

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Conciliación Trabajo – Familia en las empresas familiares		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completos) del autor(es) del trabajo	Velásquez Ospina, Meliksa Alejandra		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Empresas familiarmente responsables		barreras
	Empresas familiares		facilitadores
	conciliación		trabajo
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>El presente trabajo de grado ofrece datos acerca de la situación actual de 6 empresas familiares medianas de Bogotá, frente al tema de conciliación trabajo y familia. En el trabajo se presentan las barreras y los facilitadores para que se de esta conciliación y a partir de estas se concluye, que aunque las empresas familiares estudiadas son cada vez más conscientes de que el equilibrio personal entre trabajo y familia es esencial para el bienestar de los empleados y su capacidad de compromiso con la organización, y que repercuten en el rendimiento y la productividad, además el desarrollo e implementación al interior de estas empresas de este conocimiento en el modelo EFR y de las políticas de conciliación es muy poco.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

MELIKSA ALEJANDRA VELÁSQUEZ OSPINA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CHÍA – CUNDINAMARCA
2012

CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

MELIKSA ALEJANDRA VELÁSQUEZ OSPINA

Trabajo de grado

Director

Jaime Humberto Martínez Díaz

Profesor de planta Escuela Internacional de Ciencias Económicas y
Administrativas

Asesor

Sandra Idrovo Carlier

Directora de Investigación INALDE Business School

Área o línea de investigación

Gestión Humana en Empresas Familiares.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CHÍA - CUNDINAMARCA
2012

DEDICATORIA

A mis padres, Arturo De Jesús Velásquez y Martha Lía Ospina, que han sido el apoyo más grande de mi vida, y a mis hermanos Luisa, Tatiana y Nicolás, que me acompañan y alegran siempre.

AGRADECIMIENTOS

Al Profesor, Jaime Humberto Martínez Díaz, por su excelente dirección para realizar este trabajo, por su apoyo incondicional y ayuda.

A la Dra. Sandra Idrovo Carlier, por facilitarme el material para realiza esta investigación. Por su sabia orientación en el tema.

A la Facultad de Ingeniería, que me formó para ser una excelente profesional y acompaño todo mi proceso como estudiante universitaria.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVOS	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
1. MARCO TEÓRICO	11
1.1 EMPRESA FAMILIAR.....	11
1.2 EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE	15
1.3 CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA.....	17
Cuadro 1.Modelo EFR.....	21
Cuadro 2. Elementos del Modelo	21
1.4 PROBLEMAS IDENTIFICADOS PARA LA CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA	23
2. METODOLOGÍA	29
Cuadro 3. Políticas FR: Flexibilidad laboral.....	30
Cuadro 4. Políticas FR: Apoyo profesional y asesoramiento.....	31
Cuadro 5. Servicios familiares.	32
Cuadro 6. Políticas FR: Beneficios extra salariales.....	32
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
Imagen 1: Matriz del modelo EFR: Cuestionario EFREI, resultados en línea.	47
Imagen 2: Elementos del modelo EFR: Cuestionario EFREI, resultados en línea.	48
Imagen 3: Matriz del modelo EFR: Cuestionario EFREI, resultados en línea.	49
Imagen 4: Elementos del modelo EFR: Cuestionario EFREI, resultados en línea.	50
5. CONCLUSIONES	54
6. RECOMENDACIONES	56
ANEXOS	58
Anexo 1: Cuestionario EFREI	58
BIBLIOGRAFIA.....	59

RESUMEN

La conciliación entre trabajo y familia puede ser facilitada o dificultada desde la empresa. Las empresas han ido tomando conciencia que el equilibrio personal repercute en el rendimiento y en la productividad.

El presente trabajo de grado ofrece datos acerca de la situación actual de 6 empresas familiares medianas de la ciudad de Bogotá, frente al tema de conciliación trabajo y familia, de modo que se puedan evaluar en ellas que políticas y prácticas facilitan o dificultan que haya conciliación trabajo y familia, entre la vida familiar de sus empleados y el trabajo.

En el trabajo se presentan las barreras y los facilitadores para que se de esta conciliación y a partir de estas se concluye, que aunque las empresas familiares estudiadas son cada vez más conscientes de que el equilibrio personal entre trabajo y familia es esencial para el bienestar de los empleados y su capacidad de compromiso con la organización, y que repercuten en el rendimiento y la productividad, además el desarrollo e implementación al interior de estas empresas de este conocimiento en el modelo EFR y de las políticas de conciliación es muy poco, por no decir que nulo.

ABSTRACT

The reconciliation between work and family could be made easier or more difficult from the perspective of the business. The enterprises have found out that the personal equilibrium has an impact on performance and productivity.

The present graduation work seeks data about the present situation of six small family companies from Bogotá. When faced with a situation of how to reconcile work and family activities, with the purpose of evaluating them in terms of policies and practices that could facilitate or make more difficult to reconcile work and family or to find a balance between work and family settings with regards to the employees.

At work can be found this barriers and the conditions that facilitate this conciliation and from these we can conclude that even though the companies that have been studied are more conscious that the personal balance between work and family are essential for the employee's welfare and his commitment with the organization, and that this can have an impact on the performance and productivity. Furthermore the development and implementation inside these enterprises in term of the knowledge of the EFR model of the conciliation policies are very few and far in between.

JUSTIFICACIÓN

La conciliación trabajo – familia, nació como iniciativa de la Fundación másfamilia, busca el equilibrio entre la persona, su familia, la empresa y la sociedad, dicho equilibrio aparentemente se puede lograr con más facilidad en las empresas familiares, donde hay una estrecha relación familia – empresa; sin embargo, en no todas las situaciones se alcanza este equilibrio, por tanto a través de este trabajo se pretenden identificar aquellos factores que facilitan y entorpecen dicho equilibrio dentro de las empresas familiares, para el caso que nos ocupa específicamente las medianas, tomando como referencia algunas de la ciudad de Bogotá.

El presente trabajo se realizará, entonces, con el fin de estudiar los facilitadores y las barreras que se presentan para que exista una conciliación trabajo - familia, propuesta por la norma de Empresas Familiarmente Responsables, dentro de unas cuantas empresas familiares medianas de Bogotá.

La razón de ser de este trabajo es adelantar una investigación acerca de los factores que impiden y facilitan la conciliación entre trabajo – familia dentro de empresas familiares medianas de la ciudad de Bogotá, tomadas al azar de un número considerable.

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar barreras y facilitadores para la conciliación trabajo – familia dentro de algunas empresas familiares medianas de la ciudad de Bogotá, mediante la aplicación de una herramienta de autodiagnóstico diseñada para tal fin.

Objetivos específicos

- Elaborar un marco teórico sobre el modelo de las Empresas Familiarmente Responsables y las empresas familiares.
- Aplicar la herramienta Family-Responsible Employer Index (IFREI), a un cierto número de empresas familiares medianas de la ciudad de Bogotá.
- Identificar los facilitadores y las barreras para la conciliación trabajo – familia dentro de las empresas a las que se les aplicó la herramienta de autodiagnóstico.
- Realizar eventualmente entrevistas personales con los encargados del Talento Humano dentro de las empresas escogidas.
- Analizar los resultados obtenidos según la herramienta aplicada y las entrevistas realizadas en las empresas seleccionadas.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 EMPRESA FAMILIAR

En Colombia, Luis Ernesto Romero, profesor de la Universidad de los Andes y Diego Vélez, asesor empresarial, se han dedicado a analizar en detalle el tema referente a las Empresas Familiares. A continuación se recogerán algunas de las experiencias de estos expertos.

En un primer momento, definen una empresa familiar como “aquella en que una o más familias poseen más del 50% de la propiedad, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y donde se prevé la transferencia de la propiedad de la misma a las siguientes generaciones.

Una empresa familiar, sin embargo, implica más que esto. Es, en realidad, la conjunción de dos instituciones de carácter diferente: una institución económica en busca de utilidades, guiada por una racionalidad económica y otra institución social en busca de unión y cooperación, en muchos momentos guiada por las emociones. De allí que puedan surgir conflictos de no haber una clara diferenciación entre los intereses familiares y los empresariales.

Expertos en el tema han identificado las fortalezas y debilidades de las empresas familiares. Dentro de las primeras, aparece la cultura familiar y empresarial, intangibles como *know-how* y experiencia, el desarrollo de una red de apoyo dentro de la familia, la distribución de riesgos por integración (de la familia extensa) y la existencia de proyectos de vida individuales de los miembros de la familia.

Las debilidades, por su parte, incluyen el conflicto entre decisiones de empresa y los lazos de afecto, así como la incapacidad para manejar los roles de socios y funcionarios. También se ha observado en las empresas familiares una limitada aceptación de críticas y recomendaciones, falta de políticas laborales hacia los miembros de la familia, carencia de exigencia en formación a la siguiente generación, ausencia de planeación de largo plazo (incluyendo esquemas de sucesión) y carencia de reglas de juego claras en temas críticos como la administración y la propiedad.

Por lo tanto, las empresas familiares no sólo deben ser capaces de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas que afectan a todas las compañías, sino que adicionalmente, deben ser capaces de identificar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma, así como de resolver los conflictos que se pueden derivar de las diferencias en dichas dinámicas.

Frente a esto, el establecimiento de un protocolo de familia en el que se definen las reglas y procedimientos en la relación empresa-familia se presenta como una herramienta clave para evitar los conflictos al interior de este tipo de empresas. Así mismo, se recomienda evitar los “múltiples sombreros” en la dirección, crear organismos mixtos con personas no familiares y educar a los familiares a actuar como socios. La planeación de largo plazo también es importante en estas empresas, en cuanto facilitará futuros procesos de sucesión”¹ (Romero, Luis Ernesto y Vélez, Diego).

