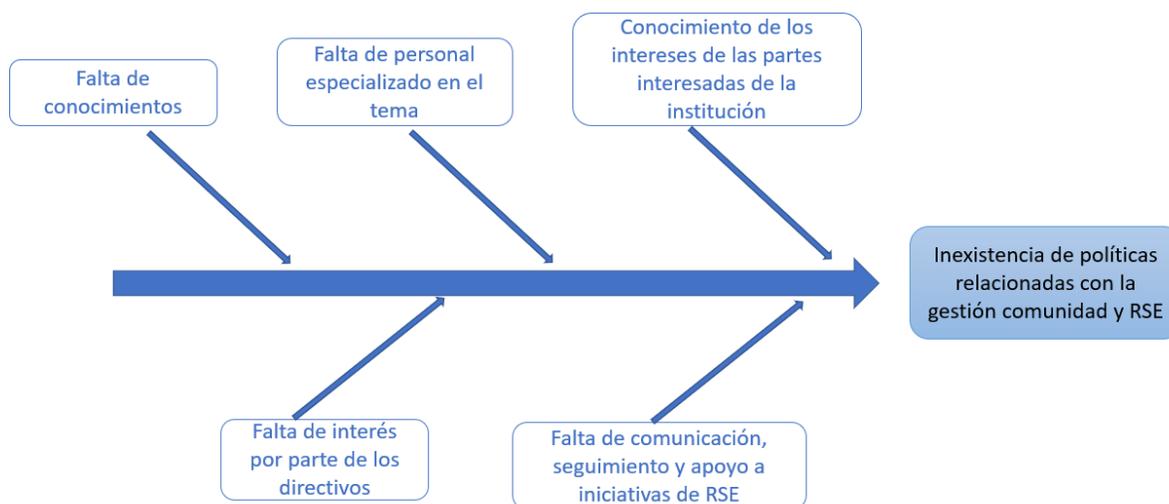
El diagrama causal “es un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables” (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2009, p. 22).

Es así como se decide elaborar el diagrama causal en relación con los resultados de las entrevistas semi estructuradas con directivos y fundadores de la institución, de acuerdo con su experiencia laboral, mencionan la inexistencia de políticas relacionadas con la gestión comunidad y de responsabilidad social empresarial. De igual manera mencionan que la institución educativa tiene un enfoque basado en valores, sin embargo, no maneja ninguna política, práctica o normatividad que determine al colegio como una organización responsable socialmente.

El rector del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro afirma que existe una falta de motivación en la organización en donde no hay estímulos claros ni reconocimiento de prácticas y logros a los docentes, se realizan acciones de bienestar del personal, pero no hay la participación de todos los funcionarios. Por otro lado, la psicóloga asegura la falta de interés por parte de los directivos en dirigir recursos al bienestar de los docentes.

### **Figura 4.**

*Diagrama causal sobre la inexistencia de políticas relacionadas con la gestión comunidad y la responsabilidad social empresarial.*



*Nota.* De acuerdo con la entrevista a los directivos del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro se desarrolló el diagrama causal de que representa cinco posibles causas, sobre la inexistencia de políticas relacionadas con la gestión comunitaria y la responsabilidad social empresarial.

## Objetivos

### Objetivo general

Diseñar el modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) en el Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro para certificarlo como una empresa familiarmente responsable.

### Objetivos específicos

- Diagnosticar el colegio Mixto Ciudadanos del Futuro a partir de la autoevaluación institucional y resultados de las entrevistas a directivos y docentes.
- Analizar el modelo de ERF para la viabilidad de la implementación en el colegio Mixto Ciudadanos del Futuro

- Estructurar un Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) teniendo como referencia los resultados de la autoevaluación, la revisión teórica y las entrevistas, para la implementación del modelo EFR.
- Evaluar el modelo EFR en el colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.

### **Justificación**

Actualmente es fundamental que las empresas no se preocupen únicamente por conseguir reconocimientos y beneficios económicos, deben darle la importancia necesaria al estado en que se encuentran las personas que trabajan dentro de ella, ya que pasan gran parte de su tiempo en la organización. Si esto no es así, las empresas pueden incurrir en conflictos laborales, resultados de mala calidad, alta rotación y desmotivación del personal. Por este motivo es necesario generar buenas condiciones laborales para impactar directamente los resultados de la empresa.

Un empleado es un ser humano que tiene necesidades, sueños, metas, ideales y que posee una familia a la cual también debe dedicarle parte de su tiempo y de la que no se puede desligar, aunque se encuentre en su jornada laboral, considerando así a la familia un nuevo *stakeholders* para la empresa y por ello los debemos incluir como parte de la responsabilidad social de la empresa buscando establecer un equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar.

De acuerdo con las entrevistas a directivos, la encuesta de satisfacción y evaluación institucional y el análisis del factor social de la institución surge el imperativo de enfocarse en el área de responsabilidad social empresarial y se establece como estrategia central del plan de mejoramiento institucional la implementación del modelo de gestión que emplea la fundación MásFamilia para certificar a las empresas como familiarmente responsable, porque facilita a las organizaciones el análisis de su gestión y la puesta en marcha de acciones para fomentar la responsabilidad y respeto a la vida personal, familiar y laboral. De igual manera, es una

herramienta que aporta una metodología sencilla y eficaz relacionado con la mejora continua, impactando positivamente la reputación y marca, la competitividad, el liderazgo directivo, la atracción y retención del talento humano y la calidad de servicio.

## **Marco Teórico**

### **Antecedentes**

Los siguientes estudios de empresas e instituciones educativas que implementaron el modelo de EFR fortalecen el talento humano de cada empresa ya que este se convierte en una ventaja competitiva, teniendo un fuerte impacto en los resultados de cada organización. El modelo EFR contribuye a la solución de diversos problemas en el área de recursos humanos como es el ausentismo, el alto nivel de rotación y sentido de pertenencia, la baja productividad, dificultad para retener y atraer talento, sin embargo, el modelo EFR propone la conciliación entre los involucrados a través de sus políticas de flexibilidad que propenden por construir un ambiente sano para el empleado tanto a nivel laboral y personal. (Vargas, 2010).

Entre las mejores empresa calificadas por el modelo EFR se encuentra la Universidad de La Sabana, Obdulio Velásquez Posada, quien fue rector de la universidad por más de 15 años y afirmó que las políticas de la institución tienen el propósito de encontrar el equilibrio entre la vida laboral y familiar, manejando prácticas como la ampliación de la licencia de maternidad y de la hora de lactancia, un salario mínimo superior en un 60 por ciento al establecido por la legislación colombiana, auxilios de nacimiento, matrimonio, educación y alimentación, tres periodos de vacaciones y primas extralegales, licencias remuneradas y no remuneradas para capacitación, póliza de vida y de hogar, jornada laboral inferior a la establecida por la ley,

programas y actividades de bienestar para la comunidad universitaria, entre otros. (Vargas, 2010).

### Figura 5.

*Las diez empresas certificadas como “EFR” en Colombia.*

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

*Nota.* La figura enlista las empresas colombianas que están certificadas como empresas familiarmente responsables entre ellas está la institución educativa Universidad de La Sabana. (Vargas, 2010).

Por otro lado, un estudio realizado en el 2015 diagnosticó a la Universidad Cooperativa de Colombia dentro del modelo EFR- Empresas Familiarmente Responsables dándole

importancia a este modelo al interior de la institución educativa logrando obtener el equilibrio entre la vida familiar, laboral y personal de los colaboradores. Los resultados de este análisis reflejaron algunos adelantos en términos de medidas de conciliación y niveles de satisfacción al interior de la universidad, pero igualmente se lograron determinar varios frenos u obstáculos ante los cuales la universidad debe empezar a trabajar con el fin de atenuarlos y en el mejor de los casos eliminarlos. El estudio recomienda pasar a la etapa de diseño y planificación del modelo EFR, teniendo en cuenta el impacto positivo que esto generaría para los trabajadores, su familia y la universidad. Ciceri et al. (2015)

En el 2017, Castañeda, D & Muñoz, D. (2017), realizó una investigación para introducir el modelo de empresas familiarmente responsable en una institución educativa llamada Castillo San Mateo con una muestra de 16 docentes, implementando cuestionarios y proponiendo a los directivos políticas de flexibilidad laboral donde recomiendan crear estrategias orientadas a beneficiar el apoyo profesional y personal, que ofrezcan beneficios, servicios familiares y personales a los empleados, incluir en medio de la jornada laboral pausas activas y actividades encaminadas a reducir el estrés. Concluyendo que la implementación del modelo trae consigo en las instituciones educativas grandes beneficios en los resultados organizacionales.

Por otro lado, Velásquez, M. (2012) realizó un estudio con 6 empresas familiares medianas colombianas, con el fin de conocer los posibles facilitadores y las posibles barreras para certificarse como empresas familiarmente responsables y de esta manera generar la conciliación trabajo familia. De acuerdo con los datos de las empresas, se evidenció que cinco de ellas se encuentran en el cuadrante D de la matriz del modelo EFR es decir, “Sistemáticamente Contaminante”, que significa que la empresa carece de políticas de conciliación trabajo – familia. En donde los directivos no están familiarizados con el tema y existe poca flexibilidad y

conciliación, no cuentan con ninguna estrategia para implementar el modelo, existe poca comunicación asociada a la conciliación y responsabilidad y no hay compromiso respecto al tema de responsables para trabajarlo. Sin embargo, una empresa se encuentra en el cuadrante B “Discrecionalmente enriquecedora” esta empresa cuenta con: la mayoría de las políticas de conciliación y estas son aceptadas por los empleados, los directivos de la empresa se hacen responsable del tema de la conciliación y fomentan prácticas que permiten a las personas equilibrar sus responsabilidades y crean la importancia del equilibrio entre el aspecto laboral, familiar y personal. Concluyendo que el modelo EFR es poco explorado por las empresas medianas el cual exige una mayor profundización. (Velásquez, 2012).

En cuanto a los antecedentes sobre las investigaciones realizadas en el campo educativo se puede concluir que en el registro que tiene la fundación Másfamilia actualmente se encuentran cinco instituciones educativas en Colombia certificadas como empresas familiarmente responsables, cuatro de ellas son universidades:

- Universidad del Norte
- Colegio de Estudios Superiores de Administración
- Universidad del Rosario
- Universidad CES

Existe solo un colegio certificado como empresa familiarmente responsable que es el colegio San José de las Vegas como se evidencia en la figura 6.

### **Figura 6.**

*Recopilación de las instituciones educativas en Colombia que cuentan con la certificación activa en empresas familiarmente responsables.*

Más de 750 entidades en más de 10 países que dan trabajo a 500.000 familias ya son efr

Todas ▾ Colombia ▾ Educació ▾ Todos ▾

O por Nombre entidad

 <p><b>UNIVERSIDAD DEL NORTE</b></p>	 <p><b>Colegio de Estudios Superiores de Administración</b></p>	 <p><b>Universidad del Rosario</b></p>	 <p><b>Colegio San José de Las Vegas</b> ¡Ser más para servir mejor!</p>	 <p><b>UNIVERSIDAD CES</b> El compromiso con la excelencia</p>
<p><b>Universidad del No...</b></p> <p>Entidad colombiana dedicada al sector educación</p>	<p><b>CESA</b></p> <p>Empresa colombiana dedicada al sector educativo.</p>	<p><b>Colegio Mayor de ...</b></p> <p>Universidad colombiana.</p>	<p><b>COLEGIO SAN JO...</b></p> <p>Colegio colombiano.</p>	<p><b>UNIVERSIDAD CES</b></p> <p>Universidad colombiana.</p>

*Nota.* Según la fundación Mas familias, la imagen representa todas las entidades de Colombia certificadas como empresas familiarmente responsables que se encuentran en el sector educativo de manera activa. Tomado de *Entidades EFR fundación Mas Familia*.

