

**EVALUACIÓN DEL MODELO RESPONSABILIDAD FAMILIAR  
CORPORATIVA EN LOS DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO EL  
CASTILLO SAN MATEO.**

**CASTAÑEDA MORENO DIANA CAROLINA**

**MUÑOZ CALDERÓN DANIELA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES**

**PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**SOACHA**

**IX SEMESTRE**

**2017.**

**EVALUACIÓN DEL MODELO RESPONSABILIDAD FAMILIAR  
CORPORATIVA EN LOS DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO EL  
CASTILLO SAN MATEO**

**CASTAÑEDA MORENO DIANA CAROLINA**

**MUÑOZ CALDERÓN DANIELA**

**Trabajo de grado para obtener el título de psicólogas**

**Asesora: GONZALEZ PAULA**

**Psicóloga**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES**

**PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**SOACHA**

**IX SEMESTRE**

**2017.**

## **Dedicatoria**

Este proyecto es dedicado a nuestros padres que nunca nos permitieron renunciar al sueño de obtener el título profesional, que creyeron en nuestras habilidades, inteligencia y disciplina para poder hacerlo posible, pero sobre todo que motivaron a ser orgullo a crecer y avanzar como profesionales y como personas.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos dado la vida y permitirnos llegar a este momento tan importante de nuestra formación profesional y a nuestras familias porque siempre estuvieron al tanto de nuestro progreso y por el apoyo incondicional.

Por otra parte, agradecimientos a la psicóloga de la Corporación Universitaria Minuto De Dios CRS, Sofía Clavijo, quien inspiró y se dedicó a vincular familia con trabajo, dando énfasis e importancia a la familia de los empleados de Uniminuto, tan importantes como el propio trabajador; gracias a ella surge la idea de enlazarlo al proyecto de grado.

A la asesora de practica Sandra Chavarro, por sus aportes para el buen desarrollo del proyecto.

Finalmente, al programa de psicología que surge con la coordinación de Yenny Patiño y Juan G. Castañeda, que con mucha motivación le dan inicio en el año 2012, gracias a su gran esfuerzo tuvo éxito y es considerado uno de los programas más grandes de Uniminuto CRS; Gracias a ellos quienes creyeron en todos nosotros y en nuestras capacidades.

A todos ustedes nuestro mayor reconocimiento y gratitud.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	9
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	10
Formulación del problema.....	12
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVOS.....	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
MARCO REFERENCIAL .....	15
Responsabilidad Familiar Corporativa.....	15
Política organizacional.....	16
Liderazgo familiarmente responsable. ....	17
Cultura organizacional .....	18
La institución educativa .....	19
La importancia de la familia para la empresa. ....	20
El conflicto trabajo y familia.....	21
MARCO NORMATIVO .....	22
Iniciativas legislativas. ....	22
Línea de investigación.....	24
MARCO METODOLÓGICO .....	25
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	25
INSTRUMENTO .....	25
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	28
POLITICAS .....	28

Flexibilidad laboral .....	28
Apoyo profesional .....	30
Servicios familiares .....	31
Beneficios extra salariales .....	33
FACILITADORES .....	34
Liderazgo.....	34
Comunicación.....	35
Responsabilidad.....	36
CULTURA.....	37
Frenos.....	38
Impulsores.....	39
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	40
CONCLUSIONES.....	41
REFERENCIAS .....	45
ANEXOS .....	49



## **Resumen**

La presente investigación está basada en la relación de los escenarios familia y trabajo para los docentes que laboran en el Centro Educativo El Castillo San Mateo, Soacha, Cundinamarca. Contempla como eje fundamental el modelo “responsabilidad familiar corporativa” que es el compromiso de las empresas de impulsar el liderazgo, cultura y las políticas de conciliación que configuren la organización como familiarmente responsable; para identificar la percepción de los empleados del estado actual de la institución se aplica el cuestionario IFREI 1.5, de tipo cuantitativo que hace parte del IESE validado y diseñado para “*analizar el nivel de implantación de las prácticas de flexibilidad e integración trabajo familia-vida personal en las empresas y su impacto en las personas y la organización*” (IESE Business School 2011). Participaron en este estudio dieciséis docentes que laboran en la institución, se determinó en sus resultados que las políticas familiarmente responsables son bien acogidas en la organización, las problemáticas percibidas por los empleados fueron dificultad para conciliar trabajo y familia, bajo desarrollo de las mujeres dentro de la empresa, dificultad para contratar empleados claves y ausentismo. Se propone diseñar mecanismo de comunicación para el las políticas de RFC y estrategias de difusión.

## **Palabras clave**

Familia, trabajo, políticas, liderazgo, cultura organizacional.



## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto investigativo tiene la intención de determinar los elementos existentes en el Centro Educativo El Castillo San Mateo que permiten la promoción del modelo responsabilidad familiar corporativa para sus docentes, para plantear una propuesta que permita mejorar las condiciones que favorezcan la vivencia de la RFC, además concientizar a la institución sobre la importancia del equilibrio del área familiar y laboral en el individuo, tomando como base el modelo Responsabilidad familiar corporativa. Según lo concluye Vargas, en el año 2010:

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

El término Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), hace referencia al efecto que puede tener las decisiones de las empresas en el desarrollo de las personas; la empresa debe generar condiciones para que sus empleados puedan asumir el rol que les corresponde dentro de su hogar y con sus familiares, sin que esto impacte negativamente dentro de la ejecución de sus actividades en el área laboral. El concepto RFC nace a partir de las investigaciones realizadas por parte de IFREI (International family – Responsible Employer), sus estudios miden la situación de integración de vida laboral, personal y familiar de los empleados en las empresas, encuentran en sus conclusiones que el 48% de los trabajadores sienten que se les dificulta la conciliación entre estas dos facetas de su vida, y que una empresa que se preocupa por difundir este equilibrio obtiene elevados niveles de compromiso emocional y satisfacción con la empresa. Molina A, (2014).