El Protocolo Familiar, se define como un “Pacto de Pactos en el que se establecen las reglas de juego de los miembros de la familia respecto de sus negocios, por

¹ ROMERO Luis Ernesto Y VELEZ Diego. Empresas Familiares. Disponible en línea:
< <http://www.une.com.co/Uploads/Empresas/actualidadPyme4.pdf> >

eso, se puede decir que tiene el carácter de instrumento estratégico para la perdurabilidad de las empresas familiares.

Un protocolo sirve como instrumento de concertación de la familia empresaria. En él se plasma la visión, la misión y los valores de la familia, la forma cómo se desarrollan las relaciones intrafamiliares y se definen cuáles son las políticas familiares con respecto a sus negocios.

El Protocolo Familiar contiene elementos contractuales y aspectos de naturaleza ética y moral, que ayudan a la definición de derechos y deberes, compromisos y obligaciones de la empresa y la familia.

Básicamente, es un documento escrito con carácter de obligatoriedad en una Escritura Pública, que obra por voluntad de las partes y no por la ley.

En conclusión, el Protocolo es un medio eficaz para convocar a la familia alrededor de los negocios, buscando su continuidad y manteniendo la armonía y solidaridad familiar en relación con la propiedad y la gestión”².

En este mismo Artículo se define que “el denominador común de todas las Empresas de Familia, es que las relaciones familiares de sus propietarios y directivos sean un factor clave en su desarrollo.

En las Empresas Familiares, muchos de los asuntos que acostumbramos llamar técnicos o administrativos, no se pueden solucionar satisfactoriamente, sino se considera el peso e influencia que sobre ellos tienen los vínculos familiares.

² Empresas Familiares, CEIPA Business School. (en Línea)
http://www.ceipa.edu.co/v2_base/index.php?sub_cat=26264

Los expertos acostumbran a representar la Empresa Familiar con tres círculos inter seccionados –modelo elaborado por John Davis–, que representan: la empresa, la propiedad y la familia.

Para complementar el modelo anterior, el profesor español Joan Amat propone el modelo de los cinco círculos. Amat desglosa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia como tal, y otro, la empresa como negocio, agregando una quinta área, la sucesión.

Estos círculos, en ambos modelos, evidencian la existencia de grupos humanos diferentes, cada uno con sus propios intereses y su propia lógica de actuación, además de significar que en cada grupo hay miembros que pertenecen también a otro u otros grupos. En las interrelaciones entre estos círculos radica la mayor complejidad de las empresas familiares respecto de las que no lo son.

La Empresa Familiar, dadas sus particularidades, necesita estar adaptándose continuamente a las nuevas estructuras del mercado y a las nuevas formas de organización empresarial, con una característica diferencial, las relaciones existentes entre los núcleos de la misma: Propiedad - Familia - Empresa.

Las Empresas Familiares, por su importancia económica y social, deberán estar siempre al día en lo concerniente a los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos del entorno, y también en todo aquello que tenga que ver con los factores prioritarios para su desarrollo competitivo.

En cuanto al desarrollo de estas empresas, menciona que: dirigir una Empresa Familiar puede ser una de las actividades más complejas que una persona pueda llegar a imaginar.

El propietario de una Empresa Familiar debe velar por un verdadero reto de vida, en el cual se funden los negocios, la supervivencia y la correcta relación empresa – familia, para lograr la seguridad financiera de todo el núcleo.

Todo empresario –y más uno familiar– requiere de ayuda para poder definir las estrategias que hagan exitoso su negocio” ³(Ceipa, Revista).

1.2 EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

El INALDE Bussines School, preparó una breve síntesis de lo que es una Empresa Familiarmente Responsable a través de un folleto⁴, en el que se presenta la información citada a continuación: Comienza definiendo que una Empresa Familiarmente Responsable, es una empresa que apoya a las personas que la conforman con la conciliación entre vida laboral y vida familiar y/o personal, buscando simultáneamente la igualdad de oportunidades y la inclusión de los más desfavorecidos (¿Es su empresa familiarmente responsable?, Folleto)

“La metodología de la EFR se basa en muchos estudios que se realizaron en el Centro Internacional Trabajo y Familia de la Universidad de Navarra, IESE, en los años 90”, asegura Maruja Moragas Freixa, quien se desempeña como profesora de dicha institución y como autora de varias publicaciones relacionadas con la conciliación de la vida profesional, familiar y personal.

³ Empresas Familiares, CEIPA Business School. (en Línea)
http://www.ceipa.edu.co/v2_base/index.php?sub_cat=26264

⁴ ¿Es su empresa Familiarmente Responsable?. Folleto. INALDE, Business School, Universidad de La Sabana. 2010.

“El IESE define tres tipos de empresas y de directivos. Cada uno de ellos tiene un modelo organizacional y una concepción/enfoque entre el trabajo y la familia.

Empresa mecanicista:

La estructura motivacional de las personas es incompleta.

Le dan importancia a los motivos extrínsecos, lo cual quiere decir que las organizaciones valoran a las personas como mano de obra, no importa su vida familiar y lo que se busca es la eficacia y dinero a corto plazo.

La concepción del trabajo la hacen en función del tiempo que dedica el trabajador. Sus resultados son medibles.

La empresa no se siente responsable de las consecuencias de la relación trabajo familia.

“Un directivo en este lugar es una persona a la que le gustan los carros, las tarjetas de crédito y la fama. Su auto imagen depende de cosas externas, por eso se llama extrínseco. No tienen en cuenta la conciliación de la vida familiar y laboral”, afirma Maruja Moragas.

Empresa psicosocial:

Con sus directivos al frente, ellos se mueven por cosas extrínsecas (fama, dinero y reconocimiento), pero además añaden otras como el reto y el aprendizaje.

“Muchos ejecutivos se retiran de su trabajo porque buscan el reto y el aprendizaje, y la empresa no se los está brindando. Se busca algo atractivo”, reitera la experta.

En estas empresas cuando se habla de trabajo y familia se hace de una manera reactiva. El conflicto trabajo-familia es un problema real que debe ser atendido por la organización.

Empresa antropológica:

Es el modelo más completo de todos. Las personas aparte de moverse por factores extrínsecos e intrínsecos, retos y aprendizaje, lo hacen para ponerse al

servicio de los demás o para intentar que quienes trabajan allí saquen lo bueno que hay en ellos.

Estas empresas tienen en cuenta al empleado como persona completa, no solo como mano de obra, sino como alguien que tiene familia, responsabilidades y misión en la vida. Al mismo tiempo, la empresa puede ayudar a que esa persona tenga el entorno para su desarrollo.

Lo anterior, beneficia a la compañía porque tendrá gente motivada, comprometida y que no se retire de la organización.

En este mismo sentido, el modelo de las empresas antropológicas reconoce la importancia de los motivos trascendentes, la concepción del trabajo se realiza en función de la contribución para el logro de objetivos por parte del trabajador.

Prevalece el compromiso y la confianza en la empresa, que se adelanta al conflicto trabajo-familia.

El modelo de las empresas familiarmente responsables permite a las empresas definir su situación en cuanto a políticas, prácticas, cultura flexible y responsable para determinar si se están utilizando adecuadamente los recursos destinados a la conciliación de vida laboral, familiar y personal”⁵.

1.3 CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA

La siguiente información es tomada de un estudio realizado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, titulado “Análisis sectorial de las políticas de conciliación- IFREI 2006” ⁶, en el cual se presenta que: la familia, como unidad

⁵ Empresas Familiarmente Responsables: Conciliación y equilibrio vida – trabajo. Por: Adriana Suárez. (en Línea) < www.gestionhumana.com / disponible en: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas_familiarmente_responsables.pdf >

⁶ Análisis sectorial de las políticas de conciliación, conclusiones del estudio EFREI 2006 basado en 360 empresas. Chinchilla, Nuria. León, Consuelo. Canela, Miguel Ángel. Ariño, Miguel Ángel. Quiroga, Valeria. Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School, Universidad de Navarra. 2006.

y ámbito en el que se ejerce el cuidado material del hogar y de los hijos, ha estado tradicionalmente a cargo de la mujer, que se dedicaba a ello de forma exclusiva. En la actualidad, este rol, o por lo menos sus funciones, deben compartirlo los conyugues, si es que se quiere que los dos –hombre y mujer-, padres y profesionales a la vez, puedan llegar a todo.

También es cierto que nuestra sociedad ha sufrido descensos bruscos de natalidad. En muchas ocasiones las mujeres han tenido que elegir entre la estabilidad laboral o tener hijos. Todas estas circunstancias, vistas al principio como consecuencias sin más de la sociedad moderna, empiezan a ser ahora contempladas como realidades sociológicas que requieren más atención.

Una de las consecuencias de este cambio demográfico es que muchas personas viven un conflicto entre el trabajo y la familia. El conflicto trabajo – familia se da cuando las presiones del entorno hacen que trabajo y familia no sean compatibles en algún aspecto (Greenhaus y Beutell, 1985). Existen al menos tres tipos de conflictos al respecto:

- El primero se da cuando el tiempo utilizado en una de las dos funciones impide destinar tiempo a la otra.
- El segundo ocurre cuando se dan altos niveles de tensión en el cumplimiento de uno de los roles, lo que a su vez afecta el desempeño en la otra función.
- El último tiene relación con las conductas requeridas por ambos roles, en situaciones en que existen incompatibilidades entre los comportamientos deseables en los ámbitos (Yang et al., 2000).