### **Responsabilidad Social de la Empresa**

Fernández (2009) define la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) como:

“Una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la responsabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente” (p.19) .

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

Algunos autores como Bestratén y Pujol (2004), citados por Solano (2005), establecen una clasificación de la responsabilidad social que incluyen tres categorías:

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

Dentro de estas responsabilidades comprenden: Obligaciones con la comunidad; en las cuales identifican, mitigan y evitan el impacto negativo de sus acciones en el ambiente, así mismo buscan crear un ambiente de armonía en la organización y contribuyen con el desarrollo de su ambiente externo y las obligaciones con los trabajadores; se busca ofrecer empleos estables que favorezcan el crecimiento intelectual y profesional de las personas, así como calidad de trabajo en equilibrio con la vida extra laboral.

- Responsabilidades terciarias las cuales no están incluidas en la actividad específica de la empresa como por ejemplo crear escuelas, comedores comunitarios, zonas culturales y sociales. (Solano 2005, citado en Salinas & Herrera 2009, p.282)

Según Vargas, L. (2010). La responsabilidad social empresarial es la capacidad que tiene la organización de reconocer y aceptar los efectos que tiene sobre el entorno la producción de un bien y/o servicio, y por consiguiente el impacto al ser humano, medio ambiente y a la comunidad. Una empresa socialmente responsable propende por el bienestar de su entorno externo e interno.

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

En cuanto al marco normativo se resaltan:

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

**Las etapas y beneficios de implementar la responsabilidad social empresarial (RSE)**

**Figura 7.**

*Etapas del modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial.*



*Nota.* La figura representa las cuatro etapas del modelo de Responsabilidad Social Empresarial que es la planificación, ejecución, comprobación y los ajustes, con una explicación breve de su función y aplicación a la mejora continua en los procesos de RSE. *Elaboración propia basada en Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, (2005).*

De acuerdo con el documento de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2005), la implementación de una RSE es:

- Mejorar el conocimiento de la empresa en RSE, en lo que se refiere a las fortalezas y debilidades de su RSE y las amenazas y oportunidades del sector.
- Creación de una política de transparencia informativa y de diálogo con los grupos de interés e identificar las herramientas de comunicación efectivas.
- Mejorar la gestión de RSE mediante la formalización de sus políticas y sistemas de gestión y la adopción de medidas de fortalecimiento de RSE en áreas prioritarias de intervención seleccionadas en función de su impacto y factibilidad.

- Relación de las actividades de RSE con la estrategia empresarial, las expectativas y las demandas de su entorno.

### **Empresa familiarmente responsable (EFR)**

EFR es un modelo de gestión de la conciliación y la igualdad dentro de las organizaciones, que genera una nueva cultura socio laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso. Considera que una empresa flexible y familiarmente responsable es la que facilita a sus empleados el equilibrio en sus vidas dándole prioridad al bienestar de sus empleados y mejorando el compromiso de los mismos con la empresa. La fundación Másfamilia es la encargada de la certificación EFR.

En Colombia, el asesoramiento a las normas y requisitos diagnosticables para la certificación de EFR es la firma HC-Human Capital, del grupo Reelige y Conde. Actualmente cuenta con más de 450 empresas certificadas a nivel mundial, de las cuales, Colombia tiene 29 empresas certificadas hasta el mes de enero de 2015. Cada una de las empresas maneja un grupo de medidas o políticas EFR y filosofía, que las lleva a catalogarse como Empresas Familiarmente Responsables.

Algunos de los beneficios que genera ser una empresa EFR es la generación de valor y esto requiere conectar los objetivos corporativos con los recursos disponibles, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y su remuneración para que así cualquier compañía sea sostenible en el tiempo (Hernández, Barrera, & Restrepo, s.f.). Por otro lado, mejora la reputación de la marca ya que fortalece la imagen de compromiso de todo el personal y la sociedad, asociando a los directivos de la empresa como líderes ejemplares, por otro lado, aumenta la fidelización de los empleados y atrae nuevo talento humano.

### Elementos que componen una EFR.

De acuerdo con Chinchilla, León & Maya (2006), los cuatro elementos que componen el modelo de EFR son las políticas, los facilitadores, la cultura y los resultados como se evidencia en la Figura 8.

### Figura 8.

*Los elementos del modelo de empresas familiarmente responsable.*

<b>Elementos del modelo EFR</b>			
<p><b>1. Políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de Flexibilidad de horario y espacio.</li> <li>- Servicios familiares</li> <li>- Apoyo profesional y asesoramiento</li> <li>- Beneficios extrasalariales</li> </ul>	<p><b>2. Facilitadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Estrategia</li> </ul>	<p><b>3. Cultura</b></p> <p><b>Frenos e impulsores</b></p>	<p><b>4. Resultados</b></p> <p>Medidas de percepción, utilización y satisfacción</p>

*Nota.* Se evidencia los cuatro elementos que se deben tener en cuenta para aplicar el modelo de empresas familiarmente responsable y caracterización de cada uno. Chinchilla et al (2006).

- **Políticas.** El objetivo es determinar la disponibilidad y formalización de distintas políticas empresariales, una de ella es la *flexibilidad horaria* en donde se define los tiempos que se acomoden más a los empleados como horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial (media jornada), semana laboral comprimida o la jornada laboral reducida dependiendo el tipo de organización, incluyendo las modalidades de permiso como los de maternidad y paternidad más allá de lo estipulado por la ley, excedencia para cuidar a hijos, descanso profesional, bancos de tiempo libre, abandono del lugar de trabajo por una

emergencia familiar y tiempo libre para formación. En algunas empresas pueden realizar políticas por flexibilidad de espacio en donde el empleado puede trabajar a distancia, tener tele despacho en donde la empresa provee al empleado todos los implementos e infraestructura necesaria para trabajar desde casa y hacer uso de videoconferencias.

a. *Política de servicios*: Existen diversos servicios dependiendo la estructura de la organización y las necesidades de cada empleado entre ellos están los servicios para el cuidado de familiares dándole importancia al cuidado y educación de los hijos. Existen otros servicios como lavandería, compras, transporte, aparcamiento, restaurante, centro de deportes, sucursal bancaria, agencia de viajes entre otros.

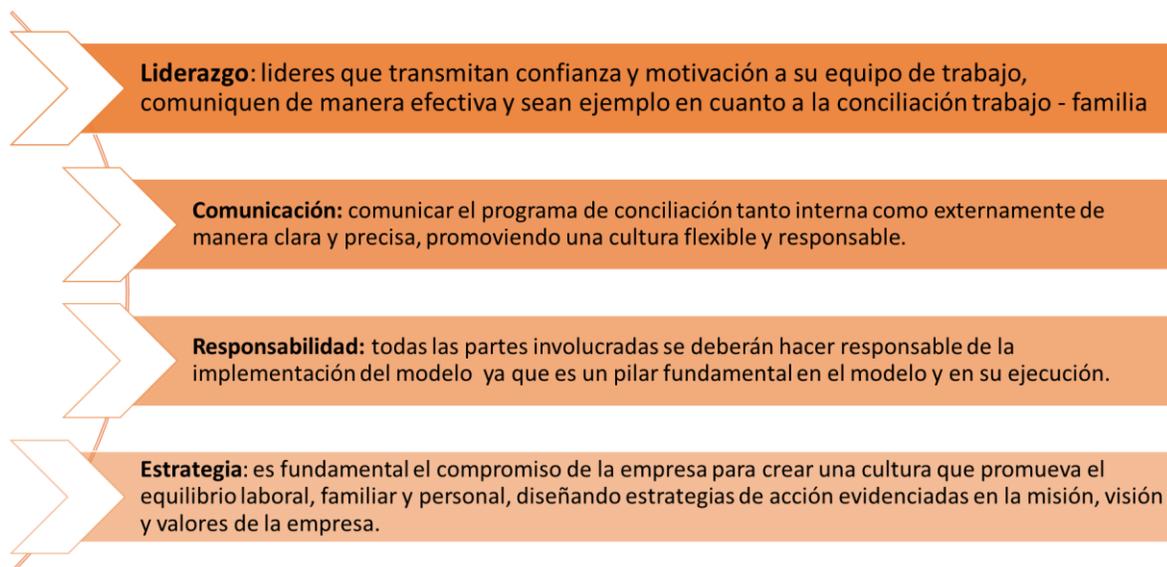
b. *Apoyo profesional y asesoramiento* esta política consiste en aconsejar y dar formación al empleado adaptando el trabajo a las necesidades de la familia como, por ejemplo: asesoramiento profesional, legal, financiero, personal y familiar. Formación y desarrollo como curso prenatal y nutrición, papel como padres, conflicto trabajo y familia, gestión del tiempo, gestión del estrés y demás capacitaciones.

c. *Beneficios extrasalariales o sociales* se refiere a los diferentes tipos de beneficios extrajurídicos que pueden aliviar a los empleados en cuanto a la atención, cobertura sanitaria de sus familias, despidos y demás.

- **Facilitadores**

### **Figura 9.**

*Los Facilitadores del modelo de empresas familiarmente responsables.*



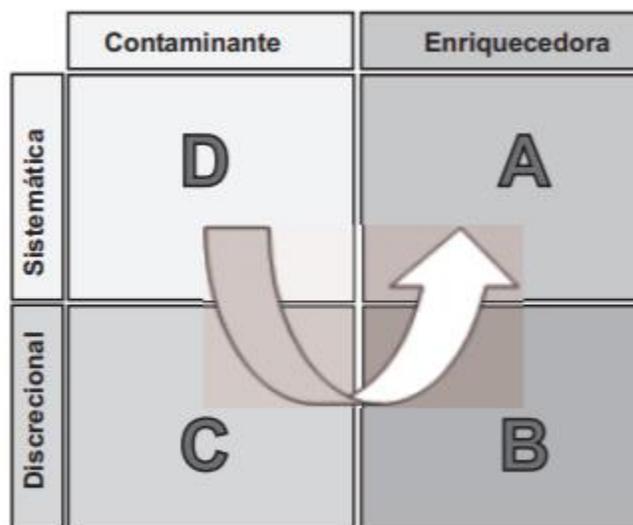
*Nota.* Los cuatro facilitadores (liderazgo, comunicación, responsabilidad y estrategia) representan estrategias necesarias que deben tener los líderes al momento de aplicar el modelo de las empresas familiarmente responsables. En la figura se mencionan la finalidad e cada uno de ellos. Chinchilla et al (2006).

- **Cultura.** Chinchilla (2006) hace referencia al uso de las políticas y hábitos no formales que generan frenos e impulsores de las políticas familiarmente responsables.
- **Resultados.** Los resultados miden el impacto de las políticas, los facilitadores y la cultura en la organización y establece diversas estrategias para la mejora continua y de esta manera llegar hacia un nivel máximo de desarrollo que plantea el modelo de EFR.

Es fundamental realizar un diagnóstico previo en las organizaciones fijando el nivel en el que está y a dónde se proyecta a corto, mediano y largo plazo.