Teniendo en cuenta que este estudio se realizó en una institución educativa Sandoval (2008) la define como una organización humana, es decir, conformada por personas que buscan satisfacer sus necesidades. Yarce (2010) señala que el desarrollo de las empresas, centrado en el desarrollo de los empleados y en el fortalecimiento de la

organización como un sistema humano, demuestra sus bondades porque los resultados no tardan en darse”. (p.12).

De acuerdo con lo anterior, es importante mencionar que tanto empresa como institución son organizaciones humanas, lo que se pretende es resaltar las afinidades que existen entre las dos. Santos, 2000 citado por Sandoval, 2008), plantea los siguientes requerimientos serios para una organización, bien sea empresarial o institución educativa: tener fines concretos, estar establemente integrada por unos miembros, tener estructura y normas de funcionamiento definidas y una ubicación material y espacial.

Para la presente investigación se hace necesario: primero, exponer conceptualmente los elementos fundamentales del modelo responsabilidad familiar corporativa; segundo, las características esenciales de la institución educativa y la empresa; tercero, se describe la teoría de la problemática conciliación trabajo-familia; cuarto, se hace una revisión teórica del instrumento y su funcionalidad a utilizar en esta investigación y el porqué es apto para la recolección de los datos necesarios en ella. Por último, se presentan los resultados y las conclusiones para realizar unas recomendaciones para una propuesta de mejoramiento.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La elección de la presente investigación, se debe al desafío actual de las grandes empresas las cuales buscan armonizar el área familiar y laboral en el empleado, pretendiendo la satisfacción del individuo en ambas. Teniendo en cuenta que la creación y relación familiar representa una de las etapas más trascendentales para las personas en su vida, de la misma manera obtener éxito en el área laboral hace parte de la culminación de un proyecto de vida.

Salgado y Moyano (2011) citados por Pardo, Perafán M, Silvia C, en el año 2014 afirman que la cultura que apoya el balance trabajo-familia y vida personal es importante ya que su presencia o ausencia puede generar efectos aversivos en el trabajador como:

...aumentando o disminuyendo su satisfacción, compromiso, intención de dejar la organización o impactando en los resultados de la empresa en el ausentismo y

productividad. El concepto de cultura trabajo-familia, se comprende como un conjunto de ideas, creencias y valores compartidos con relación al grado y apoyo por parte de la organización a la integración de la relación trabajo y familia.

Por su parte un estudio realizado por la Escuela superior de administración y dirección de empresas de Barcelona concluyo que, los directores de recursos humanos consideran que un buen equilibrio en la vida personal y profesional beneficia a ambas partes, mejorando el rendimiento en el trabajo, mejorando la concentración, disminuyendo los niveles de preocupación de problemas familiares, reduce el absentismo, evitando excusas para atender a compromisos familiares y facilita el vínculo empresa trabajador fortaleciendo el compromiso con la empresa (Vega G, 2007).

Se pretende comparar la situación actual de la empresa con los requerimientos del presente modelo, así se centra en la relación Institución educativa – empleados - familias y la responsabilidad que conlleva, igualmente es relevante tener en cuenta que los sucesos familiares afectan el rendimiento laboral del empleado, que puede generar efectos positivos o negativos en el desarrollo normal de la organización, (Hernández, 2012.), por el contrario, un empleado que tiene acceso a políticas flexibles que enriquezcan la conciliación entre el trabajo y área familiar, tienen impacto en la salud mental de sus empleados, mayor nivel de motivación, sentido de pertenencia, rendimiento laboral y permiten altos niveles de competitividad para la empresa, así como lo afirma Cervantes 2005:

Los elementos adicionales como beneficios sociales, posibilidades de desarrollo de carrera profesional y, sobre todo, la posibilidad de alcanzar un nivel suficiente de calidad de vida, se están convirtiendo en la clave a la hora de optar por una u otra empresa... El trabajar para una Compañía que muestra sensibilidad hacia las situaciones individuales es un elemento de motivación que mejora el compromiso de los empleados... repercute de forma directa sobre la calidad de vida de los profesionales de la Compañía y de sus familias. Las dificultades habituales en cualquier vida familiar como llevar o recoger los niños del colegio, ir al médico, realizar actividades deportivas, atender a las necesidades de los mayores, hacer compras o gestionar cualquier otro asunto de carácter personal pueden reducirse de forma considerable...El empleado se convierte en único responsable de su tiempo, de su trabajo, de su rendimiento y del desarrollo de su carrera profesional. Ese

incremento de la responsabilidad les hace realizarse como profesionales y sentirse mucho más a gusto en el desempeño de sus funciones. (p. 117 y 118).

Por otra parte, Rivas, S. (2013) explica que las medidas de conciliación son entendidas generalmente como iniciativas adoptadas por las organizaciones adicionales a las que establece la ley, todas aquellas destinadas a generar condiciones para que los trabajadores en forma óptima sean capaces de cumplir con el área laboral y familiar, como resultado de estas medidas se logre una relación armónica entre vida familiar, laboral y exista una equidad entre hombres y mujeres.

### **Formulación del problema**

¿Cuáles son los elementos existentes en el Centro Educativo El Castillo San Mateo que permiten la presencia del modelo responsabilidad familiar corporativa para sus docentes?

### **JUSTIFICACIÓN**

Se realiza la presente investigación con la finalidad de identificar si la organización contiene elementos del modelo responsabilidad familiar corporativa, los cuales permiten la conciliación entre vida laboral, personal y familiar en sus trabajadores. Es importante a nivel cultural, ya que se ha evidenciado que más de la mitad de los trabajadores de las compañías, consideran que su trabajo dificulta la conciliación con diferentes facetas de su vida. En Colombia se han llevado a cabo diversos estudios que demuestran que los empleados sacrifican mucho tiempo de su vida en el trabajo y por ende se hace necesario sensibilizar a las organizaciones sobre la importancia del enriquecimiento de los diferentes entornos para el crecimiento y el desarrollo personal por medio de la integración del área afectiva y laboral. (Gustavo Yepes, director del departamento de RSE de la Universidad Externado).