A nivel internacional, se han realizado una serie de estudios que revelan los problemas que se generan cuando no existe un equilibrio adecuado entre el

tiempo y el esfuerzo dedicados a la actividad laboral y los dedicados a la vida familiar (Brett,1997, 1995; Greenhaus et al., 1997; Klerman y Leibowitz, 1999; Konek y Kitch, 1994; Oppenheim – Mason y Duberstein, 1992). Entre ellos es posible mencionar los mayores riesgos de deterioro de la salud de los padres que trabajan, un mal desempeño en la función parental, la tensión psicológica, la ansiedad, la irritación frecuente, la depresión, el estrés laboral y los diversos problemas psicosomáticos (Frone et al, 1997).

La dificultad derivada de la multiplicidad de roles no sólo afecta a las personas, sino también a las empresas. La insatisfacción laboral con el trabajo, el menor rendimiento y compromiso con la organización, junto con mayores niveles de absentismo y rotación, pueden ser efectos derivados de las tensiones provocadas por el desempeño simultáneo de los roles laboral y familiar (Greenhaus y Beutell, 1985).

Por otra parte, la investigación realizada en otros países indica el positivo impacto que pueden tener una serie de políticas de conciliación trabajo – familia, tanto en un mayor equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares como en el mejor rendimiento de las empresas que las facilitan. Medidas como la flexibilidad de horarios, los permisos para ausentarse del trabajo por motivos personales y los servicios de asistencia en labores domésticas favorecen un incremento en el bienestar de quienes deben compatibilizar el trabajo con la familia (Greenhaus y Parasuraman, 1997. 1999; Hall y Parker, 1993; Lobel y Kossek, 1996; Lobel, 1999).

Tanto en el mundo académico como en el interior de las propias empresas, existe un creciente interés por entender mejor el papel de las prácticas del Departamento de Dirección de Personas o Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva (Coff, 1997). La investigación más reciente y el esfuerzo de algunas

organizaciones, se han concentrado en las políticas de Recursos Humanos que generan un alto compromiso entre los trabajadores, y añaden importantes incentivos asociados al rendimiento y la participación en las decisiones, así como oportunidades para un desarrollo más integral de sus vidas. A cambio de estas inversiones, las empresas esperan atraer y desarrollar a un equipo humano de alto rendimiento, motivado y comprometido con los objetivos de la organización (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Portales, 2001).

Estudios realizados en Estados Unidos y España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas:

- El tamaño de las empresas (Glass y Fujimoto, 1995; Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Morgan y Milliken, 1992; Poelmans et al, 2003; Remery et al; 2003).
- El porcentaje de las mujeres empleadas (Goodstein, 1994; Poelmans et al, 2003; Osterman, 1995).
- La competitividad del mercado laboral.
- El grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla.

El modelo de Empresa Familiarmente Responsable, apunta que se comience a vivir dentro de la empresa la conciliación trabajo – familia, es por esto que, de acuerdo con el artículo que venimos citando se menciona que: la flexibilidad es un elemento clave en un mundo global, cambiante y diverso. Desde el IESE Business School, y más concretamente desde el International Center on Work and Family (ICWF), se ha impulsado desde 1999 una línea de investigación específica sobre distintos aspectos de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Se mostrará a continuación el modelo utilizado como referencia para evaluar y

distinguir a las Empresas Familiarmente Responsables (EFR) a través del estudio IFREI (IESE Family Responsible Employer Index).

Los siguientes cuadros, el 1 y el 2, muestran los cuatro elementos que componen el modelo EFR (Empresas Familiarmente Responsables)

Cuadro 1. Modelo EFR



Fuente: Chinchilla, Nuria (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación.

Se ha desarrollado un cuestionario que consta de cuatro bloques, correspondientes a los cuatro elementos del modelo.

En el Anexo 1 se incluye este cuestionario, que tiene dos variantes, una para empresas grandes (Que no se usó) y otro para Pymes (Este fue el que se usó debido a la muestra elegida, empresas familiares medianas).

Cuadro 2. Elementos del Modelo

Elemento	Objetivos
Políticas	Determinar la disponibilidad y formalización de distintas políticas empresariales, clasificadas en cuatro grandes categorías.
Facilitadores	Identificar cómo las empresas ponen en práctica los cuatro pilares del adecuado desarrollo e implantación de políticas flexibles y responsables.
Cultura (frenos e impulsores)	Reconocer la existencia o ausencia de las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable.
Resultados	Medir el impacto de los tres elementos anteriores, para establecer áreas de mejora continua que permitan seguir avanzando.

Fuente: Chinchilla, Nuria (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación.

A continuación se describen cada uno de los elementos del modelo.

Las políticas:

En este primer bloque se agrupan las cuatro categorías principales de políticas: flexibilidad de horario y espacio, los servicios a los empleados, el apoyo a la trayectoria profesional y los beneficios extra salariales.

Los facilitadores:

Son los valores en acción que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable.

- a) Liderazgo: las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal en cuanto al proceso de cambio necesario para convertir la organización en una empresa familiarmente responsable. Reconocen abiertamente la importancia de conciliar el trabajo y la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio, e integran este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo.
- b) Comunicación: del programa de comunicación, tanto interna como externamente (Políticas, modo de implementación, objetivos y metas). Es una importante herramienta gracias a la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización.
- c) Responsabilidad: para que una organización cambie es imprescindible aplicar de forma responsable las medidas necesarias y además que haya una persona designada para coordinar su aplicación. Cultura flexible y responsable se construye cuando sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados.

- d) Estrategia: destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, con una estrategia de acción, así como incorporar el respeto a la familia de los empleados en la misión, la visión y los valores de la empresa, convierten estos programas en parte del éxito global de la compañía.

La cultura:

La cultura se conforma con hábitos o costumbres no tipificadas pero que son reales dentro de la empresa. Ejemplos típicos son no fijar reuniones más allá del término de la jornada laboral, ni juzgar el compromiso del empleado por las horas de presencia, así como tampoco penalizar la carrera de quien antepone los intereses familiares a una oferta de movilidad geográfica dentro de la compañía. Según se haga o no uso positivo de estas medidas, podemos hablar de impulsores o frenos de la cultura de una compañía.

Resultados:

Tienen el objeto de medir el impacto de los tres elementos anteriores en la organización y establecer áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un nivel de desarrollo superior.

1.4 PROBLEMAS IDENTIFICADOS PARA LA CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA

Un reciente estudio realizado por la Dra. Sandra Idrovo, del INALDE Business School, titulado “Éxito y satisfacción laboral y personal: cómo lo perciben las mujeres colombianas”⁷, se mencionan algunos problemas que se presentan en las empresas colombianas, que generan el conflicto trabajo familia, como lo son: Al hacer referencia a satisfacción laboral se debe considerar que en la actualidad el

⁷ IDROVO, Sandra. LEYVA, Pámela. Éxito y satisfacción laboral y personal: cómo lo perciben las mujeres colombianas. CLADEA, 2012.

conflicto trabajo – familia se considera un factor muy importante al determinar dicha satisfacción (Powell & Mainiero, 1992 en Martins, et al., 2002), sin embargo, esto no siempre fue así, ya que en el pasado, la carrera en las organizaciones estaba basada en que “el trabajo iba a ser ocupado por un hombre que tenía una mujer que administraba el hogar, permitiendo que el trabajador tuviera toda su atención en el trabajo” (Nieva, 1985: 175 en Martins, et al., 2002: 399). Varios estudios han demostrado una fuerte relación entre CTF y satisfacción laboral (Bruck, Allen, & Spector, 2002; Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Kossek & Oseki, 1998; Shamir, 1988; Beatty, 1996; Chiu, 1998; Aryee, 1992; Chan, Lai, Ko & Boey, 2000, en Poelmans, S., 2005: 73) de forma negativa, ya que la satisfacción laboral implica acotar tiempo de la familia para dedicarlo al trabajo.

Otro de los ítems relacionados con la carrera laboral y su satisfacción es el éxito profesional. Seibert & Kraimer (2000) encontraron una relación entre éste y la personalidad. Los resultados de este estudio demostraron que la extroversión estaba relacionada positivamente al nivel salarial, promoción y satisfacción con su carrera profesional, mientras que las personas con rasgos de neurosis estuvieron negativamente relacionadas con el éxito laboral.

Por su parte Hughes (1937, 1958, en Heslin, 2005; 114) divide la carrera laboral en dos con sus correspondientes elementos de influencia: una carrera laboral objetiva (es directamente observable, medible y verificable por un tercero) y una subjetiva (es únicamente la experiencia directa de la persona en su carrera). Ambas se miden de forma diferente, mientras la primera se puede medir con base en salario, ocupación, etc., la segunda se mide según la reacción de la misma persona respecto a su propia carrera (Heslin, 2005; 114). Siendo entonces necesario evidenciar esos indicadores y motivadores.

Ya que la satisfacción laboral está relacionada con el conflicto trabajo - familia, es importante tener en cuenta que el éxito subjetivo de carrera “incluye reacciones a logros y obtención actual y anticipados a través de

- a) un período de tiempo largo que va más allá de la satisfacción laboral inmediata y
- b) variedad de resultados entre los que se encuentra: sentido de identidad; propósito, y balance trabajo-familia.

Aunque la satisfacción laboral puede contribuir al éxito subjetivo de carrera, son conceptualmente constructos distintos que no están necesariamente relacionados” (Heslin, 2005; 117). Reforzando esto se encuentran Finegold & Mohrman’s (2001, en Heslin, 2005; 117) quienes en un estudio que realizaron en el que se encuestó a 4500 empleados de diferentes países, encontraron que el balance familia y trabajo fue calificado como el factor más importante en las muchas facetas de la carrera profesional.