### **Figura 10.**

*Niveles del modelo de empresas familiarmente responsable*



*Nota.* La figura evidencia los cuatro niveles que maneja el modelo de empresas familiarmente responsable y como debería ser su evolución, Chinchilla et al (2006, p.7)

Las letras de los elementos significan: D: Carece de políticas, C: tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco, B: tiene políticas y existen prácticas EFR, A: Cultura EFR

Chinchilla (2006) considera que una cultura flexible y responsable no es fácil de crear y se necesita tiempo en donde, no existe un único plan de mejora; sin embargo, ella sugiera diez pasos para convertirse en una EFR

1. Compromiso de la alta dirección. Presupuesto
2. Comité/Coordinador trabajo – familia
3. Hacer un diagnóstico sobre la fase en que está la empresa en la actualidad

(IFREI)

4. Recabar información sobre las necesidades familiares de los empleados
5. Estudios indicadores

#### 5.1. Cuestionarios

5.2. Entrevistas (individuales/grupales)

5.3. Elaboración de un plan integral de conciliación (PIC); Diseño de políticas

6. Elaboración de un manual para la aplicación de las políticas:

7. Políticas flexibles para ambas partes

7.1. Un acuerdo entre jefe y empleados

7.2. Liderazgo y ejemplo de alta dirección. Para conseguirlo se requiere

formación de directivos

8. Valores familiares integrales en la misión corporativa: enunciados en la misión interna

9. Despliegue de políticas/acciones adaptadas a diferentes públicos

10. Plan anunciado por la alta dirección

10.1. Comunicado a todos los empleados

10.2. Comunicación continua interna: folleto, video, intranet

10.3. Equipos de trabajo/círculos de calidad

10.4. Evaluación de la utilización/adaptación de las políticas.

De acuerdo con la información publicada en la Web de Fundación Másfamilia las empresas que quieran obtener la certificación deberán pasar por tres fases:

### **Fase I Diseño e implantación del modelo EFR.**

En esta fase las organizaciones deben reconocer los requisitos que exige la norma EFR 1000 y de esta manera diagnosticar la empresa para saber qué necesita en el proceso de certificación y continuar con la implementación, esta fase la pueden realizar con recursos

propios o puede solicitar una asesoría voluntaria en el caso de Colombia la firma encargada es HC-Human Capital, del grupo Seeliger y Conde.

### **Fase II Certificación.**

Una vez se cumpla con los requisitos y se realice la implementación de todo el modelo una entidad de certificación acreditada comprueba el cumplimiento de los requisitos de certificación con la participación y compromiso de todo el personal a través de una auditoría externa. En Colombia es SGS.

### **Fase III Concesión del certificado y distintivo EFR.**

Si los resultados de la auditoría externa son exitosos, la Fundación Másfamilia concede a la organización el certificado y distintivo EFR de la cual puede hacer público el cual tiene un periodo de validez de tres años para las grandes y medianas organizaciones y de dos años para las pequeñas empresas, seguido a este periodo deberá solicitar una renovación por el mismo tiempo de validez. En el anexo normativo EFR 3000- 10 se especifica los alcance, contenido y estructura de los lineamientos asociados al modelo EFR en las instituciones educativas desde la certificación inicial como en su primera renovación como se evidencia en la figura 11.

### **Figura 11.**

*Indicadores obligatorios para tener en la certificación inicial y la primera renovación.*

nivel / clasificación	descripción del indicador
<b>Certificación inicial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuesta de valor de la conciliación.</li> <li>2. Estabilidad en el empleo.</li> <li>3. Flexibilidad temporal.</li> <li>4. Flexibilidad espacial.</li> <li>5. Respeto a la parentalidad.</li> <li>6. Proyectos para la transmisión de valores.</li> </ol>
<b>1ª renovación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Inversión en conciliación.</li> <li>8. Conciliación para los empleados.</li> <li>9. Conciliación para las familias (no aplica en centros universitarios).</li> <li>10. Conciliación para los alumnos (voluntario en los centros educativos no universitarios, excepto para categorías de excelencia).</li> </ol>

*Nota.* Se debe tener en cuenta seis indicadores obligatorios para poder adquirir la certificación inicial, una vez implementados se requiere de cuatro indicadores para realizar la primera renovación. Chinchilla et al (2006).

De igual manera, para cumplir con el modelo EFR es necesario realizar las siguientes actividades:

- Desarrollo de los diez pasos para convertirse en EFR según la profesora del IESE Nuria Chinchilla.
- Diagnosticar a la institución educativa identificando en qué fase del modelo EFR se encuentra, según el cuestionario I
- Determinar los elementos del modelo de EFR (políticas, facilitadores, cultura y resultados)
- Socializar con el consejo directivo la implementación y desarrollo del modelo de EFR

- Estrategias que sean útiles para la institución educativa (día del trabajador involucrando a la familia de los empleados, ofrecer diversas capacitaciones que, tanto para el crecimiento profesional como personal, diversos asesoramientos, creación del comité de vigilancia en salud ocupacional, accidentes laborales).
- Implementación, evaluación y seguimiento.

### **Plan de Mejoramiento (PMI)**

El MEN, publica en el año 2004 el guía N.º 5, Planes de mejoramiento, y ahora ¿Cómo mejoramos?, en donde establece que el Plan de Mejoramiento es una herramienta pedagógica que le permite a las instituciones educativas, de manera integral y detallada, materializar los procedimientos, las acciones, los ajustes y las metas que guían el logro de sus objetivos comunes, de acuerdo con los componentes de la gestión escolar: directiva, académica, administrativa, financiera y comunitaria. (p.4)

En la guía 34 (MEN, 2008) define los pasos de cada una de las etapas de mejoramiento como se evidencia en la Figura 12.

### **Figura 12.**

*Etapas de Mejoramiento Continuo que establece el Ministerio de Educación.*

Etapa	Pasos
Autoevaluación	Revisión de la identidad institucional Evaluación de cada una de las áreas de gestión Elaboración del perfil institucional Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento
Elaboración del plan de mejoramiento	Formulación de objetivos Formulación de metas Definición de indicadores Definición de actividades y de sus responsables Elaboración del cronograma de actividades Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa
Seguimiento y evaluación	Montaje del sistema de seguimiento Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento Evaluación del plan de mejoramiento Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento

*Nota.* En la figura se evidencia tres etapas de mejoramiento estas son la autoevaluación, la elaboración del plan de mejoramiento y el seguimiento y evaluación. Estableciendo los pasos correspondientes a seguir en cada una de las etapas. Tomado de *el Ministerio de educación*.

Toda la comunidad educativa participa en el PMI, pero se debe tener en cuenta que el rector o director es el líder quien desarrollar e implementar el plan de mejoramiento, manteniendo la directriz hacia la cual se orienta la institución, de acuerdo con su PEI. Conserva el rumbo de los pasos y acciones coherentes para el mejoramiento que se necesita. Su función es de orientación, liderazgo y promoción del proceso, es definitiva. (MEN, 2004, párr. 4)

La guía N° 34 afirma que el plan de mejoramiento: contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, cronograma, establecer recursos e indicadores para dar seguimiento a su ejecución. El plan debe estar alineado con el PEI, puesto que contribuye a su consolidación. (MEN, 2008, p.52)

## **Plan de mejoramiento educativo institucional**

La Ley General de educación en su artículo 73 afirma: “Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y su reglamento.

El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable. (Ley 115, Art.73).” El Plan de Mejoramiento Institucional, se enmarca en los fines de la educación establecidos en la ley 115 de 1994 y en la ley 715 de 2001, en este sentido, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) publicó la Guía 34, que recoge la autoevaluación, el plan de mejoramiento y el seguimiento al proceso del fortalecimiento de la capacidad de las Instituciones educativas para hacer seguimiento a los resultados institucionales.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de Investigación**

El presente trabajo es un plan de mejoramiento institucional que se desarrolló a partir de un enfoque de carácter práctico, desde la investigación cualitativa, cuya línea metodológica es la investigación acción. “La investigación acción implica un talante democrático en el modo de hacer investigación, una perspectiva comunitaria. Es necesaria la implicación grupal. Se considera fundamental llevar a cabo la toma de decisiones de forma conjunta, para transformar el medio social” (Rodríguez, Gil & García, 1999, p.52).

De igual manera el trabajo se basa en la investigación cualitativa es decir estudia los fenómenos de lo particular a lo general utilizando diversas herramientas como entrevistas, análisis de datos, ejecución de grupos focales logrando tener una perspectiva en general. Según Hernández et al (2010) “el enfoque cualitativo se selecciona cuando se comprende la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que lo rodean, profundizan en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben la realidad” (p. 364).

Por otro lado, Hernández, Fernández & Baptista (2010), resalta la importancia de la investigación cualitativa afirma que “El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente” (p. 9).

### **Modelo investigación acción**

La idea de Investigación-Acción fue desarrollada por Lewin (1973) en el periodo inmediato a la postguerra con un método de intervenir en los problemas sociales. Lewin (1973) identificó cuatro fases en la investigación-acción (planificar, actuar, observar y reflexionar) la imaginó basada en principios que pudieran llevar “gradualmente hacia la independencia, la igualdad y la cooperación” dice Lewin en 1946. La combinación de los componentes de la acción y la investigación atrae poderosamente a los profesores. Lawrence Stenhouse conectó rápidamente la Investigación-Acción y su concepto del profesor como investigador. Más tarde, Elliot popularizó la investigación en la acción como un método para los profesores que investigaban en sus aulas a través del Proyecto Ford de Enseñanza y fundó la Red de Investigación en el Aula

Kemmis (1983) la describe como:

“La investigación en la acción es una forma de búsqueda autorreflexiva, llevada a cabo por participantes en situaciones sociales (incluyendo las educativas), para perfeccionar la lógica y la equidad de a) las propias prácticas sociales o educativas, b) comprensión de estas prácticas, y c) las situaciones en las que se efectúan estas prácticas. Tienen mucha más lógica cuando los participantes colaboran conjuntamente, aunque con frecuencia se realiza individualmente y a veces en colaboración con “gente externa”.

En la educación, la investigación acción se ha empleado en el desarrollo del currículum escolar, en el desarrollo profesional, en programas de perfeccionamiento escolar y en la planificación de sistemas y normativas.

### **Población y muestra**

Para Hernández et al (2010) la “muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p.394). Por otro lado, para Para Hernández Sampieri, Fernández & Baptista (2010) la “muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p.394). El Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro aproximadamente cuenta con 1.200 estudiantes y 67 empleados como se evidencia en la Tabla 1. Para la investigación se toma una muestra no probabilística en donde se tomaron en cuenta únicamente a las personas necesarias quienes son los directivos y en algunos casos docentes específicos.

### **Tabla 1.**

*Empleados del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro*

<b>Funcionarios del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro</b>	<b>Cantidad</b>
Junta de socios	4
Directivos	7
Administrativos	3
Contabilidad	1
Docentes primarias	16
Docentes bachillerato	27
Servicios generales	7
SENA	2
<b>Total</b>	<b>67</b>

**Tabla 2.**

*Población objeto de estudio*

<b>Población objeto de estudio</b>	<b>Cantidad</b>
Directivos	7
Docentes de primaria	16
Docentes de bachillerato	27
<b>Total</b>	<b>50</b>

**Tabla 3.***Género de las personas del estudio*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>
Femenino	33
Masculino	17
<b>Total</b>	<b>50</b>

### **Técnica de Recolección de Datos**

Para el desarrollo del plan de mejoramiento se recolectó información por medio de entrevistas a los directivos de la institución, focus group a cinco docentes de diferentes grados, áreas, trayectoria en la institución y edad. De igual manera se tomó como referencia el cuestionario del estudio EFREI, IESE (Family-Responsible Employer Index, Índice de Empresas Familiarmente Responsables en inglés), permitiendo un diagnóstico de la empresa, a fin de saber en qué fase se encuentra (Chinchilla et al., 2004). El cuestionario EFREI se compone de preguntas que se desprenden de los cuatro pilares del modelo EFR, las políticas, los facilitadores, la cultura y los resultados (ver Anexo 3).