Una de las consecuencias de la falta de políticas que permitan la conciliación y enriquecimiento entre familia y trabajo es el conflicto que surge entre estos dos, ya que es

un estresor que se produce por las presiones ejercidas por el trabajo (actividad a la que se dedica más tiempo) y por la familia (actividad considerada más importante que el trabajo), llegando a ser en, algunos aspectos, incompatibles. Así, estudios señalaron que cuanto más tiempo y energía se dedica a un rol, menos dedicación se dirige al otro. De tal forma que esta relación genérica entre el área familiar y el área laboral pasa a ser un conflicto que se convierte en fuente de estrés para los individuos. Por ejemplo, en un estudio descriptivo realizado en España, se ha demostrado que el 40% de las personas que trabajan sufren conflicto como padres, esposos y trabajadores (Chinchilla, Gallo, León y Poelmans, 2003), lo que les lleva a experimentar problemas físicos y de salud mental.

Esta investigación se realizará nivel legal, de acuerdo a la responsabilidad del psicólogo y su compromiso con la realización de proyectos de investigación, así como este trabajo tiene como fin indagar cómo concilian los empleados con el área laboral y familiar, de esta manera brindar un aporte científico y fomentar las políticas FR. Lo anterior teniendo en cuenta el artículo 49 del capítulo VII de la ley 1090 del psicólogo “Los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales empleados en la misma, del análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y pautas para su correcta utilización”.

Una de las consecuencias de la falta de políticas que permitan la conciliación y enriquecimiento entre familia y trabajo es el conflicto que surge entre estos dos, ya que es un estresor que se produce por las presiones ejercidas por el trabajo (actividad a la que se dedica más tiempo) y por la familia (actividad considerada más importante que el trabajo), llegando a ser en, algunos aspectos, incompatibles. Así, estudios señalaron que cuanto más tiempo y energía se dedica a un rol, menos dedicación se dirige al otro. De tal forma que esta relación genérica entre el área familiar y el área laboral pasa a ser un conflicto que se convierte en fuente de estrés para los individuos. Por ejemplo, en un estudio descriptivo realizado en España, se ha demostrado que el 40% de las personas que trabajan sufren conflicto como padres, esposos y trabajadores (Chinchilla, Gallo, León y Poelmans, 2003), lo que les lleva a experimentar problemas físicos y de salud mental.

Así mismo se busca fortalecer habilidades en el área organizacional por medio de la investigación con el uso de la metodología adecuada para su realización, a través de un cuestionario validado para la recogida de información sobre la familia y trabajo, el cual nos mostrará los aspectos a mejorar o problemáticas en las que se ven inmersas la organización. La ventaja que tiene este tipo de investigaciones es diagnosticar y posteriormente elaborar propuestas de mejora para fomentar el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, incrementando la competitividad y sostenibilidad de la organización. Ya que se ha demostrado que aquellas empresas que no se preocupan por esta armonización generan resultados contrarios como: la intención de dejar la empresa y ausentismo, reducción en la productividad y la salud de los empleados. (Navarro, Chinchilla, Heras, 2012, Pagina 23, 24).

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar los elementos existentes en el Centro Educativo El Castillo San Mateo que permiten la presencia del modelo responsabilidad familiar corporativa para sus docentes, para plantear una propuesta que permita mejorar las condiciones que favorezcan la vivencia de la RFC.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Definir los conceptos básicos del modelo responsabilidad familiar corporativa y su importancia en la organización.

Conocer la percepción que tienen los empleados sobre las políticas familiarmente responsables en la organización.

Identificar el estado actual de la organización en relación con el liderazgo familiarmente responsable.

Analizar los aspectos de la cultura organizacional capaz de enriquecer estos escenarios trabajo-familia en la organización.

Revisar los resultados encontrados por medio de la aplicación del cuestionario IFREI 1,5.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **Responsabilidad Familiar Corporativa.**

El IESE (instituto superior de la empresa), una de las escuelas de negocios más prestigiosas de Europa con sede en Barcelona, desarrollo el concepto de “empresas familiarmente responsables”, con el objetivo de interesarse por la vida personal de los empleados, con políticas que traduzcan en tiempo para dedicar a la pareja o los hijos, debe ser una prioridad, el IESE considera una empresa familiarmente responsable a aquella que se esfuerza por que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y familia, entre algunas de sus prácticas se encuentran: horarios flexibles y trabajo a distancia, guardería en el lugar de trabajo, incentivos como viajes familiares, trabajar por resultados y no por otras, otorgar licencias paternales o maternales mayores a la que exige la ley o permisos para cuidar a alguien en caso de enfermedad y capacitaciones, entre otras (Rivas, S. 2013, pág. 17).

La Responsabilidad familiar corporativa (RFC), surge para impulsar el liderazgo, cultura y políticas de conciliación facilitando en las organizaciones integrar la vida personal, laboral y familiar, las empresas que asumen la RFC cuenta con líderes que generan políticas, promueven culturas y prácticas de igualdad de oportunidades, impulse el compromiso e incremente la competitividad y sostenibilidad de la empresa, así mismo Según Nuria Chinchilla (2014), Citada por Sandra Idrovo Carlier:

La RFC impacta en las personas, en la empresa y en la sociedad. En las personas, porque facilita la organización de su tiempo de trabajo para que se armonicen con las responsabilidades familiares; disminuye el tiempo dedicado a los desplazamientos y favorece la productividad. En las empresas, porque disminuye el ausentismo laboral, la

intención de dejar la empresa, amplía horarios de atención al público y aumenta el compromiso de las personas. En la sociedad, reduce niveles de contaminación ambiental al disminuir desplazamientos, baja niveles de estrés y enfermedades relacionadas a este, mejorando las condiciones de salud de las personas. También favorece la demografía, el rendimiento escolar y mejora el nivel educativo del país, pues los padres pueden dedicar más tiempo a la educación de sus hijos, disminuyendo problemas de adicciones y comportamientos nocivos.