En uno de los artículos de investigación presentados por el Centro Internacional trabajo familia, del IESE Business School, titulado “Ser empresa familiarmente responsable, una ventaja competitiva”⁸, citado a continuación, algunos de los problemas se presentan dentro de las empresas familiares ante la conciliación trabajo familia, el artículo plantea los siguiente: La conciliación trabajo-familia es uno de los grandes retos de la sociedad actual. Cada vez son más las empresas que buscan convertirse en Empresas Familiarmente Responsables (EFR) y desarrollan políticas para lograr compatibilizar vida laboral, familiar y personal. En el ámbito de la empresa familiar, la conciliación presenta una dificultad añadida, en especial para los miembros de la familia propietaria. ¿Cómo se puede saber si una empresa es familiarmente responsable? ¿Cómo se puede mejorar el grado de conciliación?

Para determinar en qué grado las empresas están siendo contaminadoras de la ecología humana y si las políticas de conciliación trabajo-familia están siendo

⁸ CHINCHILLA, Nuria y LEON, Consuelo. Ser empresa Familiarmente Responsable, una ventaja competitiva. Cátedra de Empresa Familiar, tema del mes, Newsletter n 35. IESE, Business School 5 de mayo de 2008.

utilizadas, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School ha impulsado desde 1999 una línea de investigación específica sobre temas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. El Family-Responsible Employer Index (IFREI) es una herramienta de auto diagnóstico gratuita (disponible en <http://www.iesedti.com/ifrei2006/ifrei.htm>) que ayuda a cualquier empresa (pequeña o grande) a saber en qué situación se encuentra y cuáles serían los primeros pasos necesarios para mejorar.

En la actualidad, la base de datos de esta investigación está formada por 6000 empresas. Sería interesante estudiar en qué sentido la empresa familiar es más proclive a estas medidas conciliadoras, además de contar con más mujeres en sus consejos de administración. Responder al cuestionario antes mencionado es un primer paso para averiguarlo.

Por otra parte, hay que tener en cuenta cómo los cambios sociales y culturales están incidiendo en la familia, ámbito privilegiado e insustituible para desarrollar el capital humano y social necesario para construir organizaciones y sociedades fuertes. Si a ello sumamos la escasez de talento -que puede ir unida a la fuga de clientes, a un aumento en el grado de absentismo y a una alta rotación de personal- tendremos que reconocer que en muchas ocasiones la decisión está en manos del candidato o futuro empleado, por lo que habrá que atender con más cuidado a las condiciones de trabajo.

Según la Comisión Europea, los principales factores que determinan la participación de la población activa en el mercado de trabajo son:

- 1) La disponibilidad y el atractivo del trabajo.
- 2) La calidad del empleo.
- 3) Horarios más o menos flexibles.
- 4) Formación del trabajador.
- 5) Incentivos salariales.
- 6) Entorno de trabajo.

Ante esta realidad, el cambio cultural se hace cada vez más necesario y, para lograrlo, el liderazgo y el ejemplo de la alta dirección son condiciones indispensables. Así pues, se requiere sensibilizar y formar a los directivos y mandos intermedios para que se conviertan en verdaderos agentes de cambio o, como mínimo, para que no sean frenos del mismo.

Ellos son los que van a hacer factible o no el que la empresa sea flexible en el día a día. De hecho, en algunas compañías existen políticas de conciliación, pero no se aplican porque el director general o su equipo directivo sale siempre a las 9 o a las 10 de la noche, está bien visto salir tarde e incluso existe la creencia de que si no sales tan tarde como ellos no vas a ser promocionado, ya que erróneamente se relaciona esta conducta equivocada con estar comprometido.

Esta situación también muy común en la empresa familiar, donde los límites entre familia y empresa tienden a confundirse, y muchas veces son los propios propietarios los primeros que no cumplen los horarios y alargan la jornada laboral. En la empresa familiar, los valores familiares están intrínsecamente incorporados en la misión corporativa y su correcta gestión puede ser el factor clave para lograr la conciliación entre la vida personal, laboral y familiar tanto para los propietarios como para los empleados.

Integrar los valores familiares:

La misión corporativa normalmente está escrita en un papel, pero casi siempre se refiere a la misión externa, al servicio a los clientes externos, olvidando que también hay una misión interna. Para cumplir bien la misión externa necesitamos que los de dentro estén bien motivados para ello y solamente lo estarán si esa misión interna incluye formarlos y tratarlos como personas completas, que tienen una vida después del trabajo y que tienen una familia, en la cual desempeñan diversos roles (esposos, padres, hijos, hermanos, etc.).

Tener los valores familiares integrados en la misión corporativa es muy importante, ya que nos ayuda a recordar que la familia es un *stakeholder* más de la empresa.

Lo primero que aparece en los debates sobre la misión interna es la conciliación trabajo-familia: cómo ayudar a las personas que tienen responsabilidades familiares a través del despliegue de políticas y acciones adaptadas a diferentes públicos y colectivos. Si la empresa es grande, habrá que anunciar ese plan desde la dirección; comunicarlo a todos los empleados con folletos, vídeos, a través de la intranet..., y también habrá que nombrar a un equipo de trabajo para que vaya apoyando ese cambio y ese nuevo modo de trabajar, más flexible y sostenible en el tiempo.

Finalmente, este equipo de trabajo deberá evaluar las políticas y su utilización real. Se trata de ir haciendo reuniones periódicas (cada tres o seis meses), para constatar los avances y retrocesos que se están produciendo: qué políticas tenemos, cuáles son las medidas que se piden, qué obstáculos dificultan su aplicación.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este trabajo de grado se tomó como base el cuestionario del estudio EFREI, IESE Family-Responsible Employer Index, *Índice de Empresas Familiarmente Responsables*, el IFREI mide el nivel de implantación que tienen las políticas de conciliación y trabajo en las empresas en un país determinado. Desarrollado por Chinchilla, Poelmans y Cardona ha sido aplicado en España desde el 2000. El primer IFREI se realizó en 1999-2000, el segundo en el 2002, después en el 2003, y en el 2004 ⁹.

El IFREI está basado en un modelo que permite una evaluación o diagnóstico de la empresa, a fin de saber en qué fase se encuentra en su adopción y/o implantación de políticas de conciliación trabajo y familia. Se trata del modelo Empresa Familiarmente Responsable, EFR©, que guiará esta investigación y que delimita los elementos y construcción interna de las políticas y programas que tienden a la conciliación entre la vida laboral y la familiar y que a su vez dan forma al IFREI. Una EFR© es una empresa que en sus estrategias e intrategias (políticas que persiguen involucrar y comprometer a los empleados) consideran a la familia como algo que tiene interés para la empresa (como un proveedor, un cliente, un accionista, un empleado). (Chinchilla *et al.*, 2004).

El cuestionario EFREI se compone de preguntas que se desprenden de los cuatro bloques del modelo EFR, como lo son: Las políticas, los facilitadores, la cultura y los resultados.

La estructura del cuestionario es la siguiente:

⁹ Para resultados de los distintos años se puede revisar el sitio del IESE www.iese.org

Primer bloque de preguntas: Políticas.

- a) Políticas de flexibilidad de horario y espacio (Preguntas 1.1 a 1.13, del ANEXO 1)

Se trata del bloque clave de medidas, y entre ella están las más demandadas. Se subdivide en tres áreas: flexibilidad dentro de la jornada, flexibilidad a lo largo de la trayectoria profesional y flexibilidad espacial. En muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración. Lo son los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos (Chinchilla, Nuria 2006).

Cuadro 3. Políticas FR: Flexibilidad laboral.

Flexibilidad laboral	Flexibilidad horaria	Horario laboral flexible Trabajo a tiempo parcial Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana Jornada reducida a cambio de una reducción salarial
	Modalidades de permiso	Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 semanas) Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días) Excedencia para cuidar de un familiar Calendario de vacaciones flexible Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo Sustitución del personal que está de permiso Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo
	Flexibilidad	Posibilidad de trabajar desde casa Videoconferencia para reducir desplazamientos

Fuente: Chinchilla, Nuria (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación.

b) Apoyo profesional y asesoramiento (cuestiones 1.14 a 1.19.)

Se aconseja al empleado y se le da formación para que equilibre el trabajo y la familia, adapta el trabajo a las necesidades de la familia y se le capacita con formación específica (Chinchilla, Nuria 2006).

Cuadro 4. Políticas FR: Apoyo profesional y asesoramiento.

Apoyo
Asesoramiento profesional Asesoramiento personal/familiar Asesoramiento legal/ financiero/fiscal
Formación y desarrollo
Formación sobre temas familiares Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia Formación en gestión del tiempo y estrés Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres

Fuente: Chinchilla, Nuria (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación.

c) Servicios que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extra laboral del empleado, ya sea subvencionado ese servicio o suministrándolo directamente (cuestiones 1.20 a 1.22)

También cabe la información sobre el servicio. No se trata solamente de que “cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”, sino también de una política de servicios paralela a la política salarial (Chinchilla, Nuria 2006).

Cuadro 5. Servicios familiares.

Servicios familiares
Información sobre guarderías y colegios
Centro de deportes
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas
Servicio de guardería (propio o subvencionado)

Fuente: Chinchilla, Nuria (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación.

d) Beneficios extra salariales o sociales (cuestiones 1.23 a 1.28)

Dentro de este bloque se encuentran a veces conceptos que están fuera de convenio del contrato o de lo estipulado en el salario. Por ello constituyen otra forma muy interesante de retribución (Chinchilla, Nuria 2006).