Los resultados de la encuesta de satisfacción del año 2020 (ver Anexo 2), demuestran que es necesario implementar prácticas de responsabilidad social empresarial, debido a los siguientes ítems que tienen el porcentaje de satisfacción más bajo:

- Resolución de conflictos de toda la comunidad educativa

- El trato de los docentes con el resto de la comunidad
- Comunicación y acompañamiento por parte de los directivos a los docentes
- El servicio y trato ofrecido por la dirección administrativa y financiera a la comunidad educativa

Lo anterior implica la formulación de un plan de mejoramiento centrado en el área de responsabilidad social empresarial, es así como se decide la implementación del modelo EFR a partir de lo que en el modelo se denomina el plan integral de conciliación, y que para este trabajo equivale al plan de mejoramiento, construcción que además dinamiza la interacción constante entre la investigadora y la comunidad educativa.

**Tabla 4.**

*Articulación del plan de mejoramiento institucional, el modelo de empresas familiarmente responsables y la investigación acción.*

<b>Contexto</b>	<b>Plan de Mejoramiento Institucional</b>	<b>Empresas Familiarmente Responsables</b>	<b>Investigación Acción</b>
<b>Importancia de su aplicación</b>	Brinda herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y de las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa.	El modelo EFR busca beneficios para sus trabajadores más allá de los legales, es decir de su compensación económica. Cree en la realización de sus empleados, en la satisfacción de las necesidades sociales, familiares y personales, considerando el bienestar de cada uno, con mejor calidad de vida y mayor motivación, enfocados a la entrega de mejores resultados.	Según Sampieri, la finalidad de la investigación acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. Se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.

---

<b>Fases</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Comprobación</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de La Gerencia</li> <li>• Organizar un Comité de EFR</li> <li>• Elaborar un Diagnóstico del estado de la Empresa.</li> <li>• Recopilar información sobre las necesidades de los empleados</li> <li>• Elaborar un plan de Conciliación</li> <li>• Elaborar un Manual que contenga las políticas de EFR</li> <li>• Formación de líderes en la alta gerencia</li> <li>• Incluir valores familiares en la misión de la empresa</li> <li>• Divulgación de las políticas y acciones</li> <li>• Recopilar información sobre las necesidades de los empleados</li> <li>• Elaborar un plan de Conciliación</li> <li>• Elaborar un Manual que contenga las políticas de EFR</li> <li>• Formación de líderes en la alta gerencia</li> <li>• Incluir valores familiares en la misión de la empresa</li> <li>• Divulgación de las políticas y acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar</li> <li>• Actuar</li> <li>• Observar</li> <li>• Reflexionar</li> </ul>
	<p>En donde tiene en cuenta la relación del modelo EFR en cuanto a la necesidad de realizar un diagnóstico, identificando el estado actual, los puntos fuertes y débiles en el ámbito EFR y con relación al plan de mejoramiento institucional por otro lado, el desarrollo e implementación la medición de los resultados y evaluación de los mismos.</p>		

---

*Nota.* Se evidencia en la tabla anterior la relación entre la importancia de su aplicación y las fases del plan de mejoramiento institucional, el modelo de empresas familiarmente responsables y la investigación acción.

Una vez determinado el problema de investigación, se piensa que una estrategia para resolverlo podría ser la implementación del modelo EFR, porque involucra el área de responsabilidad social empresarial, integrando la realidad y actividad organizacional con las expectativas de sus funcionarios. Se plantea acerca del valor que la organización aporta a la sociedad y, en este sentido, la conciliación de la vida laboral, personal y familiar juega un papel fundamental, mejorando el bienestar y la calidad de vida del personal docente y no docente del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.

Al implementar el modelo EFR se desarrollará la perspectiva interna de la RSE, al ofrecer medidas de conciliación entre sus empleados y la perspectiva social externa, pues se articula con la transmisión de valores EFR entre el alumnado y las familias, contribuyendo de esta forma al desarrollo sostenible y es así como se planteó la matriz del plan de mejoramiento.

### **Matriz del Plan de mejoramiento**

A continuación, se explicará el plan de mejoramiento entendido como el plan integral de conciliación en EFR conformado por diez fases del modelo EFR ajustados a la institución educativa.

### **Tabla 5.**

*Matriz del plan integral de conciliación en EFR*

**PLAN INTEGRAL DE CONCILIACIÓN EN EFR PARA EL COLEGIO MIXTO CIUDADANOS DEL FUTURO  
LIDER DEL PROCESO: DIRECTORA DE CALIDAD (INVESTIGADORA)**

<b>Fases</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evidencias</b>	<b>Líder del proceso</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Directivos comprometidos</b>	En octubre del año 2020 obtener el compromiso del 100% de los directivos, teniendo todos los recursos necesarios para certificar al colegio en EFR.	Los 10 directivos participan en la implementación de los recursos necesarios para la certificación  Los 10 directivos están de acuerdo con la implementación del plan integral de conciliación	Generar propuestas para el desarrollo del plan integral de conciliación  Efectuar la destinación presupuestal para llevar a cabo la certificación en EFR	Espacio dentro de la institución educativa.  Documentos que dan cuenta de los requisitos y lineamientos EFR adquiridos por la institución educativa y disponibles para su consulta.  Presupuesto económico para la implementación de la certificación EFR  Formato entrevista	Presupuesto asignado para llevar a cabo el proceso de certificación  Actas que dan cuenta de las propuestas dirigidas a la conciliación trabajo persona y familia.  Los directivos tienen los conocimientos utilizando el lenguaje propio del modelo EFR en todas sus intervenciones	Directora de Calidad – Investigadora	octubre 2020

Acta que evidencia el compromiso de los directivos por evaluar e implementar la certificación EFR.

<b>Conformación del comité EFR</b>	En marzo 2021 conformar el comité de EFR, aportando al proceso de certificación, con las propuestas de cada participante que integra el comité EFR	Número de integrantes del Comité / número de docentes y directivos	Convocatoria, postulaciones, elección, conformación y asignación de responsabilidades: reglamentó  Elaboración de actas de reunión  Delegación de tareas a cada participante del comité: plan de trabajo	Lugares para las reuniones dentro de la institución educativa  Integrantes del comité EFR  Plataforma Google Meet para las reuniones del comité EFR	Documento en donde se consignan las propuestas del modelo EFR  Acta en donde se determina la conformación del comité de EFR.  Grabación de las reuniones virtuales.  Documento de reglamento	Directora de Calidad – Investigadora  Director Administrativo  Orientador	13 febrero – 20 marzo 2021
------------------------------------	--	--	--	---	--	---	----------------------------

			Reuniones mensuales para dar seguimiento y retroalimentación al proceso de certificación EFR		interno y plan de trabajo		
<b>Nivel actual del modelo EFR</b>	Para abril del año 2021 identificar el nivel en que se encuentra el Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro en relación con los cuadrantes del modelo EFR	Número de indicadores en cada cuadrante evidenciando los puntos a mejorar  Nivel actual del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro como EFR	Diagnóstico de la institución educativa de acuerdo con modelo EFR  Orientación del programa integral de conciliación de acuerdo con el nivel "Discrecional - Contaminante"  Aplicación cuestionario EFR a todos los directivos de la institución identificando el nivel EFR	Todos los directivos  Espacios físicos dentro de la institución educativa para realizar las reuniones.  Información sobre el modelo EFR  Cuestionario	Formato del cuestionario EFR dirigido a todos los directivos.  Documento en donde se determina el nivel en que se encuentra la institución educativa  Actas de reunión	Directora de Calidad - Investigadora	27 marzo – 17 abril 2021
<b>Información de las necesidades</b>	En mayo del 2021 identificar las necesidades socioemocionales y laborales del	Necesidades priorizadas / necesidades expresadas por los participantes	A partir del focus group recopilar las necesidades de los docentes de la institución	Participantes del comité EFR  Plataforma Google meet	Documento que contiene las necesidades de los docentes de la institución educativa	Directora de calidad - Investigadora	17 abril – 8 mayo 2021

	talento humano a partir de un focus group.			para realizar el focus group	Grabación del focus groups		
				Grabación del focus group			
<b>Conciliación del plan integral</b>	Diseño de un plan integral de conciliación (plan de mejora) al finalizar el mes de mayo del 2021 teniendo en cuenta los niveles del modelo EFR	Número de indicadores del modelo EFR aplicado en la institución educativa / las necesidades de los docentes	Reuniones virtuales con los miembros del comité de EFR para la elaboración del plan integral de conciliación.  Búsqueda de información EFR para desarrollar el plan integral de conciliación.  Consolidación escrita de los aportes de los miembros de comité	Documento digital que ilustre el Plan Integral de conciliación .  Información aportada y consolidada	Documento digital que ilustre el Plan Integral de conciliación Actas de cada reunión del comité EFR Grabaciones de cada reunión del comité EFR	Rectoría	8 mayo – 29 mayo 2021
<b>Políticas EFR</b>	Para el mes de julio del 2021 seleccionar las políticas EFR, alineadas con la	Número de políticas implementadas / número de políticas EFR.	Análisis de las políticas EFR, escogiendo las más apropiadas para	Participantes del comité EFR	Documento en donde se establece las políticas EFR aplicadas a la	Rectoría Orientación Directora de calidad-Investigadora	Julio 2021

	institución educativa para mejorar el bienestar de los empleados.		implementar en la institución educativa.	Información de todas las políticas EFR  Plataforma Google Meet para la socialización y comprensión de las políticas EFR	institución educativa.  Grabaciones de las reuniones con el comité EFR	Comité EFR	
<b>Formación de líderes</b>	Capacitar a la directora de calidad durante el año 2021 para liderar el proceso de certificación EFR y formar a los integrantes del comité EFR	Número de integrantes del comité EFR capacitados por la directora de calidad / número de integrantes del comité EFR.	Sesiones de capacitaciones realizadas por la entidad más familia a la directora de calidad  Capacitaciones en réplica de la líder de calidad a los miembros del comité.	Directora de calidad	Certificación en manager EFR de la directora de calidad  Entidad capacitadora.  Trabajos liderados por los miembros del comité capacitados.  Grabaciones de las capacitaciones.	Directora de calidad - Investigadora	Octubre 2021
<b>Valores Familiares en la misión</b>	Reformular en el mes de junio del 2021 la misión del PEI, agregando	La misión modificada del PEI / la misión actual	Identificación de valores familiares que se destacan en	Rector Junta de socios	PEI de la institución educativa actualizado.	Rectoría Directora de calidad Investigadora	Octubre 2021

valores familiares del modelo EFR

el plan integral de conciliación

Aprobación de la reformulación de la misión del PEI, por parte del consejo directivo y académico.

Integrantes del consejo directivo y académico

Plataforma Google meets

Actas de la reunión con el consejo directivo y académico.