Por su parte, en Chile surge el Centro de trabajo y familia Grupo Security del ESE Business School, para fomentar entornos laborales que integren familia y empresa; permitiendo fortalecer la institución de familia y ampliar la actividad empresarial, para ayudar a las organizaciones se constituye la responsabilidad familiar corporativa (RFC), el centro se dedica a investigar, medir y difundir buenas prácticas dentro de la organización que fomenten la integración de las áreas mencionadas anteriormente. Así mismo, como parte del centro de trabajo también nace el Club IFREI (International Center For Work And Family) que ayuda a crear entornos RFC en organizaciones, buscando así hacer más sólida la sustentabilidad de las empresas y la promoción y estabilidad de las familias de sus colaboradores. (Bosh M, Riumalló M, 2012).

### **Política organizacional**

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. (Medina, 2012)

La política organizacional es el proceso por el cual las personas: Constituyen distintos intereses, agendas, y perspectivas. Además contienden, crean conflicto y/o colaboran para: Interpretar y evaluar información y así poder tomar decisiones. Ubicar o



reclamar recursos y recompensas, también estructurar o reestructurar la organización. (Dattner, 2003).

Son las prácticas formales en una empresa que apoyan integración trabajo-familia y vida personal como la flexibilidad en tiempo y espacio, el apoyo profesional, los servicios y beneficios familiares que van más allá de una retribución económica. Dentro de las políticas usadas en la institución se destacan la flexibilidad de espacio y tiempo, el apoyo familiar, servicios referentes a temas familiares y beneficios para la familia. (Pardo, Silva, 2014).

Francés, (2006), plantea tres propósitos de las Políticas Empresariales las cuales serán mencionadas a continuación:

El primer propósito de las políticas es proveer una organización consolidada a los planes de acción, dejando a un lado análisis y métodos monótonos y de la misma manera facilitando la representación y el inspección de los mismos; el segundo propósito es de forjar el razonamiento dentro de ciertos límites, los cuales son definidos por la política y por el nivel administrador de quien tome la decisión; El tercero es por lo tanto la toma de decisiones a todo nivel organizacional, teniendo en cuenta que el triunfo de las compañías es dependiente de la toma de decisiones en todos los aspectos tanto habituales como ocasionales que se demuestren, y que una decisión mal tomada puede jugarse la estabilidad de la empresa en el mercado, ya que una decisión trasladada a otra nueva decisión, y un error implica controles correctivos.

### **Liderazgo familiarmente responsable.**

Se considera el liderazgo como el acompañamiento constante que reciben los empleados por parte de los responsables de la empresa basados en la confianza, la unión, la escucha activa y el trabajo en equipo. (Hernández C, 2012 Pág. 24).

Según Montañez en el año 2015, el líder debe poseer las competencias que le permita la comunicación, participación de sus trabajadores, escuchando y atendiendo a las opiniones de los que colaboran en el desarrollo de la empresa, debe poseer capacidades de

dirigir al grupo y lograr las metas, el líder debe poseer responsabilidad social, debe asumir el rol que beneficie los intereses del grupo.

Así mismo, Chinchilla, Nuria; et al. (2012) afirman que cuando las empresas permiten la conciliación con los empleados, el compromiso y la productividad aumenta hasta un 19%, diversos estudios señalan que aproximadamente el 40% de los empleados no están comprometidos con su empresa, los empleados con hijos muestran mayor compromiso con un 84% mientras que cuando la compañía facilita la conciliación su compromiso es total 100%. La conciliación y el compromiso de los empleados se ve favorecido por medidas como el llamado “salario emocional”, relacionado con la percepción de trabajador de que su empresa le apoya cuando tiene un problema, toma su opinión en serio, se preocupa por su bienestar y satisfacción en el trabajo. Según estudios el salario emocional es mayor en el caso de empleados con hijos ya que estos obtienen un beneficio inmediato frente a las políticas de conciliación.

Según lo que señalan los autores anteriores de los líderes depende el desarrollo sostenible de la empresa, deben poseer las competencias para tomar decisiones que beneficien también a todo el grupo, cuando un empleado percibe que su empresa le apoya cuando tiene un problema y se preocupa por su bienestar, el desempeño laboral, productividad y compromiso con la empresa aumenta, si los líderes se encuentran capacitados para permitir la conciliación y para fomentar el llamado “salario emocional”, la empresa va a poseer trabajadores comprometidos, productivos que permitan el auge de la organización.

### **Cultura organizacional**

El concepto de cultura, ha sido utilizado por los antropólogos para referirse a las costumbres y rituales que las sociedades desarrollan a lo largo de su historia. En las últimas décadas se ha utilizado por algunos investigadores organizativos y directivos para referirse al clima y las prácticas que las organizaciones desarrollan en torno a su manejo de la gente, o para los valores defendidos y credo de una organización, lo que sugiere que la cultura tiene que ver con ciertos valores que los gerentes están tratando de inculcar en sus

organizaciones el tipo "correcto" de la cultura influirá en la eficacia de la organización. Así, según el autor Schein (1997) citado por Muñoz L (2013) se define cultura como:

La cultura de un grupo ahora se puede definir como un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendida por un grupo como los que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha trabajado suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Pág. 5).

Por otra parte, TMP (2007) refieren que la cultura es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

Minsal & Rodríguez (2007) señalan que la cultura empresarial u organizacional es un aspecto significativo para tramitar el conocimiento en la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se hace énfasis a un patrón de conducta común, utilizado por los sujetos y grupos que forman una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, simultáneos por los individuos que integran una organización, que regulan su actuación.