Cuadro 6. Políticas FR: Beneficios extra salariales.

Beneficios extrasalariales
Seguro de vida
Seguro de accidente
Asistencia sanitaria para familiares directos
Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre
Plan de jubilación
Ticket o servicio de restaurante subvencionado

Fuente: Chinchilla, Nuria (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación.

Segundo bloque de preguntas: Facilitadores FR

Son los elementos básicos que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable, a continuación la explicación de cada uno a partir del estudio titulado: “Las políticas de conciliación trabajo – familia en las empresas colombianas”¹⁰

- *Liderazgo:* Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal en cuanto al proceso de cambio que es necesario para convertir la organización en una empresa familiarmente responsable. Unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de ejemplo a sus colaboradores en cuanto a la conciliación trabajo-familia. Reconocen abiertamente la importancia de conciliar el trabajo, la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio e integran este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo.
- *Comunicación:* La necesidad de comunicar el programa de conciliación, tanto interna como externamente, las políticas, instrucciones, objetivos y metas es común a todas las organizaciones y representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Promover consistente y efectivamente una cultura flexible y responsable a través de la comunicación, se transforma así en una necesidad para el éxito de las políticas formales.
- *Responsabilidad:* Para que una organización cambie, es crítico que los individuos se hagan responsables tanto de la implantación de las políticas

¹⁰ IDROVO, Sandra. Las políticas de conciliación trabajo – familia en las empresas colombianas. Estudios Gerenciales, 2006.

formales como de su utilización. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados. La dirección contempla medidas para asesorar la buena ejecución de los directivos responsables del diseño y la implantación del programa flexible.

- *Estrategia:* El compromiso de la organización para crear una cultura que anime y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal es fundamental. Destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, diseñar una estrategia de acción, así como, incorporar el respeto a la familia de los empleados en la misión, la visión y los valores de la empresa constituyen señales claras de cambio.

Tercer bloque de preguntas: Cultura FR

“Se refiere al uso práctico de estas políticas o prácticas y a hábitos o costumbres no formales como, por ejemplo, fijar reuniones más allá del término de la jornada normal. Diferenciamos entre “frenos” e “impulsores” de las políticas familiarmente responsables. Los frenos son aquellos elementos que impiden la generación de esta nueva cultura; los impulsores apoyan, animan y fomentan el uso de las políticas disponibles por parte de los empleados. Ambos elementos son muchas veces difíciles de identificar, pues están presentes de manera implícita en la organización”. (Idrovo, Sandra 2006).

Cuarto bloque de preguntas: características de la empresa

Se preguntan datos relevantes de la empresa como lo son. La propiedad de la empresa, el sector en el que puede situarse, el número de empleados, el

porcentaje de mujeres en la planilla, el porcentaje de empleados con contratos temporales.

Si la empresa a la que se le aplicó la herramienta desea tener los resultados de la misma se piden datos específicos como: nombre y apellido de la persona encargada de llenarlo, el cargo, el nombre de la empresa, la dirección, el teléfono, el fax y el correo electrónico.

Se solicitó a un total de 6 empresas familiares (de diferentes sectores) medianas de la ciudad de Bogotá y sus alrededores, que diligenciaran el formulario.

El diligenciamiento de los cuestionarios fue en papel, antes de aplicarlo se hizo una pequeña explicación del mismo a quien lo fuera a diligenciar.

Cuando se obtuvieron los cuestionarios diligenciados en papel, se ingresaron virtualmente a través de la página web: http://www3.iese.edu/ifrei/ifrei_colombia/h0.asp , luego de ingresar todas las respuestas se arroja el resultado, que consta de:

- Ubicación de la empresa dentro de la matriz

La empresa, de acuerdo a la puntuación que haya obtenido en el cuestionario IFREI, puede quedar ubicada en cualquiera de los cuatro cuadrantes que tiene la matriz, a continuación se da una breve explicación de cada uno (INALDE, folleto “¿es su empresa familiarmente responsable?”).

Cuadrante D:

La empresa cuyo resultado la lleva a ubicarse en el cuadrante D (Sistemáticamente contaminante) es una empresa que no asume ningún tipo de responsabilidad con relación a la ecología humana en el entorno social.

Cuadrante C:

Las empresas ubicadas en el cuadrante C, son empresas un poco más conscientes que las anteriores en cuanto a las necesidades de conciliar la vida laboral con la familiar y personal y se puede observar que hay algunas pautas de flexibilidad y responsabilidad al respecto, sin embargo son pocas las políticas que se usan para estos temas.

Cuadrante B:

Estas empresas, las que se encuentran en el cuadrante B, reconocen que las personas tienen más que una responsabilidad laboral en su vida y además son activas en cuanto a apoyar a los empleados para que logren equilibrar sus distintas responsabilidades (personal, familiar y laboral).

Cuadrante A:

En el cuadrante A, las empresas no solo apoyan, también protegen al empleado y a su familia, ofreciendo en el día a día un entorno flexible que busca el bien de la sociedad y de la empresa. Las políticas se han convertido en la cultura misma de la organización.

- La descripción de cada uno de los elementos del modelo EFR, según el cuadrante en el que se haya ubicado la empresa.
- Explicación de la transición en la matriz
- La consolidación de los resultados en un archivo de Excel.

De acuerdo con los resultados arrojados por la herramienta de autodiagnóstico, se plantearán y analizarán los posibles facilitadores y las posibles barreras para la conciliación Trabajo Familia, dentro de las empresas familiares medianas.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Características de la muestra

La muestra se eligió por conveniencia, por lo que los resultados obtenidos y el análisis a partir de estos es sólo válido para el tamaño de la muestra seleccionado, es decir para estas 6 empresas familiares medianas ubicadas en Bogotá y sus alrededores.

Se seleccionaron a azar 6 empresas que cumplieran con las características de ser: empresa familiar, mediana y ubicada en Bogotá o sus alrededores. La mayoría de estas son de personas conocidas y allegadas a quien realizó el trabajo y las otras a través de personas conocidas que tuvieran contacto con alguna de este tipo de empresas.

El tamaño de la muestra se debe a que por ser por conveniencia, se determinó elegir solo 6 empresas para buscar más a profundidad los facilitadores y las barreras para la conciliación trabajo – familia para las empresas elegidas para el estudio. También para tener un contacto más directo y personal con los Directores o Gerentes de estas.

La representatividad de la muestra es sólo para las 6 empresas elegidas, y los resultados y análisis a partir de estos son representativos únicamente para las empresas a las cuales se les hizo el estudio, por esto no se generaliza para todas las empresas familiares medianas de la ciudad de Bogotá y sus alrededores.

1. Propiedad de la empresa:

- Privada: 6 empresas: Se aplicaron los EFREI a 6 empresas del sector privado.
- Pública: 0 empresas: No se aplicó ningún EFREI en el sector público.

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

Telecomunicaciones	0	Producción o distribución de energía o agua	0
Distribución y logística	0	Química, petróleo, gas, caucho y plástico	0
Hostelería y restauración	0	Metalúrgico	0
Transporte	0	Industria electrónica	0
Publicidad y medios	0	Industria del software	0
Consultoría	0	Industria de automoción	0
Otros servicios para empresas	0	Alimentos, bebidas y tabaco	0
Banca, finanzas y seguros	0	Textil, calzado, confección, cuero	1
Salud	0	Madera, papel, artes gráficas	0
Administración central y local	0	Construcción	2
Enseñanza	1	Otros (Comercio de productos de ferretería)	2
Ocio	0		

3. Número de empleados en su empresa

En la muestra estudiada el número de empleados de la empresa oscila dentro de un intervalo de: 18 a 60 empleados.

4. Porcentaje de las mujeres en la plantilla

Menos del 25%	Del 25 al 50%	Del 50 al 75%	Más del 75%
1	0	2	3

5. Porcentaje de empleados con contratos temporales

Menos del 10%	Del 10 al 20%	Más del 20%
6	0	0

6. Resultados según lo diligenciado en el cuestionario

Se mostrarán los resultados de cada una de las secciones de la encuesta y de cada una de las preguntas que conforman estas secciones.