Planteamiento de la nueva misión del colegio involucrando los valores básicos de una EFR (Valores familiares integrales)

<b>Divulgación de políticas y acciones de EFR</b>	En el mes de septiembre del 2021 divulgar en su totalidad el plan integral de conciliación para el entendimiento de su ejecución.	Total, de funcionarios informados acerca de las políticas y acciones de EFR/ total de empleados de la institución educativa	Divulgación del proceso de certificación EFR, cultura EFR y las políticas alineadas al modelo	Todos los directivos. Comité EFR	Grabación de la reunión a todos los empleados sobre la divulgación de políticas y acciones EFR	Rectoría Orientación Directora de calidad- Investigadora	Enero 2022
			1. Comunicado a todos los empleados. 2.	Tiempo en la jornada laboral para la socialización y comprensión del plan de	Documento de las políticas y acciones de EFR		

			Reunión con todos los empleados para la socialización y entendimiento del Plan Integral de conciliación	conciliación integral. Sala de juntas dentro de la institución educativa o plataforma Google Meets	Publicaciones en la página web y redes sociales.		
				Diapositivas de las políticas y acciones EFR.			
<b>Evaluación de políticas EFR</b>	Para el mes de febrero del 2022 evaluar y dar seguimiento a las políticas EFR implementadas en la institución educativa	Número de políticas establecidas / necesidades detectadas y priorizadas	Reuniones con el comité EFR para evaluar la utilización y apropiación de cada una de las políticas Encuestas a todos los funcionarios sobre el manejo de las políticas EFR	Plataforma virtual “Agenda virtual” para el envío de las encuestas a todos los funcionarios y plataforma Google Meets para las reuniones virtuales Participantes del comité EFR	Formato de la encuesta con sus respectivas respuestas y acta de cada una de las reuniones del comité EFR.	Directora de calidad Comité EFR	Marzo – Abril 2022

**Nota.** Se puede evidenciar en la matriz del plan de mejoramiento las diez fases del modelo EFR ajustadas al Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro, las metas, indicadores, acciones, recursos, evidencias, líderes de los procesos y el tiempo que se va a efectuar cada una de las fases

## **Ejecución y desarrollo de las fases del plan de mejoramiento**

A continuación, se dará una breve explicación sobre el desarrollo y avances de cada una de las fases del plan integral de conciliación en EFR para el Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.

### **Fase 1: Directivos comprometidos**

En la normatividad del modelo EFR se requiere integrar la cultura EFR en la entidad educativa a todos los niveles, su implementación requiere, una posición decidida por parte de la dirección y representante legal del centro educativo, manifestada en un compromiso, para el posterior despliegue del modelo.

Se realizó una primera reunión con la junta de socios en el mes de septiembre del año 2020 para dar a conocer el modelo EFR, su importancia y beneficios que puede tener para la institución educativa si se certifica como una empresa familiarmente responsable, finalmente la junta de socios expresa su aprobación para ejecutar el proceso de certificación definido en un acta institucional (ver Anexo 4).

Efectuado lo anterior, se realizó otra reunión en el mes de octubre en el 2020 con todos los directivos de la institución educativa, se explicó la finalidad de certificar a la institución en una empresa EFR los requisitos, componentes y niveles, obteniendo un gran apoyo por parte de ellos, se destinó recursos de carácter tecnológico, talento humano y económicos de igual manera, se les entregó toda la información necesaria sobre el modelo EFR y los documentos legales para poder obtener la certificación y demás información sobre el modelo EFR para que pudieran estudiar e interiorizar mejor sus postulados y requerimientos. Por último, se hizo una tercera

reunión en donde se resolvieron dudas y brindaron aportes para continuar con el proceso de certificación.

## **Fase 2: Conformación del comité EFR**

Con el apoyo del rector se destinaron cuatro docentes que a su juicio se destacan por su compromiso y desempeño hacia la institución y se hizo una reunión virtual en donde se les presentó la introducción al modelo de EFR dándoles la oportunidad de hacer parte del comité de EFR (ver Anexo 6) integrado por:

1. Rector - Yonny Peña
2. Directora de calidad – Investigadora – Laura Martinez
3. Director administrativo – Richard Martinez
4. Orientadora – Lizzeth Bocachica
5. Docente de primaria - Yina Arizala
6. Docente de primaria – Walter Ortiz
7. Docente de bachillerato – Liliana Zapata
8. Docente de bachillerato – Edwin Castellanos

## **Fase 3: Nivel actual del modelo EFR**

### **Diagnosticar el colegio Mixto Ciudadanos del Futuro**

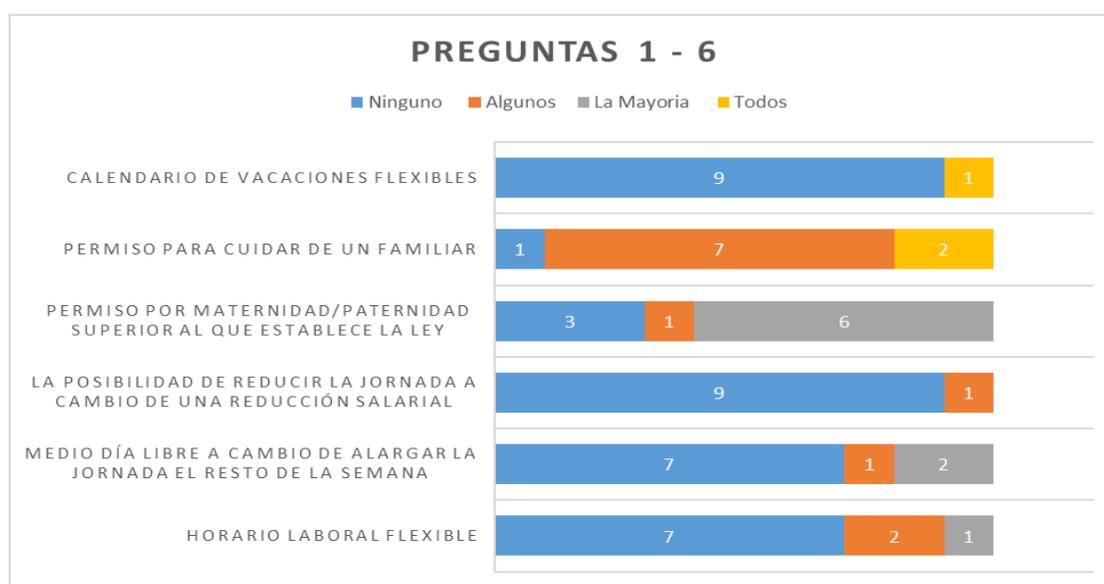
Se diseñó una encuesta con relación a los lineamientos que exige fundación Másfamilia con los requisitos mínimos para certificarse como una empresa familiarmente responsable dirigida a los diez directivos de la institución educativa, evidenciando que la institución cuenta con muy pocas estrategias enfocadas a ser una empresa familiarmente responsable en donde el promedio fue del 50% corresponde a que ningún empleado cuenta con los diferentes elementos

para la conciliación de trabajo y familia, el 27% de las respuestas corresponde a que algunos empleados aplican para los beneficios, el 16% la mayoría y el 7% todos los empleados.

Como se ilustra en la Figura 13. Las primeras seis preguntas evidenciaron que el personal no cuenta con vacaciones flexibles, algunos pueden obtener el permiso para cuidar a un familiar, la mayoría puede tener la posibilidad de tener permiso por maternidad o paternidad superior a la ley dependiendo las condiciones de cada persona, ningún empleado cuenta con la posibilidad de reducir su jornada laboral a cambio de una reducción salarial, no se tiene claro si los empleados pueden tener media día libre por extender su jornada laboral sin embargo la mayoría afirma que ningún empleado lo puede hacer y el 70% de los encuestados considera que nadie cuenta con un horario laboral flexible.

### Figura 13

*Resultados de las primeras seis preguntas del cuestionario para diagnosticar al Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.*

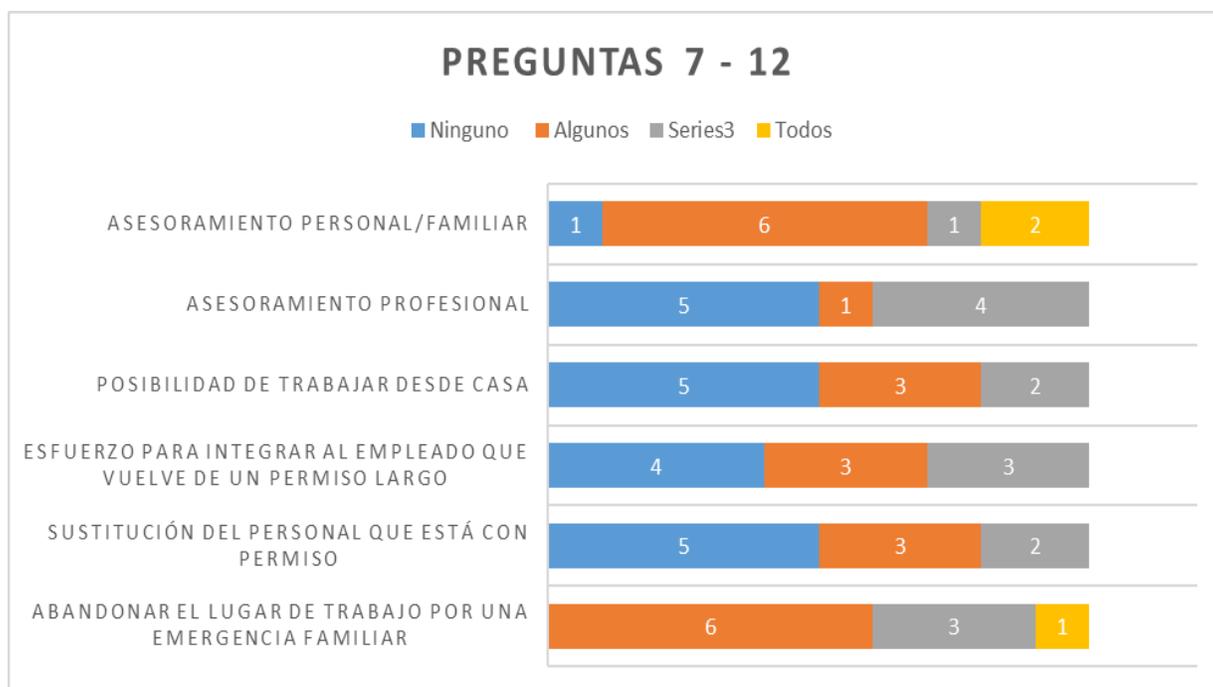


*Nota.* La figura ilustra los resultados de los directivos de la institución educativa en donde, se les pregunto si considera que los funcionarios cuentan con diversas estrategias, entre sus respuestas podían escoger cuatro opciones si todos los empleados las tenían, si la mayoría, algunos o ningún empleado contaba con esos beneficios, teniendo en cuenta que el 48% de las respuestas consideran que ninguno o solo algunos empleados cuentan con los beneficios anteriormente mencionados.

De acuerdo con la Figura 13. Existe un asesoramiento personal o familiar al personal sin embargo esto aplica a solo algunos de ellos, así como al asesoramiento profesional. Existen diferentes puntos de vista dependiendo del contexto en el que vivimos sobre la posibilidad de trabajar en casa, sin embargo, la mayoría de los directivos determinó que ningún o muy pocos empleados puede tener esa posibilidad. Las preguntas 10 y 11 se encuentran con respuestas con diferentes puntos de vista y no se tiene claro por parte de los directivos cómo es el manejo del colegio en cuanto al esfuerzo de la integración del empleado que vuelve de un permiso largo y la manera cómo se trabaja la sustitución de las personas que está con permiso. Por último, determinan que algunas personas pueden abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.