### **La institución educativa como organización**

La institución educativa es una organización humana, diferente a la organización empresarial, no obstante tiene una serie de afinidades, que se describen a continuación: los dos tipos de organización están conformadas por personas que buscan satisfacer sus necesidades; ambas tienen similitudes y desigualdades que las equilibra Sandoval (2008). Lo que tienen en común es principalmente el objetivo o propósito, la estructura, los recursos, la tecnología, el entorno y la cultura. Al respecto Pérez (2006) indica que cualquier empresa es una organización humana, por lo tanto, dentro de las organizaciones humanas, la empresa establece un tipo determinado de organización cuyo objeto es el de producir, brindar y mercantilizar fortuna.

El propósito de la organización empresarial es la producción y distribución de la riqueza o bienes materiales y la provisión de un trabajo digno, y el de la organización educativa es enseñar y formar integralmente a la persona intencionalmente, fundamentalmente a través de la educación formal, por extensión, a través de la no formal y por convivencia, a través de la educación informal. (Sandoval E, Luz Y. 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, Chacón, Aguirre & Gómez (2008) mencionan que la concepción de la organización educativa, tiene como principal objetivo la institución educativa la cual constituye una organización humana, constituida por personas que se apropian de distintos roles, tales como, estudiantes, docentes, directivos, empleados, los cuales tienen un propósito básico que es el de garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber. Al respecto, señala Álvarez (1992) citado por Castro (2007), que las conductas de una organización educativa se debe tanto a elementos internos como externos al grupo. Los elementos externos hacen referencia a las condiciones físicas y a las circunstancias en las cuales se desenvuelve la actuación de los involucrados. Los elementos internos se refieren a aquellos componentes humanos que participan y constituyen la institución educativa, es decir, los estudiantes, docentes, empleados y directivos.

### **La importancia de la familia para la empresa.**

La familia es la base de la sociedad según afirma Vargas L, en el año 2010, gracias a la familia el ser humano aprende, desarrolla competencias, adquiere experiencias, la convivencia familiar influirán en gran parte del desempeño laboral del empleado, y por ende es un aspecto relevante para la organización, según Chinchilla citado por el presente autor *“La familia, empresa y sociedad son los vértices de un triángulo imaginario en constante evolución, en donde la persona es el centro, la responsable de cómo se configura su vida y esta va cambiando a través de la decisiones que tome”*, continúa afirmando que la conciliación entre la familia, empresa y sociedad permite el equilibrio e integración en cada uno de los ámbitos que se vive, teniendo en cuenta que estas áreas permiten al individuo decidir qué tan positivo o negativo es su actuar. (pág., 40).

De acuerdo a Vega G en el años 2007 estudios han evidenciado que aunque los términos familia y trabajo parecen estar alejados, el ser humano que carece de contención familiar no alcanza un buen desempeño laboral, las familias de los empleados también son elementos clave en el desarrollo de la empresa, al igual que accionistas, proveedores y clientes se ha demostrado que la familia es clave importante y debe ser vista como un valor agregado al ámbito empresarial. Numerosas empresas alrededor del mundo están implementando tácticas potentes para mejorar la productividad, la familia se ha insertado como una estrategia integral que aumenta el valor agregado al trabajador, suponiendo así un beneficio para la empresa y su mejora en la posición en el mercado.

Tal como lo afirma Loreto Marchant R, en el año 2007:

La familia ya no puede ser vista como un ente casi antagónico con la productividad de la empresa, sino por el contrario, como uno de los mayores valores agregados. Trabajador que está feliz junto a su familia, sus índices de productividad aumentarán significativamente, y doble será por cierto, la satisfacción de la empresa.

En síntesis, Uno de los grandes desafíos consiste en hacer compatibles estas dos áreas del ser humano, la demanda laboral con el tiempo personal en la cual la familia cumple un rol importante, la preocupación del trabajo influye en la relación familiar y viceversa, es entonces cuando se hace relevante lograr que los proyectos laborales puedan formar parte de un proyecto familiar para así fomentar el desarrollo de mujeres y hombres armónico para el bien empresarial y de la sociedad en conjunto; se puede introducir la familia dentro del aspecto productivo de la empresa, en donde se espera mejorar la relación entre estas dos áreas de los trabajadores, con relaciones optimas, empresarios responsables, clima laboral favorable y mayor sentido de pertenencia con los trabajadores, más allá del salario se establece calidad de salud mental que llevara a mayor productividad.

### **El conflicto trabajo y familia.**

La razón por la cual organizaciones a nivel mundial han desarrollado políticas de conciliación es el conflicto trabajo-familia o conflicto trabajo-vida personal que tiene consecuencias negativas para el empleado y la organización (Chinchilla citado por Cruz, H. 2012), estudios posteriores muestran como el conflicto hace referencia a que las demandas

del trabajo restan tiempo y/o energías para atender al cónyuge, a los hijos o a otros familiares dependientes, o bien para desarrollar otro aspecto como voluntariado, formación continua, el deporte y ocio. Además, se ha evidenciado efectos negativos relacionados con la disminución del compromiso de los colaboradores con la organización y bajo rendimiento laboral, aumento de ausentismo, rotación, intención de dejar la empresa, estrés y agotamiento. Especialmente en América Latina, el conflicto trabajo-familia es una realidad, ya que las condiciones económicas obligan a los empleados a exceder su jornada laboral dentro de la organización, con un esquema de rigidez de horarios.

Según Raddar (2006) citado por Idrovo S, un estudio realizado en Colombia por el estudio nacional de valores, concluyó que independientemente del sexo, religión, región, estrato, para el 98% de los colombianos la familia es “muy importante”, aunque también para un 93,26% el trabajo es también parte importante de su vida, este mismo concluye que al menos el 30% de los colombianos considera que el trabajo es primero, un 25% que no es ni el trabajo ni el tiempo libre, sino el equilibrio de ambos. Se concluye que de no ser gestionado este escenario tiene resultados negativos tanto para la persona y su familia como para la empresa.