6.1 Políticas FR

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

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Horario laboral flexible	3	3	0	0
trabajo a tiempo parcial	5	1	0	0
Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana	6	0	0	0
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial	6	0	0	0
Permiso maternal superior al que establece la ley (16 semanas)	5	1	0	0
Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días)	6	0	0	0
Excedencia para cuidar de un familiar	6	0	0	0
Calendario de vacaciones flexible	1	2	2	1
Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	0	0	0	6
Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	3	0	1	2
Sustitución del personal que está de permiso	4	0	1	1

Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo	2	0	3	1
Posibilidad para trabajar desde casa	5	1	0	0
Asesoramiento profesional	2	2	1	1
Asesoramiento personal/familiar	3	1	2	0
Formación sobre temas familiares	3	1	2	0
Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia	5	1	0	0
Formación en gestión del tiempo y estrés	5	0	1	0
Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres	5	0	1	0
Información sobre guarderías y colegios	4	1	1	0
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas	6	0	0	0
Servicio de guardería (propio o subvencionado)	6	0	0	0
Seguro de vida	4	0	0	2
Seguro de accidente	1	1	0	4
Asistencia sanitaria para familiares directos	5	0	0	1
Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre	6	0	0	0
Plan de jubilación	4	0	1	1
Ticket o servicio de restaurante subvencionado	6	0	0	0
Total	117	15	16	20

6.2 Facilitadores FR

6.2.1 Cuántos directivos de su empresa

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia	3	1	0	2
Son ejemplo de conducta familiarmente responsable	2	0	1	3
Total	5	1	1	5

6.2.2 Por favor, indique una de las siguientes opciones

	No están en la agenda	Fase inicial	La mayoría	Muy utilizadas
Las políticas familiarmente responsables	5	0	0	1
Total	5	0	0	1

	Ninguno	Eventual	Específico	Revisión anual
Presupuesto para estas políticas	5	0	1	0
Total	5	0	1	0

	De ningún modo	Comunicado oficial	Reunión de directivos	Reunión de toda la empresa
Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de ...	5	0	1	0
Total	5	0	1	0

	Nadie	Directivo o empleado a tiempo parcial	Directivo o empleado a tiempo completo	Un equipo
El responsable del proyecto "empresa familiarmente responsable" es ...	5	0	1	0
Total	5	0	1	0

	Ninguno	Poco	Mucho	Total
Apoyo del sindicato	6	0	0	0
Total	6	0	0	0

6.3 Cultura FR

6.3.1 Por favor, indique una de las siguientes opciones:

	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Se espera que los empleados lleven trabajo a casa	4	1	0	0
Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado en su empresa	3	2	0	0
Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar	3	2	0	0
Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora	2	1	1	1
Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal	0	2	2	1
Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia	0	2	1	2
Total	12	10	4	4

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

	Respuesta	Total
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica	0	0
Absentismo	0	0
Dificultad para contratar empleados clave	5	5
Dificultad para conciliar trabajo familia	0	0
Bajas por estrés	0	0
Falta de compromiso por parte de los empleados	1	1
Poca iniciativa por parte de los empleados	6	6

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de los datos anteriormente presentados, se procedió a ingresarlos en el cuestionario en línea para determinar en qué cuadrante de la matriz del modelo EFR, se encontraban cada una de las empresas a las que se les aplicó la herramienta de auto diagnóstico.

Se tomó una muestra por conveniencia, de 6 empresas familiares medianas, ubicadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores, con el fin de poder hacer un estudio más profundo y detallado de los posibles facilitadores y las posibles barreras para la conciliación trabajo – familia dentro de estas.

De acuerdo a los datos recopilados de las empresas que hacen parte de la muestra, se puede mostrar que cinco (5) de estas se encuentran en el cuadrante “D” de la matriz del modelo EFR, como se muestra a continuación:

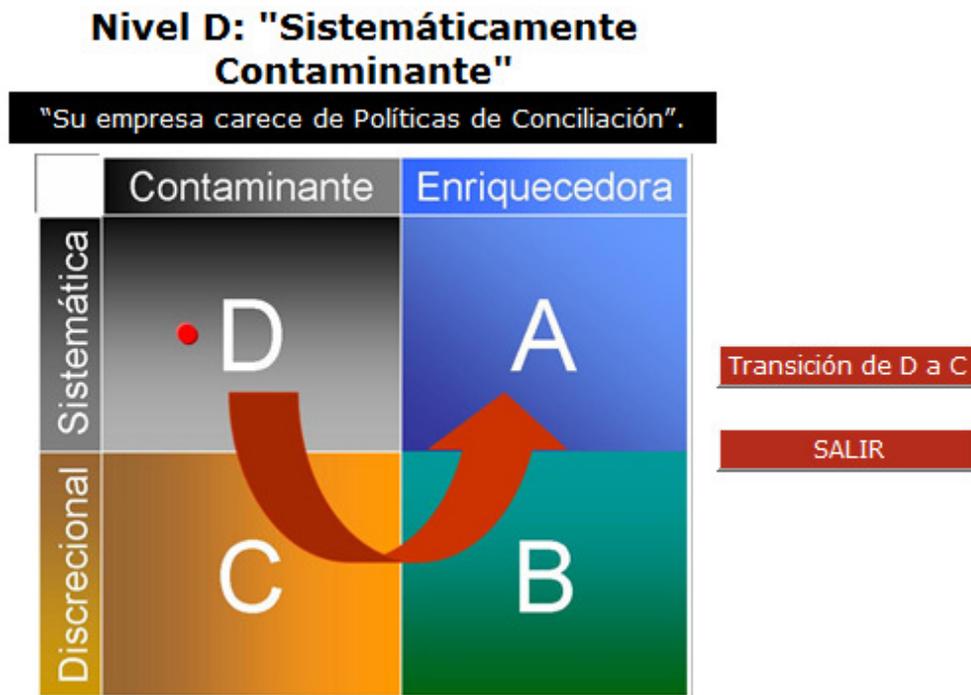


Imagen 1: Matriz del modelo EFR: Cuestionario EFREI, resultados en línea.

Como se muestra en la imagen estas 5 empresas familiares estudiadas, se encuentran en el cuadrante de nivel D: "Sistemáticamente Contaminante", que significa en breves palabras que la empresa carece de políticas de conciliación trabajo – familia.

Con base a esto, y desglosando la herramienta, que se compone de: Políticas, Facilitadores y cultura. Estas cinco empresas se puede decir, que debido a su ubicación en la matriz, estos tres elementos del modelo se presentan como se muestra a continuación:

Elemento	Descripción
1. Políticas	Ninguna o muy pocas políticas formales implantadas como apoyo a la Conciliación trabajo, familia y vida personal.
2. Facilitadores	<u>Liderazgo</u> – La alta dirección desconoce o no parece valorar el conflicto asociado a la rigidez. Muy poca o nula evidencia de apoyo de la empresa hacia la flexibilidad y la conciliación. <u>Estrategia</u> – No hay una inclusión formal del tema en la estrategia general o misión de la compañía, ni hay asignación de recursos para su desarrollo. <u>Comunicación</u> – Ninguna o muy escasa comunicación asociada a la conciliación. <u>Responsabilidad</u> – No existe ningún grado de compromiso aparente respecto al tema, ni tampoco hay responsabilidades asignadas.
3. Cultura	Diversas prácticas en la organización impiden que las personas puedan conciliar sus responsabilidades familiares, profesionales y personales.

Imagen 2: Elementos del modelo EFR: Cuestionario EFREI, resultados en línea.

De lo anterior se puede analizar que estas empresas familiares (5 de las estudiadas), no cuentan con políticas, ni facilitadores ni con una cultura que les permita conseguir la conciliación trabajo – familia. Como se muestra en la imagen 2, estas empresas carecen de políticas que apoyen la conciliación trabajo, familia y vida personal. Dentro de los facilitadores; el liderazgo muestra que los directivos no están familiarizados con el tema y existe poca flexibilidad y conciliación; de estrategia, no se cuenta con alguna para implementar el plan de la conciliación dentro de la empresa; de comunicación, poca o ninguna asociada a la conciliación y responsabilidad, no existe compromiso respecto al tema ni responsables para trabajarlo. Por último, la cultura, muestra que en estas empresas existen prácticas que impiden que los empleados puedan conciliar sus responsabilidades familiares, profesionales y personales.

Cabe resaltar, que a pesar de que no cuentan con políticas de Empresas Familiarmente Responsables, y que se apoya poco la conciliación trabajo – familia, dentro de los resultados la mayoría de estas, cuentan con dos aspectos que son importantes para la vida personal, familiar y laboral que son:

- Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar: 6 de las 6, respondieron a esta cuestión que “todos” los empleados lo pueden hacer.
- Seguro de accidente: 4 de las 6, respondieron que todos cuentan con este seguro.

Es de analizar también el caso de una sola empresa familiar, de las pertenecientes a la muestra elegida, que no quedó en el cuadrante “D” de la matriz, sino que quedó en el cuadrante “B”, como se muestra a continuación:

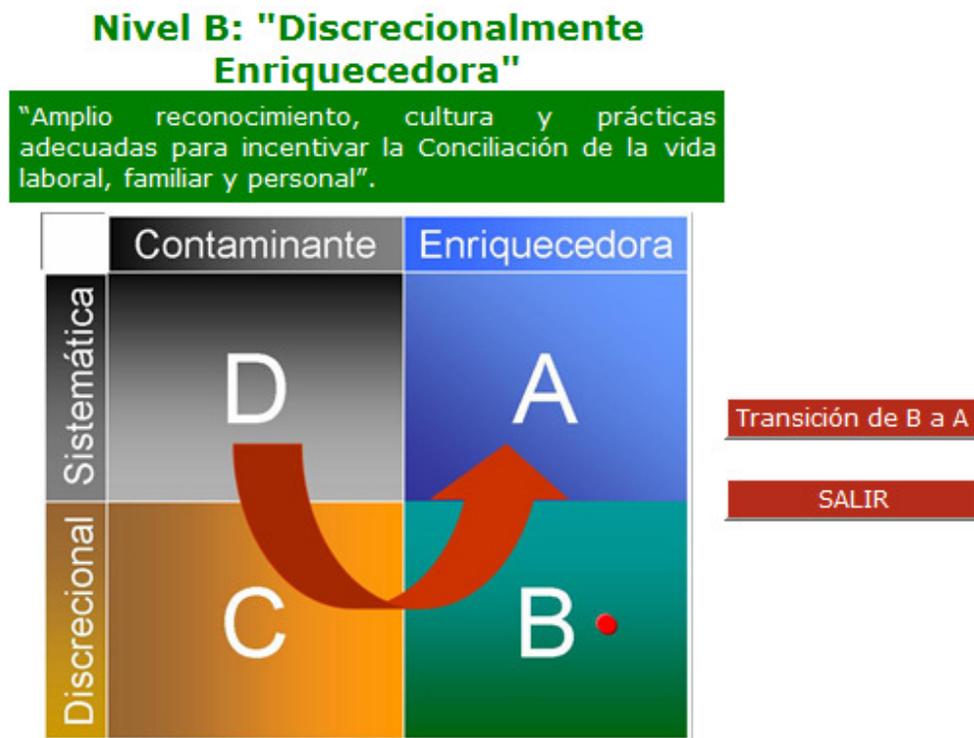


Imagen 3: Matriz del modelo EFR: Cuestionario EFREI, resultados en línea.