#### **Figura 14.**

*Resultados de las preguntas siete a la doce del cuestionario para diagnosticar al Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.*

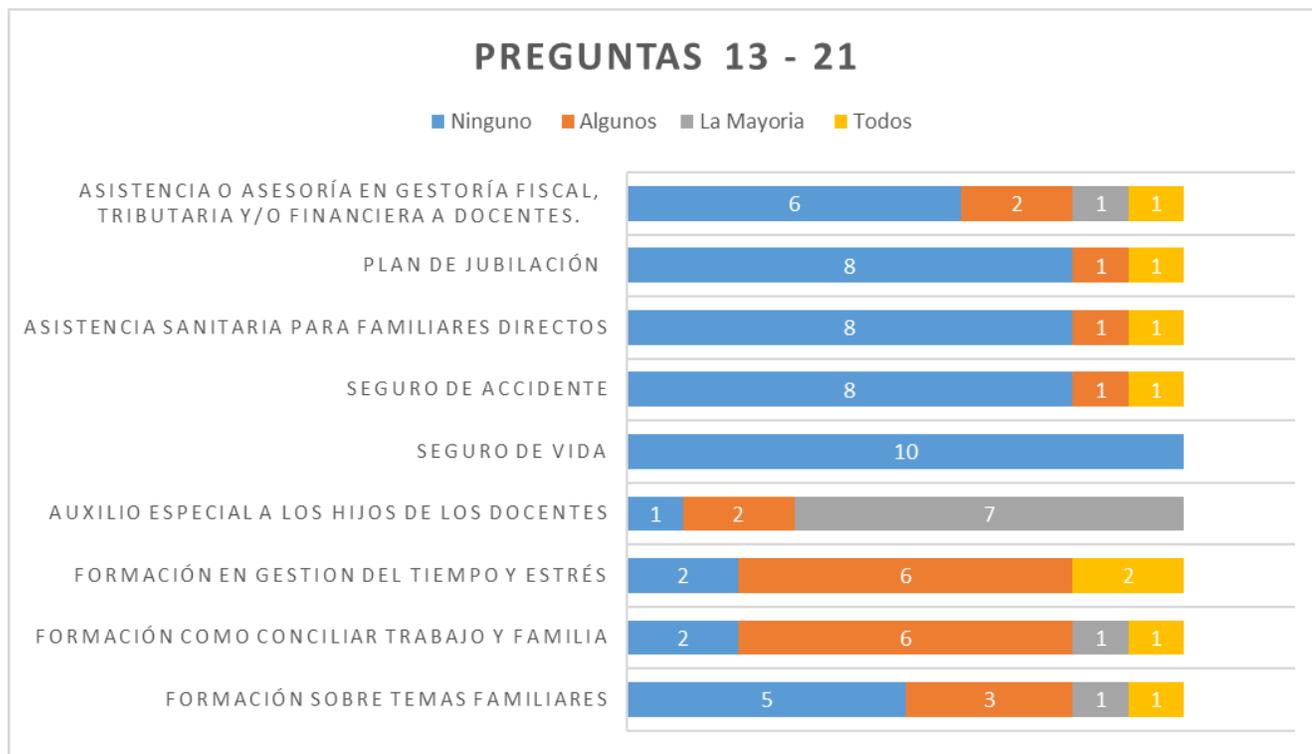


*Nota.* Los resultados de la figura evidencian posturas contrarias entre los directivos en donde no se tiene claro cómo funcionan las estrategias teniendo diferentes puntos de vista, el 20% de las respuestas consideran que ningún empleado puede obtener los beneficios, el 22% considera que algunos pocos, el 15% la mayoría de los empleados pueden tener los beneficios y el 3% todos los funcionarios lo pueden tener. Sin embargo, el porcentaje que prevalece está entre ningún empleado y algunos pocos.

Dentro de las preguntas trece al veintiuno se demostró que el 50 % de las respuestas consideran que ningún empleado cuenta con las ventajas relacionadas a la conciliación de trabajo y familia, el 22% considera que solo algunos de los empleados cuentan con ciertas ventajas, el 10% la mayoría de los funcionarios y el 8% todos los empleados.

### **Figura 15.**

*Resultados de las preguntas trece al veintiuno del cuestionario para diagnosticar al Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.*



Las siguientes preguntas hacen relación a ciertas actividades que son elementos fundamentales para considerar a cualquier empresa como familiarmente responsable. La primera pregunta hace referencia si los directivos consideran que los docentes llevan trabajo a casa: El 60% considera algunas veces, el 20% frecuentemente y el otro 20% siempre. Siendo esta una desventaja notable para la institución.

En la segunda pregunta el 50% de las respuestas reconocieron que solo algunas veces los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a sus familias, son conscientes que no en todos los casos permiten poner como prioridad a las familias de los demás. En cuanto a la tercera pregunta hace referencia a que la institución en algunas ocasiones proporciona

actividades para la salud mental y psíquica de los funcionarios, el 90% de ellos considera que solo algunas veces se realizan dichas actividades.

En cuanto a los beneficios que proporciona la institución para mejorar la eficiencia tributaria y el mix de compensación se generaron diversos puntos de vista en donde no se tiene claro cómo la institución puede ofrecer esta ventaja, el 80% de las respuestas consideran que muy pocas veces se otorga el beneficio al igual que animar a los funcionarios a irse a sus casas terminada la jornada laboral, no se tiene clara esta estrategia, el 70% de las personas considera que algunas veces.

### Figura 16.

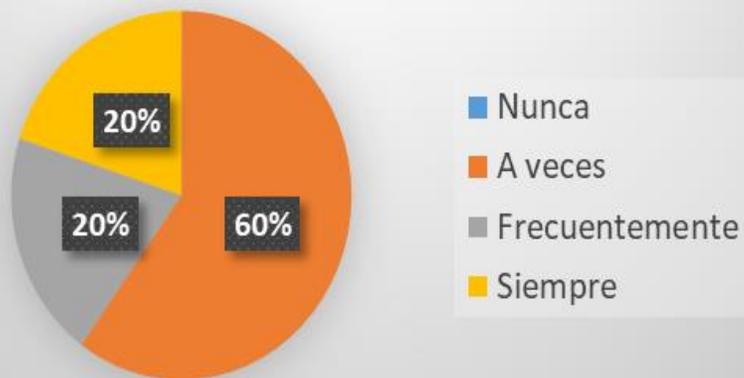
*Recopilación de las respuestas sobre las acciones por parte de la institución que evidencien la conciliación entre el trabajo y la familia.*



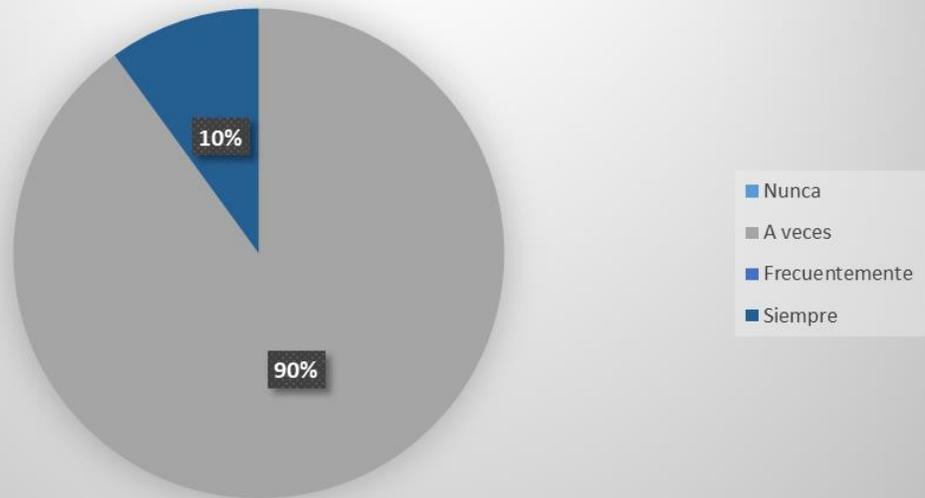
**La institución proporciona elementos para mejorar la eficiencia retributiva y la mejora del mix de compensación.**



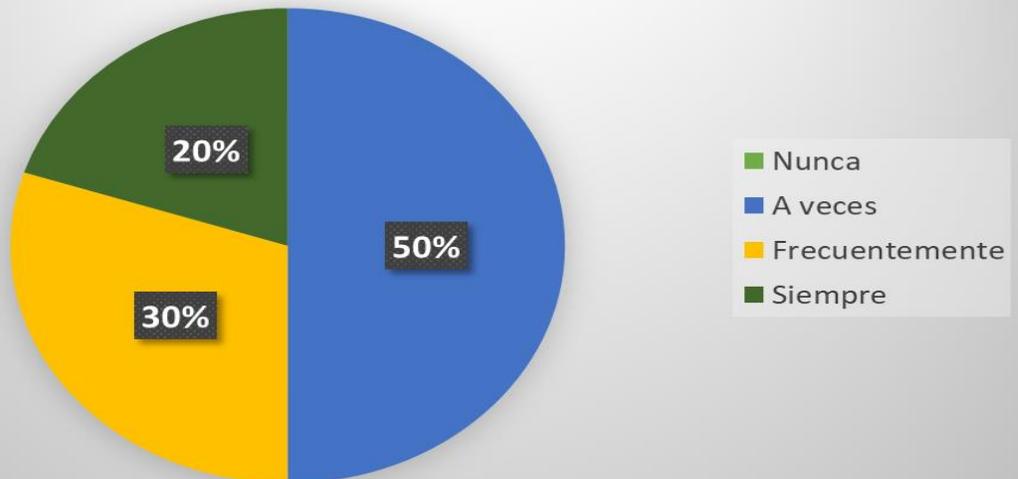
**Los empleados se llevan trabajo a casa**



**La institución proporciona actividades que aporten a la salud tanto física como psíquica.**



**Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia**



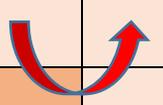


De acuerdo con los resultados del cuestionario dirigido a los directivos se determina que el Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro se encuentra en el cuadrante C de acuerdo con el modelo de Empresas Familiarmente Responsable en donde la institución cuenta con algunas políticas, pero las aplica poco y no se tiene claro desde los directivos cómo funciona la conciliación del trabajo y la familia.

**Figura 17.**

*Cuadrante del modelo de empresas familiarmente responsable acorde con el posicionamiento que se encuentra el Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro.*

<p><i>D</i> Contaminante – Sistemática</p> <p>25%</p>	<p><i>A</i> Enriquecedora – Sistemática</p> <p>0%</p>
<p><i>C</i> Contaminante – Discrecional</p> <p><b>70%</b></p>	<p><i>B</i> Enriquecedora – Discrecional</p> <p>5%</p>



*Nota.* En la figura se evidencia los cuatro niveles del modelo de empresas familiarmente responsable y los porcentajes en donde se encuentra el colegio Mixto Ciudadanos del Futuro en cada uno de ellos predominando el cuadrante C Contaminante discrecional con un 70%.