## **MARCO NORMATIVO**

### **Iniciativas legislativas.**

Según Chinchilla, Nuria; León, Consuelo en el año 2010, afirman que España fue el primer país que ha tenido la iniciativa de implementar iniciativas que propicien la conciliación laboral y vida laboral de las personas a través de dos leyes: Ley 39/1999 que promueve la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadora y la ley orgánica 3/2007 para la igualdad de mujeres y hombres, que establece un marco normativo que facilita el ejercicio de este derecho en entidades tanto públicas como privadas. Por su parte, el parlamento europeo aprueba en el año 1994 una resolución que considera que las políticas familiares deben crear condiciones para que los padres y madres dediquen más tiempo a sus hijos, ya que estudios indicaron que las mujeres trabajaban más tiempo que los hombres y ganaban un sueldo inferior a los mismos.

En lo que respecta a Colombia, según Suárez A, en el año 2009, el ámbito laboral se encuentra respaldado por la constitución política de Colombia de 1991 y el código sustantivo del trabajo, que apoya y hace cumplir los derechos humanos y los derechos del trabajador las leyes que respaldan la conciliación familiar y el trabajo son:

Licencia de maternidad de 12 semanas remuneradas (Ley 50), seis de ellas posteriores al parto (Decreto 956 de 1996).

Descanso por lactancia de una hora diaria en dos jornadas en los seis primeros meses del bebé (Ley 50 de 1990).

Licencia de paternidad. Cuando ambos padres cotizan a seguridad social son ocho días hábiles, de lo contrario, son cuatro días (Ley 755).

Licencia por aborto o parto prematuro no viable entre dos y cuatro semanas con certificado médico (Ley 50 de 1990).

Subsidio alimentario a la mujer gestante y madre del menor de un año dentro del Plan Obligatorio de Salud (Ley 100 de 1993).

Empresas con más de 50 trabajadores, donde la jornada sea de 48 horas por semana, tienen derecho a dos horas para actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación (Ley 50 de 1990).

Trabajadores a domicilio, jornada flexible y jornada parcial legislados por el Código Sustantivo del Trabajo.

Por otra parte, Vargas L, (2010), explica el “pacto mundial” como la iniciativa de las naciones unidas, posee como objetivo adquirir el compromiso de responsabilidad social de las organizaciones para con sus empleados, implementando diez principios básicos basados en los derechos humanos, derechos laborales y medioambientales los cuales el autor los menciona de la siguiente manera:

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

Principio 2: Las empresas deben de asegurar que sus empresas no son cómplices en la

vulneración de los derechos humanos. Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo al derecho a la negociación colectiva. Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación. Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente. Principio 10: Las empresas deben trabajar contra de la corrupción de todas sus formas. (Pág. 25).

### **Línea de investigación.**

La siguiente investigación se realiza dentro del campo de la psicología organizacional según Perilla L & Enciso E; (2004), se instaura en la aplicación de conocimientos científicos en el lugar de trabajo. Con la existencia de dos enfoques: industrial o personal, el cual hace referencia al estudio de la eficiencia organizacional, en el diseño de cargos, selección, capacitación y evaluación de personal; por su parte la organizacional ocupa su interés en el empleado, velando por el bienestar en el lugar de trabajo. Por su parte Enríquez A; Castañeda Z., Delio I; (2006), afirman que la psicología organizacional estudia el contexto social del trabajo con temáticas como motivación de los empleados, satisfacción en el trabajo y liderazgo, la psicología organizacional instaura el conocimiento individual a colectivo.

Las empresas líderes, por ejemplo, se han centrado en mejorar situaciones laborales de sus empleos, así no logran solamente mayor productividad, sino al tiempo calidad y nivel de ventas según lo afirman De Castro Correa A; Mebarak M; Polo J; Velilla J; Palacio J; (2013):

Favorecer una mirada del empleado como fortaleza de la organización y buscar su fomento, de manera que la salud de los empleados se convierte en una “utopía”, en el sentido positivo de la expresión, para las empresas.



De esta manera, se realiza el proyecto con la finalidad de velar por la salud mental del empleado, brindando espacios de bienestar para él y su familia, trabajando con su motivación, satisfacción, liderazgo, que permitan que logren mayor calidad en su área laboral, productividad, permita la sostenibilidad del Centro Educativo Castillo San Mateo transformándolos así en profesionales competentes y productivos.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Este estudio es de tipo cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal descriptivo, ya que lo que se busca es identificar si la organización promueve a través de sus políticas, líderes y cultura, la conciliación entre vida laboral, personal y familiar a sus trabajadores, para esto se aplicará el cuestionario IFREI 1.5. Sampieri, Collado y Lucio, (2003) recalcan que los diseños transversales o transeccionales nos permiten recolectar la información en un solo momento (p. 272); por lo tanto, se manejará desde un enfoque descriptivo. Igualmente en esta investigación se analizarán los resultados agrupando las respuestas de cada ítem, para determinar los aspectos en los cuales necesita mejorar la empresa.

Según Gonzalo C, (2008), los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren usualmente en situaciones naturales, son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otra naturaleza, frecuentemente de ellos derivan hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una fase posterior.

### **INSTRUMENTO**

Para la medición del presente estudio sobre la relación trabajo-familia para los trabajadores del Centro Educativo El Castillo San Mateo, se aplicará el cuestionario estructurado IFREI 1.5, validado y estandarizado para analizar las prácticas, políticas y programas que contribuyen a la conciliación de la vida familiar y laboral y su difusión en

las empresas. Este estudio sólo lo contestan los directores del área de personal. Esta medición se ha implementado con aproximadamente 300 participantes o más: en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.(ICWF - IESE Business School, 2011).