Se evidencia que la empresa se encuentra en el nivel B de la matriz: “Discrecionalmente enriquecedora”, lo que quiere decir que tiene un amplio

reconocimiento, cultura y prácticas adecuadas para incentivar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Con base a esto, cada uno de los elementos que conforman el modelo EFR, se presentan en la empresa como se muestra a continuación:

Elemento	Descripción
1. Políticas	La mayoría de las políticas de Conciliación están implantadas con un amplio grado de aceptación.
2. Facilitadores	<p><u>Liderazgo</u> – Un mayor número de directivos en distintos niveles de la organización se hacen responsables del tema con convicción y fomentan prácticas que permiten a las personas equilibrar mejor sus responsabilidades. Fuerte creencia en gran parte de la organización de que un saludable equilibrio entre trabajo, familia y vida personal resultará en una plantilla más satisfecha y productiva. El deseo de mejorar existe en todos los niveles organizativos.</p> <p><u>Estrategia</u> – Ya existen bastantes Políticas de conciliación aunque no se aplican suficientemente y se destina un presupuesto para futuras mejoras en este campo.</p> <p><u>Comunicación</u> – Las Políticas y prácticas que apoyan la Conciliación ya son bien conocidas por los empleados; pero aún persisten algunas confusiones en cuanto a la disponibilidad de dichas iniciativas.</p> <p><u>Responsabilidad</u> – Existe un responsable formal del Programa de Conciliación y un mayor grado de involucración con el tema en gran parte de la organización.</p>
3. Cultura	Aún existen áreas de la organización donde se dan prácticas rígidas que no ayudan a conciliar la vida laboral, familiar y personal.

Imagen 4: Elementos del modelo EFR: Cuestionario EFREI, resultados en línea.

Por lo tanto, es una empresa donde se cuenta con la mayoría de las políticas de conciliación y estas son aceptas por los empleados. En cuanto a facilitadores; de liderazgo se puede decir que los directivos de la empresa se hacen responsable del tema de la conciliación y fomentan prácticas que permiten a las personas equilibrar sus responsabilidades, esto permite que dentro de la empresa se crea en la importancia del equilibrio entre el aspecto laboral, familiar y personal para que se haya satisfacción y productividad. La estrategia muestra, que se tienen ya varias políticas y prácticas que apoyan la conciliación, aunque no se aplican lo

suficiente y no se cuenta con el presupuesto para futuras mejoras. La comunicación de estas políticas y prácticas se ha llevado a cabo contando con algunas confusiones en el momento de emplear estas iniciativas. La responsabilidad esta a cargo de un responsable de esta conciliación y un grado de involucramiento grande por parte de los de la empresa. El último de los elementos, la cultura, para dicha empresa se presenta como en que algunas de las áreas de la misma no se ponen en practicas la políticas para que se lleve a cabo la conciliación entre la vida familiar, laboral y personal.

5.1 Barreras y facilitadores de la conciliación trabajo – familia en las empresas que hacen parte del estudio

Dentro del análisis de los datos del presente estudio se pretenden señalar algunas de las barreras y algunos de los facilitadores para la conciliación trabajo – familia dentro de las empresas que hacen parte del estudio.

Como se puede apreciar, de acuerdo a los resultados, se presentan a primera vista una cantidad más grande de obstáculos que de facilitadores, para que se de dicha conciliación entre el trabajo y la familia.

Se comenzará entonces con la presentación de algunas de las barreras, dentro de estas empresas familiares medianas, estudiadas:

- En la mayoría de estas, no se cuenta con una persona encarga o con un área encargada del personal, lo que se conoce con el nombre de Recursos Humanos, esto porque al ser una empresa familiar se cree que con quien se trabaja es lo suficientemente conocido o “familiar”, sin ver entonces la necesidad de que exista este ente, debido a esto no hay quien impulse este tipo de políticas y quien motive a los directivos y principales para que implementen y pongan en práctica estas políticas de conciliación.

- La falta de conocimiento de la existencia de estas prácticas y políticas de conciliación. Las empresas de la muestra desconocen la existencia de la cultura EFR, debido a que se mantienen en el modelo de empresas familiares antiguo, sin dar el paso de abrirse a nuevas políticas, considerando la conciliación como algo implícito por el hecho de ser empresas familiares.
- La poca iniciativa al cambio y a la flexibilidad, lo que impide que la empresa ponga en práctica políticas de Empresas Familiarmente Responsables. Y esté dispuesta a implementar nuevas políticas referentes al beneficio tanto de la empresa como de los empleados.
- La carencia de presupuesto para la implementación de esta políticas y el impulso del modelo EFR, además de la poca credibilidad de que la inversión en estas, es de alta retribución en cuanto a productividad y satisfacción del empleado.
- No existe ningún tipo de comunicación en la empresa para que las iniciativas familiarmente responsables se difundan y sean conocidas por todos dentro de la empresa, lo cual dificulta el conocimiento de que estas existen y se pueden vivir por todos los empleados, que no es una tarea de la dirección.
- No se evidencia una clara separación entre los temas familiares y empresariales, lo que impide que se conciben como dos instituciones separadas, que pueden conciliarse, provocando así que se vea todo como un conjunto sin poner límites a lo que es solamente familiar y lo solamente empresarial, para facilitar así que se dé la total importancia a lo que la empresa compete y a lo que la familia compete.
- No se anima a los trabajadores a irse a casa pasada cierta hora, lo que en ocasiones implica que estos pasen más horas en el trabajo y dejen de compartir tiempo con sus familias. El no promover una flexibilidad en el

horario, y animar a que no se prolongue lleva a quitar tiempo a la dedicación familiar.

Los facilitares, para la conciliación trabajo – familia, dentro de estas empresas familiares medianas estudiadas, son:

- Las decisiones tomadas en la empresa tienen siempre en cuenta la situación familiar/personal, lo que no lleva a omitir que detrás de cada empleado hay muchas veces una familia y una persona. Si esto se aprovecha al máximo se podría dar un paso más rápido hacia la conciliación de estos dos grandes aspectos que acompañan al empleado.
- Hay comprensión por parte de los directivos cuando los empleados dan prioridad a su familia, ya que estos mismos tienen muy cercana la propia, lo que los lleva a comprender la cercanía que puedan tener los empleados con las suyas.
- Hay conciencia de permitir la presencia del empleado en situaciones familiares apremiantes, lo que demuestra que si se da verdadera importancia al tema familiar y que este no está al margen del empleado, sino que hace parte importante del mismo.
- Se defiende el no llevar trabajo a la casa, lo que facilita que el tiempo que estos empleados estén en sus casa sea realmente invertido en temas familiares, y que no se mezcle en estos tiempos temas del trabajo.

5. CONCLUSIONES

- De acuerdo con los resultados presentados anteriormente, de los datos que se recopilaron a partir de las 6 empresas estudiadas, se puede apreciar que en estas empresas familiares no existe una conciencia por parte de los directivos de la importancia de conciliar trabajo – familia, puesto que dentro de las agendas de los mismos no se contempla esta posibilidad. Esto también es evidente en los bajo que se encuentra la implementación y vivencia de las políticas FR y de los facilitadores FR, dentro de estas.
- Se puede concluir, que en la muestra de empresas familiares medianas estudiadas, no se tiene como uno de los objetivos el desarrollo de políticas que favorezcan la conciliación trabajo – familia y por tanto que ayuden a los empleados de la organización. En la mayoría de los casos porque se cuenta con poca información de la iniciativa, presupuesto para impulsarla y motivación e iniciativa por parte de la dirección para implementarlas.
- Dentro de los resultados obtenidos en la parte de Cultura FR, donde se presentan los frenos e impulsores para la conciliación trabajo familia, se puede apreciar que existe comprensión en cuanto se refiere a temas familiares, que se tiene en cuenta la situación familiar/personal y que en su mayoría no se espera que se lleven trabajo a la casa. A partir de esto se encuentra una posibilidad de implementar políticas de conciliación trabajo y familia, una vez que el haber asumido como necesaria su presencia, se haga tangible en la estrategia general de la empresa. Y esto porque para los directivos puede ser más importante una sólida cultura en este tema que las mismas políticas.
- Los problemas más evidentes en las empresas que conforman la muestra, son: la dificultad para contratar empleados clave y la poca iniciativa por parte de los empleados. Dos problemas que son consistentes con la poca

presencia de políticas de conciliación trabajo – familia y con el poco conocimiento que tienen de la existencia de estas.