**Tabla 6.**

*Resultados del cuestionario y diagrama causal de acuerdo a los niveles del modelo EF*

	<i>Contaminante</i>	<i>Enriquecedora</i>
<i>Sistemática</i>	<p><b>D: carece de políticas EFR</b> De acuerdo a los siguientes resultados del cuestionario a los directivos se evidencia que carecen de políticas EFR en donde el personal no cuenta con vacaciones flexibles, solo algunos pueden obtener el permiso para cuidar a un familiar, ningún empleado cuenta con la posibilidad de reducir su jornada laboral a cambio de una reducción salarial ni tener media día libre por extender su jornada laboral, considera que nadie cuenta con un horario laboral flexible. Todos los directivos consideran que los docentes llevan trabajo a casa. Siendo esta una desventaja notable para la institución.</p>	<p><b>A: su cultura es ya FR</b> No aplica.</p>
<i>Discrecional</i>	<p><b>C: tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco</b> La institución educativa puede tener ciertas políticas de EFR sin embargo estas no son reconocidas por los funcionarios o poco aplicadas. La institución maneja actividades para la salud mental y psíquica de los funcionarios sin embargo son esporádicas. Solo algunas veces los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a sus familias, son conscientes que no en todos los casos permiten poner como prioridad a las familias de los demás. El 80% de los directivos consideran que muy pocas veces se otorga el beneficio al igual que animar a los funcionarios a irse a sus casas terminada la jornada laboral. falta de personal especializado en el tema, falta de interés por parte de los directivos, falta de comunicación, seguimiento y apoyo a iniciativas de RSE</p>	<p><b>B: tiene políticas y existen prácticas FR</b> Hay una constante preocupación por el bienestar de sus empleados sin embargo las políticas dirigidas al modelo EFR no las pueden distinguir como las actividades dirigidas a la salud mental y psíquica.</p>

*Nota.* La figura evidencia los cuatro niveles que maneja el modelo de empresas familiarmente responsable y como debería ser su evolución, el colegio Mixto Ciudadanos del Futuro pertenece en un mayor porcentaje al cuadrante C que es contaminante discrecional ya que cuenta con políticas de EFR sin embargo, no se están aplicando y reflejando de la mejor manera.

#### **Fase 4: Información de las necesidades**

Para identificar las necesidades de los docentes se realizó un focus group en donde participaron cuatro docentes y la orientadora de la institución, se dio lugar en el mes de abril del año 2021 por medio de la plataforma Google Meets (ver Anexo 6) y se orientó a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su meta o propósito personal más significativo que tiene en estos momentos?
- ¿Qué actividades le gusta realizar con su familia?
- ¿Qué aspectos cambiaría de su trabajo?

A partir de estas preguntas se iba orientando el focus group en reconocer las necesidades a nivel personal, familiar y laboral e ir profundizando en los aspectos más relevantes de cada persona y los generales del grupo a investigar.

Resaltaron los siguientes aspectos:

#### **Tabla 7.**

*Necesidades a nivel personal, familiar y laboral de los docentes*

<b>Necesidades de los docentes</b>	
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento profesional para realizar estudios en especializaciones, maestrías y doctorados.</li> <li>• Mejorar sus estados financieros</li> <li>• Emprender</li> </ul>
<b>Familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincularlos en actividades laborales</li> <li>• Viajar en familia</li> </ul>
<b>Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en el área de Inglés</li> <li>• Mejorar los procesos de retroalimentación oportuna</li> <li>• Sistematizar los procesos para evitar la sobrecarga laboral</li> <li>• Evaluar los procesos y tiempos exigidos</li> <li>• Reconocer las buenas prácticas</li> </ul>

*Nota.* La tabla representa la recopilación de las necesidades a nivel personal, familiar y laboral, se obtuvieron a través del focus group, con diversos docentes de la institución educativa.

### **Fase 5: Conciliación del plan integral**

Para la creación del plan integral se tuvo en cuenta las necesidades de los funcionarios y los lineamientos obligatorios del modelo EFR determinando cinco medidas esenciales del modelo EFR.

- 1. Calidad en el empleo:** Hace referencia a las diferentes propuestas de valor para el empleado que mejoren la calidad en el empleo como es el nivel de salud tanto física como psíquica de los empleados, ciertos beneficios sociales no retroactivas

mejorando el mix de compensación, asesoría en gestión fiscal, tributaria y financiera. De igual manera, en el modelo EFR la estabilidad laboral es el primer factor de calidad en el empleo siendo un índice positivo para las personas, ya que favorece y permite desarrollar proyectos en contra de la temporalidad laboral excesiva. Por otro lado, medidas como: la prevención, atenuación y eliminación de riesgos psicosociales, las gratificaciones y premios, los préstamos y anticipos y por último generar prácticas dirigidas a fomentar, implantar y difundir una cultura basada en la eficiencia y la obtención de resultados y la gestión eficiente del tiempo, dotando de recursos digitales a los empleados para mejorar la eficacia laboral.

**2. Flexibilidad temporal y espacial:** La flexibilidad temporal con el fin de fomentar medidas que permitan una distribución del trabajo no lineal, más flexible en función de sus necesidades personales y familiares. Por otro lado, la flexibilidad espacial con el propósito de desligar parcialmente un espacio físico laboral concreto, como el teletrabajo, generando una mayor eficiencia y competitividad y una mejor conciliación de las personas.

**3. Apoyo a la familia de los empleados:** Haciendo referencia al respeto a la parentalidad en donde se le da gran importancia a la maternidad y paternidad como pieza básica en el desarrollo de una sociedad más justa y avanzada. Diversas prácticas que fomenten la armonía entre los empleados y sus familias.

**4. Desarrollo personal y profesional:** Tiene como finalidad las prácticas diseñadas para concebir un desarrollo profesional relacionado con la vida privada de los empleados, la autorrealización personal y la búsqueda de la felicidad como lo son: los voluntariados corporativos o privados, coaching a docentes en donde puedan desarrollar y

mejorar su desarrollo profesional y personal, las prácticas de ocio, cultura y deporte, el reconocimiento por las buenas prácticas y programas de sucesión que impulse la promoción interna.

**5. Igualdad de oportunidad:** Hace referencia a las medidas para fomentar el respeto y diversidad en la relación con las discapacidades en donde se enfoquen en diseñar puestos de trabajo incluyentes, eliminar cualquier tipo de discriminación por razón de edad, raza, nacionalidad, credo y género impulsando la igualdad de oportunidades.

### **Fase 6: Políticas EFR**

A partir de la normativa del modelo EFR se puede designar diversas políticas que estén alineadas con los principios del modelo para ello el comité EFR y directivos de la institución dieron como prioridad la construcción de cuatro políticas dirigidas a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de todos los funcionarios estas son:

1. Calidad en el empleo
2. Flexibilidad temporal y espacial
3. Desarrollo personal y profesional
4. Igualdad de oportunidades

### **Fase 7: Formación de líderes**

De acuerdo con la normatividad 3000 EFR, es necesario designar a una persona de la organización como responsable del proyecto EFR, ofreciéndole la formación necesaria para garantizar el éxito del proceso.

Se adelanta el proceso de formación a la directora de calidad quien es la investigadora del presente proyecto y hace parte de la junta de socios de la institución educativa quien se convertirá en Manager EFR y tendrá las siguientes responsabilidades:

- ✓ Será la que canalice y vehicule tanto interna como externamente las comunicaciones (directrices, objetivos, quejas, sugerencias, propuestas, reclamaciones, etc.) en materia EFR.
- ✓ Actuará como responsable de la gestión del modelo e interlocutor principal con los empleados/as, alumnos y familias en su caso.
- ✓ Su nombramiento debe estar expresamente documentado y comunicado al conjunto del centro educativo y ser realizada por el Comité de Dirección o por la persona que ejerce la Dirección del modelo EFR.
- ✓ Su designación implica forzosamente la atribución de funciones y responsabilidades, de medios y recursos, y de disponibilidad suficiente para realizar sus obligaciones.

### **Fase 8: Valores familiares**

Los valores del Modelo EFR que son el equilibrio, la flexibilidad y la responsabilidad en las instituciones educativas tiene como finalidad enriquecer, alentar y desarrollar una vida multidimensional y más plena.

**Equilibrio:** Equilibrio en el plano físico, psicológico y emocional, e incluso espiritual. Manejando un equilibrio entre la vida privada y profesional

**Flexibilidad:** Conciliar requiere de consenso y negociación, la flexibilidad es el espacio de encuentro entre la dirección y los empleados/as, entre el centro y las familias.

**Responsabilidad:** La responsabilidad social es un valor en alza que debe enseñarse y fomentarse tanto en el ámbito familiar como en ámbito educativo

**Fase 9: Divulgación de políticas y acciones.**

La organización deberá comunicar a todos los empleados/as (docentes y no docentes) incluidos en el alcance de la certificación: El compromiso de la dirección con la conciliación y su gestión, la definición y orientación estratégica, los distintos responsables y sus funciones, en particular la designación de manager EFR

**Fase 10: Evaluación de políticas EFR**

Para la fase de evaluación de políticas EFR se utilizará la plataforma virtual “Agenda virtual” enviando una encuesta a todos los funcionarios y plataforma Google Meets para una reunión virtual, retroalimentando cada una de las políticas EFR.

## Conclusiones

- La formulación del presente plan de mejoramiento articuló fundamentos de investigación, gestión y estrategias como referentes de la mejora continua del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro impactando una problemática relacionada con el área de responsabilidad social empresarial.
- La certificación en empresas familiarmente responsables tiene como propósito la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de todas las personas que hacen parte de la organización, mejorando la responsabilidad social de la empresa, mejorando la reputación y marca, la competitividad, la atracción y retención del talento humano y la calidad de servicio.
- Se determinó a partir del diagnóstico que el Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro se encuentra en el nivel C del modelo EFR contando con acciones para la conciliación de la vida personal, laboral y familiar sin embargo no son conocidas ni entendidas por la comunidad educativa.
- Las necesidades propias de los funcionarios de la institución educativa están vinculadas al crecimiento personal y laboral.
- Se conformó el comité de EFR quienes participan docentes de primaria y bachillerato, el rector, orientadora escolar y la directora de calidad.
- Se diseñó el modelo de empresas familiarmente responsables en el Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro, siendo viable la certificación EFR.
- A nivel profesional desarrollar este plan de mejoramiento, es poner en marcha los conocimientos humanistas, pedagógicos, administrativos, investigativos y de proyección social que se adquirieron en el proceso educativo, aportando significativamente en la vida de cada uno de los docentes.

## Recomendaciones

- Se recomienda el estricto cumplimiento y seguimiento de cada una de las fases del plan de mejoramiento, puesto que este da el aval para obtener la certificación en EFR y evidencia la articulación del modelo EFR con las necesidades propias de la institución educativa, mejorando la calidad de vida de todo su personal.
- La aplicación del modelo debe darse progresivamente de tal manera que se pase del nivel de contaminante discrecional hasta llegar al nivel enriquecedor sistemático en donde ya se establece una cultura EFR, aplican y reconocen las políticas dirigidas a la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.
- Es indispensable que se garantice la formación del líder en todos los requisitos de la certificación en EFR, es una prioridad para que pueda liderar con éxito el proceso de certificación con el comité EFR.
- Una vez implementado todas las fases del plan de mejoramiento, se debe ejecutar la auditoría externa, evaluando costos y procesos para obtener la certificación en EFR.
- La creación de una cultura EFR requiere involucrar a los estudiantes, a sus familias y acudientes en el proceso de certificación.
- Para obtener la certificación la institución educativa deberá orientar sus políticas progresivamente al nivel A, cumpliendo todas las medidas EFR.

## Referencias bibliográficas

Castañeda, D & Muñoz, D. (2017). Evaluación del modelo responsabilidad familiar corporativa en los docentes del centro educativo el Castillo San Mateo, Disponible en: <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/5228>.