El modelo “Family-Responsible Employer Index” (IFREI) ha sido creado, desarrollado y aplicado por el Centro Internacional de Trabajo y Familia (IESE Business School - Universidad de Navarra), y éste representa “un estudio sobre la cultura y políticas de conciliación que se viven o que se dan en la empresa y su efecto en los resultados de ésta, analiza el nivel de implantación de las prácticas de conciliación trabajo-familia en las empresas y su impacto en las personas y la organización. Éste instrumento ha sido aplicado en diversos países incluyendo estudios en Colombia, quien trabaja en conjunto con la universidad de la Sabana (Navarro, Chinchilla& Las Heras 2012).

IFREI como herramienta de investigación presenta una versión on-line : [www.iese.edu/ICWF](http://www.iese.edu/ICWF), basado en cinco bloques de respuesta en el primero se presenta una lista de políticas de conciliación trabajo/familia, que el empleado valora según su accesibilidad a las mismas, en el segundo denominado, facilitadores de las políticas, evalúa el compromiso de la dirección de la empresa ante las medias implantadas, midiéndolo a través del liderazgo de los directivos ante el tema, estrategia de implementación de dichas políticas, comunicación de políticas y responsabilidad de quienes las proponen o llevan a cabo; el tercer bloque hace referencia a la cultura que puede actuar como freno (negativa) o como impulsador de las políticas (positivo). Y finalmente el cuarto bloque el cual propone una lista de posibles problemas que se puedan presentar en la empresa en la actualidad (Alegre, chinchilla, León, Canela, 2007).

Para el análisis de la información obtenida en la prueba, se realizarán agrupaciones a nivel intermedio, los ítems relativos a políticas se han clasificado en cuatro grupos: flexibilidad laboral, apoyo profesional, servicios familiares, servicios extra salariales. Las cuestiones del bloque facilitadores han dado lugar a cuatro medidas liderazgo, comunicación, estrategia y responsabilidad y por último el bloque de cultura se clasifica para su análisis entre impulsores y frenos esto basado en el análisis de resultados realizado por Alegre, chinchilla, León& Canela (2007).

De acuerdo con la metodología que emplea el cuestionario IFREI en el análisis de resultados se identifican cuatro aspectos de acuerdo al modelo propuesto por el Centro Internacional de Trabajo y Familia de la Universidad de Navarra, el cual distingue cuatro tipos de entorno: A, enriquecedor, que facilita sistemáticamente la conciliación laboral, B, favorable, cuyo entorno facilita sistemáticamente la conciliación laboral- familiar, C, desfavorable, el cual dificulta ocasionalmente la conciliación y por último el D, que dificulta sistemáticamente la conciliación entre trabajo y familia. (Pardo, O.,Perafán M, Silvia C, 2014).

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

El cuestionario IFREI 1.5 se aplicó de manera individual en las instalaciones del Centro Educativo El Castillo San Mateo, se encuentra ubicado en la calle 31 A # 5-04 este en la comuna número cinco del municipio de Soacha, Cundinamarca. Se aplicó el cuestionario a docentes que conforman la organización. Se tomó la prueba a la totalidad de docentes que laboran en la organización para garantizar mayor varianza en las escalas, fue suministrado por las psicólogas en formación Daniela Muñoz y Diana Castañeda estudiantes la Corporación Universitaria Minuto de Dios, garantizando el anonimato, confidencialidad y uso adecuado de la información de acuerdo a las normas éticas que establece la asociación americana de psicología (APA, citado por Rubia J &López F, 2011, Pág. 3).

El Centro Educativo El castillo San Mateo es una organización dedicada a la pedagogía y la enseñanza básica primaria y bachillerato, tiene como misión “Ofrecer un servicio educativo de óptima calidad, que permita fortalecer los paradigmas culturales, pedagógicos y humanos de los niños, niñas y adolescentes pertenecientes a la institución, a través de la participación, reflexión, investigación, apoyados en el énfasis de la tecnología e informática, el idioma extranjero (inglés) y actividades lúdicas, tales como el deporte y la danza, los cuales contribuyen al desarrollo personal del estudiante, y social de la comunidad”. Cuenta con una totalidad de 16 empleados, los cuales se encuentran en la planta docente, siendo trabajadores con contrato de prestación de servicios, cuentan con

niveles de formación de pregrado y contribuyen al normal funcionamiento de la institución. (Centro Educativo El castillo San Mateo).

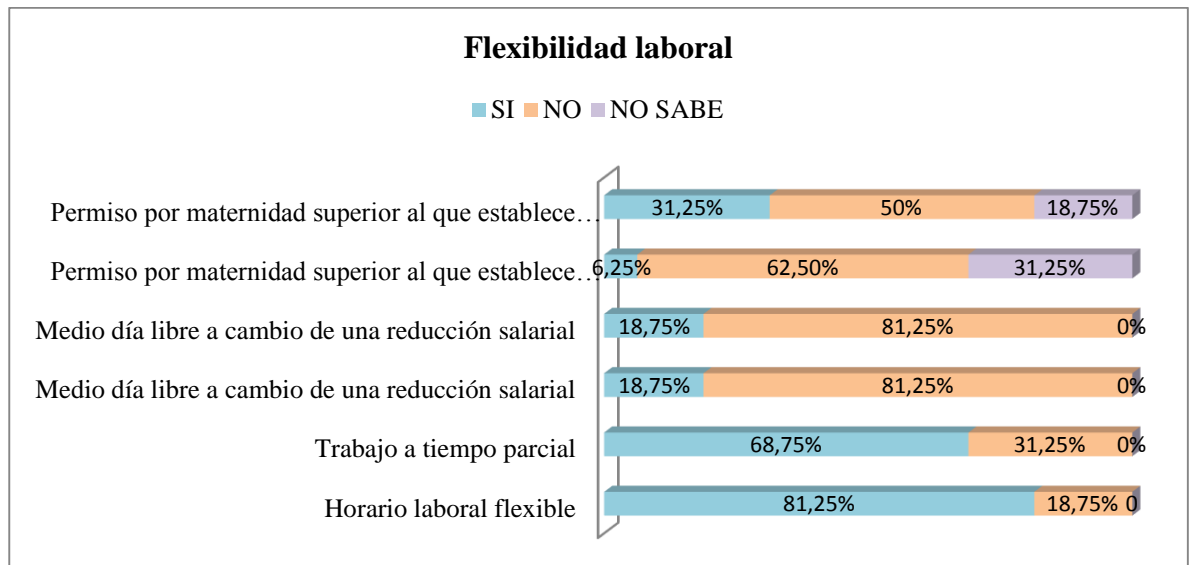
## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