- Este trabajo de grado tiene la ventaja de contribuir a un campo poco explorado en el ámbito empresarial colombiano. Ya se ha venido trabajando y adelantando en la Escuela de Negocios de la Universidad de La Sabana, el INALDE, en cabeza de la Doctora Sandra Idrovo Calier (Asesora del presente trabajo). Es por esto que es un aporte también para avanzar en su estudio, que siempre exige una mayor profundización. Además de ser un aporte por parte del estudio de la ingeniería para la institución más importante de la sociedad que es la familia, ya que a través de la medición de estos factores se puede entrar a analizar, aportar y mejorar aspectos en las empresas para que haya un impulso verdadero a que se concilie trabajo – familia, dando una mayor satisfacción el empleado y una alta productividad a la organización.
- Esta investigación tiene varias limitaciones, la primera es el tamaño de la muestra tan pequeño, que no permite dar grandes generalizaciones en cuanto a cómo se da la conciliación trabajo familia dentro de las empresas familiares. Una segunda limitación es la utilización de los datos de cuestionarios lo que limitaría la exploración en la naturaleza causal de las relaciones entre variables. Una tercera limitación, es que los datos provienen de una sola fuente, los empleadores, sin tener la visión completa incluyendo a los empleados. Otra de las limitaciones, es que se hizo el estudio sólo el estudio en empresas del sector privado, sin contemplar cómo se esta manejando esta conciliación el las empresas del sector público, que sería interesante para estudiar las diferencias entre estas.

6. RECOMENDACIONES

Algunas de las sugerencias a tener en cuenta en trabajos posteriores a este, que se encuentra en una primera fase, como se planteó desde un comienzo, serían:

- Adelantar una serie de entrevistas personales con la persona encargada del personal o el director de la empresa, para tratar los temas que se tocan dentro del cuestionario, con el fin de indagar un poco más en el tema, no limitar la investigación a datos de encuestas, sino extender el panorama a una mayor dimensión del mismo. Con estas entrevistas se pueden detectar factores mucho más reales y se puede conocer la raíz del porque no se están contemplando las políticas o porque no se tiene la cultura. Con este estudio un poco más cualitativo, se podrían entender mejor los motivos que puedan tener las empresas para adoptar e implementar políticas de conciliación trabajo – familia.
- Sería importante que en la siguiente fase del estudio se aplicara la herramienta también a los empleados para conocer las actitudes de estos en referencia a los elementos EFR en sus lugares de trabajo. Por esta razón se deben mirar con cuidado estos resultados y contrastarlos con los datos provenientes del estudio futuro que involucre tanto a empleadores como a empleados para tener una visión más objetiva del tema de la conciliación trabajo – familia.
- Una de las recomendaciones más importantes para trabajos futuros en el temas, es que la muestra fuera más grande al introducir una mejor sistematización en su conformación, para dar una generalización más amplia de cómo se trata la conciliación trabajo – familia, dentro de las empresas familiares y dando cabida a que se puedan establecer

comparaciones por sectores de producción, por situación geográfica, por tamaño, etc.

- Como una de las recomendaciones del trabajo, que se plantean a las empresas que hicieron parte de la muestra, es la transición que pueden dar estas en el modelo EFR, la cual consiste en la transición que estas pueden dar en la matriz del modelo. A estas compañías se les recomienda comenzar con la introducción de políticas formales de flexibilidad, para establecer el marco o estructura del programa de Conciliación. La introducción de estas políticas ayuda a transmitir el mensaje de que la compañía creen en la necesidad de conciliar trabajo, familia y vida personal, y está dispuesta a asignar recursos para el diseño e implementación de políticas que apoyen dicha Conciliación.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario EFREI

BIBLIOGRAFIA

Brett, J.M. (1997), "Family, sex and career advancement", en "Integrating work and family: challenges and choices for a changing world", Parasuman, S y J.H. Greenhaus (eds.), Quorum.

CEIPA Business School. Empresas Familiares, (en Línea) <http://www.ceipa.edu.co/v2_base/index.php?sub_cat=26264>

Chinchilla, Nuria. León, Consuelo. Canela, Miguel Ángel. Ariño, Miguel Ángel. (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación, conclusiones del estudio EFREI 2006 basado en 360 empresas. Centro internacional Trabajo y Familia. IESE, Business School, Universidad de Navarra.

Chinchilla, Nuria y León, Consuelo (2004) La Ambición Femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia, Santillana Bogotá.

Coff, R.W. (1997) "Human assets and management dilemmas coping with hazards on the road to resource – based theory", Academy of Management Review, n 22.

Cuestionario IFREI. Fueron diligenciados por los Directivos de las empresas e iban dirigidos a ellos. Fueron diligenciados manualmente, luego se ingresaron en línea.

Folleto facilitado por el INALDE, Business School, Universidad de La Sabana. (2010) ¿Es su empresa Familiarmente Responsable? Este fue facilitado por Ph.D Sandra Idrovo Carlier. Directora de área de Personas en las Organizaciones.

Frone, M.R., Russell y M.L. Cooper (1997), "Relation of work – family conflict to health outcomes: a four – year longitudinal study of employed parents", Journal of Occupational and Organizational Psychology, n 70.

Glass, J. y T. Fujimoto (1995), "Employer characteristics and the provision of family responsive policies", Work and Occupations, n 22, 4.

Goodstein, J.D. (1994) "Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work – family issues" Academy of Management Journal, n 37, 2.

Greenhaus, J.H y N.J Beutell (1985), "Sources of conflict between work and family roles", Academy of Management Review, n 10.

Greenhaus, J.H. y S. Parasuraman (1997), "The integration of work and family life: barriers and solutions". Parasuraman, S. y J.H. Greenhaus (eds), Quorum.

Greenhaus J.H. y S. Parasuraman (1999), "Research on work, family and gender: current and future directions", en "Handbook of gender and work", Powell, G.N. (ed.), Sage.

Hall, D.T. y V.A. Parker (1993), "The role of workplace flexibility in managing diversity", *Organizational Dynamics*, n 22, 1.

Heslin, P. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior* 26, 113 – 136.

Huselid, M.A (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance" *Academy of Management Journal*, vol. 38, n 3.

Idrovo, Sandra. (2006). Las políticas de conciliación trabajo – familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*.

Idrovo, Sandra. Leyva, Pámela. (2011). Éxito y satisfacción laboral y personal: cómo lo perciben las mujeres colombianas. Artículo enviado a CLADEA, asamblea anual 2011. Sección: Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial.(Disponible en línea)

<http://www.cladea.org/home/index.php?option=com_content&view=article&id=578:track5&catid=161:asamblea-anual-2011&lang=es>

Ingram, P. y T. Simons (1995) "Institutional and resources dependence determinants of responsiveness to work – family issues" *Academy of Management Journal*, n 38, 3.

Klerman, J.A y A. Leibowitz (1999), "Job continuity among new Mothers", *Demography*, n 36

Konek, C.W. y S.L. Kith (eds.) (1994), "Women and careers: issues and challenges", Sage.

Lobel, S.A. (1999), "Impacts of diversity and work – life initiatives in organizations, en "Handbook of gender and work", Powell, G.N. (ed), Sage.

Lobel, S.A y E.E. Kossek (1996) "Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: beyond the "family friendly" organization", en

“Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace”, Kossek, E.E. y S.A. Lobel (eds), Blackwell.

Morgan, H. y F.J. Milliken (1992) “Keys to action: Understanding difference in organizations” responsiveness to work – and – family issues”, Human Resource Management, n 31.

Oppenheim – Mason, K y L. Duberstein (1992), “Consequences of child care for parents well – being”, en “Child care in the 1990s: trends and consequences”, Both, A. (ed.), Erlbaum.

Osterman, P (1995) “Work/family programs and the employment relationship” Administrative Science Quarterly, n 44.

Pfeffer, J. (1994) “Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force” Harvard Business School Press, 61.

Portales, C. (2001), “Business Strategy and Employment systems in Spain: an empirical analysis” en Gual, J. y J.E. Ricart (eds) “Strategy, Organization and the Changing Nature of Work”, Edward Elgar.

Poelmans, S. (2003) “Contrasting HR Managers and Employees Perceptions of Family – Supportive Policies and Culture”, IESE Publishing, Barcelona.

Poelmans, S., Spector, P., Cooper, C., Allen, T., O Driscoll, M., & Sánchez, J. (2003). A cross – national study of work/family demands and resources. International Journal of Cross Cultural Management, 3, 275- 288.

Remery, C, A. van Doorne – Huisskes y J. Shippers (2003) “Family – friendly policies in The Netherlands”, Personnel Review, n 32, 4.

Seibert, S., Kraimer, M. L., & Liden, R. (2001). A social capital theory of career success. Academy of Management Journal, 44, 219 – 237.

Suárez, Adriana. Empresas Familiarmente Responsables: Conciliación y equilibrio vida – trabajo. (En Línea) < www.gestionhumana.com / disponible en: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas_familiarmente_responsables.pdf >

Yang, N., C. Chen, J. Choi e Y. Zou (2000), “Sources of work – family conflict: a sino – U.S. comparison of the effects of work and family demands”, Academy of Management Journal, vol. 43.



1. Políticas FR

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

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

Cuestionario preparado por los Profesores M^a Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, como base de investigación. Junio de 2002. Revisado por el Profesor Miguel Canela en enero 2006.

Copyright © 2002, IESE.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 27/01/06

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

2. Facilitadores FR

Cuántos directivos de su empresa . . .

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

Por favor, indique una de las siguientes opciones:

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

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

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

3. Cultura FR

Por favor, indique una de las siguientes opciones:

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

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

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

4. Características de la empresa

Propiedad de la empresa

Privada

Pública

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

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

Número de empleados en su empresa

Porcentaje de mujeres en la plantilla

Menos del 25%

Del 25 al 50%

Del 50 al 75%

Más del 75%

Porcentaje de empleados con contratos temporales

Menos del 10%

Del 10 al 20%

Más del 20%

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

Nombre y apellido:

Cargo:

Nombre de la empresa:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Correo electrónico:

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