Chinchilla, N. León C. & Maya, A (2006), Estado de las Políticas de Conciliación en Hispanoamericana <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-36.pdf>

Ciceri, A, Garcés, B. & Martinez, M. (2015). Diagnóstico del modelo empresa familiarmente responsable (EFR), en la universidad cooperativa de Colombia sede Popayán durante el primer semestre de 2015. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/158/1/Diagnostico%20del%20modelo%20EFR%20en%20la%20UCC%20sede%20Popay%C3%A1n.pdf>

Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro S.A.S, (2020), Horizonte institucional, disponible en: <http://cmcf.edu.co/>

Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro S.A.S, (2020), Ubicación, disponible en: <http://cmcf.edu.co/>

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

Hernández, M. A., Barrera, V., & Restrepo, R. (s.f.). Eva: Una medida de creación de valor en las empresas. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de Universidad Eafit Consultorio Contable:<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultoriocontable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin7.pdf>

Hernández, Fernández & Baptista (2010), Metodología de la investigación, <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, (2009). Herramientas para generar y ordenar ideas. *Herramientas para la Mejora de la Calidad* (p. 22) Montevideo, Uruguay. Editorial: UNIT

Ministerio de educación, MEN (2008). Guía Numero 34, Evaluación para el Mejoramiento Cointinuo. En: [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf)

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

Restrepo, J. M & Restrepo, M. L. (2012) Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. Educ.Vol. 15, No. 1, 117-129.

Rodríguez, Gil & García (1999) *Metodología de la investigación cualitativa (2 edición)*  
Málaga: Ediciones Aljibe.

Vargas, L (2010), Recopilación de experiencias empresariales con la aplicación del modelo Empresa Familiarmente Responsable “EFR” en Colombia durante el periodo 2005 a 2008, Intellectum Universidad de la Sabana.

Velasquez, M. (2012). Conciliación trabajo familia en las empresas familiares, Intellectum Universidad de la Sabana.

### Anexos

#### Anexo 1. Infraestructura del Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro



## Anexo 2. Resultados de la encuesta de satisfacción 2020-1

		<b>COLEGIO MIXTO CIUDADANOS DEL FUTURO S.A.S.</b> <b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL FUTURISTA</b> <i>"Formación en valores en la comunidad educativa con énfasis en la Tolerancia"</i>		FR-GD-24			
				V.01			
		<b>GESTION DIRECTIVA</b> <b>RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN 2020-1</b>		Pág 1 de 16			
<b>RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b> <b>PERIODO ANALIZADO PRIMER SEMESTRE 2020</b> <b>RESULTADO Y PROMEDIO PONDERADO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN 2020-1</b>							
NUMERO DE PARTICIPANTES: 1140 FECHA DE APLICACIÓN AGOSTO DE 2020 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PRESTACIÓN DEL SERVICIO HERRAMIENTA UTILIZADA: FORMULARIO DE GOOGLE SUITE.							
N°		Nivel de satisfacción con:	Prom 2020-1	M. Satisf% 6	Satisf% 5	Insat%3	M insatf%2
			AÑO/PERIODO	2020-1	2020-1	2020-1	2020-1
1	<b>G. DIRECTIVA</b>	La misión, visión y valores (horizonte institucional), implementados en la institución.	93,5%	60%	38%	2%	1%
2		La comunicación de las actividades del colegio	91,0%	52%	42%	6%	1%
3		La resolución de conflictos	90%	51%	40%	6%	3%
4		La aplicación del PEI	91,7%	52%	44%	3%	1%
5		El servicio y trato de Rectoría	92,1%	55%	40%	4%	1%
6		La agenda virtual	89%	49%	39%	9%	3%
7		Los recursos virtuales usados durante la cuarentena	91,7%	57%	37%	5%	2%

8	<b>G. ACADÈMICA</b>	La formación académica (contenidos de las áreas, metodología y exigencia), implementada por el colegio.	91,9%	55%	41%	3%	1%	<b>91,2%</b>
9		El trato de los docentes con el resto de la comunidad.	91,5%	51%	45%	3%	1%	
10		Las oportunidades de mejoramiento para estudiantes teniendo en cuenta la flexibilización curricular	92,2%	56%	40%	3%	1%	
11		El acompañamiento, seguimiento y evaluación que se hace a través de la formación integral	91,6%	54%	42%	4%	1%	
12		El sistema de evaluación y promoción de estudiantes.	91,6%	53%	42%	4%	1%	
13		La Pruebas SABER (simulacros)	88%	44%	44%	9%	3%	
14		Uso de herramientas tecnológicas para la virtualidad como classroom- videollamadas: meet.	92,2%	57%	39%	4%	1%	

		<b>COLEGIO MIXTO CIUDADANOS DEL FUTURO S.A.S.</b> <b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL FUTURISTA</b> <i>"Formación en valores en la comunidad educativa con énfasis en la Tolerancia"</i>					FR-GD-24	
							V.01	
		<b>GESTION DIRECTIVA</b> <b>RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN 2020-1</b>					Pág 2 de 16	
15	<b>G. COMUNIDAD</b>	La formación en valores, convivencia sana y exigencia	93,1%	59%	39%	2%	1%	
16		La resolución de conflictos.	90,6%	49%	44%	6%	1%	
17		Los procesos de disciplina y convivencia llevados por el colegio	91,7%	53%	43%	4%	1%	
18		Las actividades de bienestar para garantizar una sana convivencia	91,6%	53%	42%	4%	1%	
19		Las izadas de bandera	90%	49%	43%	7%	2%	
20		El festival de danza folclórica	89%	47%	44%	7%	2%	
21		Escuela de padres	91,4%	53%	42%	4%	1%	
22	<b>G. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	El servicio y trato ofrecido por La Dirección Administrativa y Financiera.	90%	52%	41%	5%	3%	
23		La comunicación y acompañamiento por parte de la Dirección Administrativa y Financiera.	89%	49%	42%	6%	3%	
24		El servicio y trato ofrecido por Secretaria	90,3%	50%	44%	5%	2%	
25		El servicio y trato ofrecido por Primeros Auxilios	90%	48%	43%	7%	1%	
26		El servicio y trato ofrecido por Orientación Escolar	91,3%	52%	44%	3%	1%	
27		El servicio y trato ofrecido por Coordinación de Convivencia	91,8%	52%	44%	3%	1%	
28		El servicio y trato ofrecido por Coordinación Académica	90,8%	53%	42%	2%	3%	
29		<b>SATISFACCION GENERAL</b>	90%	54%	42%	4%	1%	90,0%
		<b>Promedio %</b>	<b>91%</b>	<b>52%</b>	<b>42%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	

### Anexo 3. Practicas Flexibilidad Laboral, Cuestionario modelo de EFR.

#### 01. Prácticas: Flexibilidad Laboral

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

FLEXIBILIDAD LABORAL	Ninguno	Sólo para familiares y/o jefes	La mayoría	Todos
1. Horario laboral flexible	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Trabajo a tiempo parcial	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Permiso por maternidad superior al que establece la ley	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Licencias especiales en caso de adopción (similares a la licencia por ley de maternidad / paternidad)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Excedencia para cuidar de un familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Calendario de vacaciones flexible	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
11. Días de vacaciones adicionales a la ley	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Reemplazo del personal que está de licencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
14. Apoyo a la integración de los empleados que vuelven de una licencia prolongada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
15. Posibilidad de trabajar desde casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
16. Videoconferencia para reducir desplazamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
17. Días libres para actividades de voluntariado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Día abierto de visita de los familiares al lugar de trabajo del empleado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Anexo 4. Acta del compromiso de la junta de socios para realizar el plan de mejoramiento

### REUNIÓN JUNTA DE SOCIOS DEL COLEGIO MIXTO CIUDADANOS DEL FUTURO

#### ACTA 01



**FECHA:** 20 de octubre 2020

**HORA:** 9:30 am

**LUGAR:** Sala de juntas - Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro

**ASISTENTES:**

Ricardo Martínez – Representante legal

Nubia Sandoval – Fundadora y directora general.

Richard Martínez – Administrador financiero

Laura Martínez – directora de calidad

**Orden del día:**

1. Presentación del plan de mejoramiento para certificar al Colegio Mixto Ciudadanos del Futuro SAS como una empresa familiarmente responsable.
2. Comentarios y sugerencias al plan de mejoramiento
3. Aprobación de los recursos

**Desarrollo.**

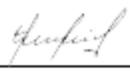
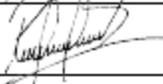
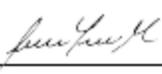
*La directora de calidad e investigadora expuso el plan de mejoramiento por medio de diapositivas, explicando la necesidad de trabajar en el área de responsabilidad social empresarial en la institución educativa, el medio por el cual se desea mejorar las practicas de RSE que es certificarse como una Empresa Familiarmente Responsable EFR, los beneficios que tiene la certificación y los recursos tanto económicos, tecnológicos y de talento humano se requiere en el proceso.*

**Resultados:**

*La junta de socios otorga el aval en el proceso de certificación en empresas familiarmente responsables y su compromiso, siempre y cuando se den rendición de cuentas cada mes de como avanza el proyecto y sus resultados.*

**Acuerdos:**

*Próxima reunión noviembre 14 del 2020 y febrero 24 del 2021 para entregar avances.*

<b>Ricardo Martínez</b> cc: 79353003 	<b>Nubia Sandoval</b> cc: 51669792 
<b>Richard Martínez</b> cc: 1020779804 	<b>Laura Martínez</b> cc: 1022434184 

**Anexo 5.** Recopilación de las respuestas de todos los directivos sobre los lineamientos del modelo EFR y su aplicabilidad en la institución educativa.

	Preguntas	Ninguno	Algunos	La Mayoría	Todos
1	Horario laboral flexible	7	2	1	
2	Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana	7	1	2	
3	La posibilidad de reducir la jornada a cambio de una reducción salarial	9	1		
4	Permiso por maternidad/paternidad superior al que establece la ley	3	1	6	
5	Permiso para cuidar de un familiar	1	7		2
6	Calendario de vacaciones flexibles	9			1
7	Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar		6	3	1
8	Sustitución del personal que está con permiso	5	3	2	
9	Esfuerzo para integrar al empleado que vuelve de un permiso largo	4	3	3	
10	Posibilidad de trabajar desde casa	5	3	2	
11	Asesoramiento profesional	5	1	4	
12	Asesoramiento personal/familiar	1	6	1	2
13	Formación sobre temas familiares	5	3	1	1
14	Formación como conciliar trabajo y familia	2	6	1	1
15	Formación en gestión del tiempo y estrés	2	6		2
16	Auxilio especial a los hijos de los docentes	1	2	7	
17	Seguro de vida	10			
18	Seguro de accidente	8	1		1
19	Asistencia sanitaria para familiares directos	8	1		1
20	Plan de jubilación	8	1		1
21	Asistencia o asesoría en gestoría fiscal, tributaria y/o financiera a docentes.	6	2	1	1

	Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	Los empleados se llevan trabajo a casa		6	2	2

2	Se anima a los empleados a irse a casa pasada la jornada laboral	1	7		2
3	Las decisiones de los directivos tienen en cuenta la situación familiar/personal		7	2	1
4	Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia		5	3	2
5	La institución proporciona actividades que aporten a la salud tanto física como psíquica.		9		1
6	La institución proporciona elementos para mejorar la eficiencia retributiva y la mejora del mix de compensación.	1	8		1

**Anexo 6.** Funcionarios que conforman el comité de EFR.

**Participantes del  
Comite EFR**





**Laura Martinez**



**Yonny Peña**



**Lizeth Bocachica**



**Yina Arizala**



**Edwin  
Castellanos**



**Liliana  
Zapata**



**Walter Ortiz**

**Anexo 7.** Grabación del Focus Group

<https://drive.google.com/file/d/1fRmqLbh62JwQt3dphRImqQUC5kZKTLd9/view?usp=sharing>