### **POLITICAS**

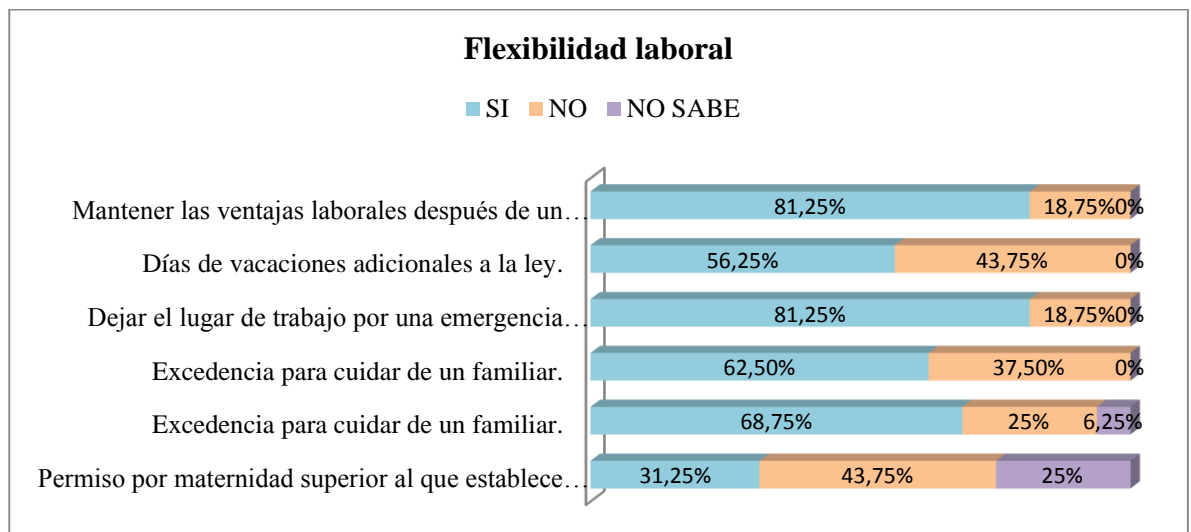
Son las prácticas formales en una empresa que apoyan integración trabajo-familia y vida personal como la flexibilidad en tiempo y espacio, el apoyo profesional, los servicios y beneficios familiares que van más allá de una retribución económica. Dentro de las políticas usadas en la institución se destacan la flexibilidad de espacio y tiempo, el apoyo familiar, servicios referentes a temas familiares y beneficios para la familia. (Pardo, Silva, 2014).

#### **Flexibilidad laboral.**

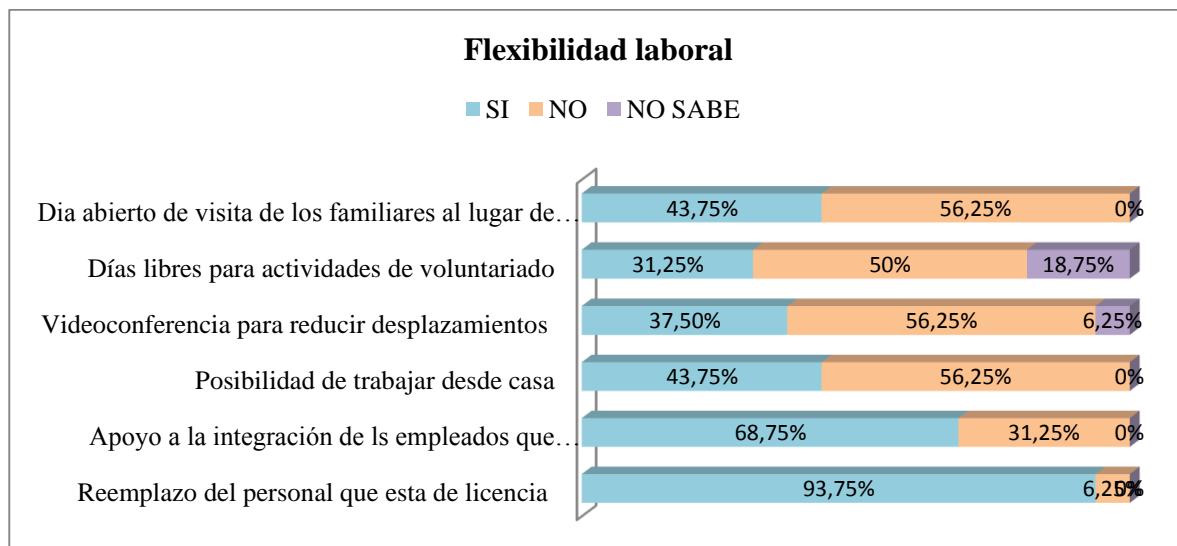
Las políticas que tienen relación con la flexibilidad laboral la cual hace referencia a la disponibilidad para el empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas o largas, de acuerdo a necesidades familiares, entre las más populares encontramos: días de permiso, ausencia por emergencia familiar, tiempo libre para formación, excedencia para cuidar hijos pequeños, trabajo a tiempo parcial, horario flexible, disponibilidad para cuidar enfermos o discapacitados, y jornada reducida. (Idrovo, 2016).



*Grafico 1.1. Flexibilidad laboral para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*



*Grafico 1.2. Flexibilidad laboral para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*

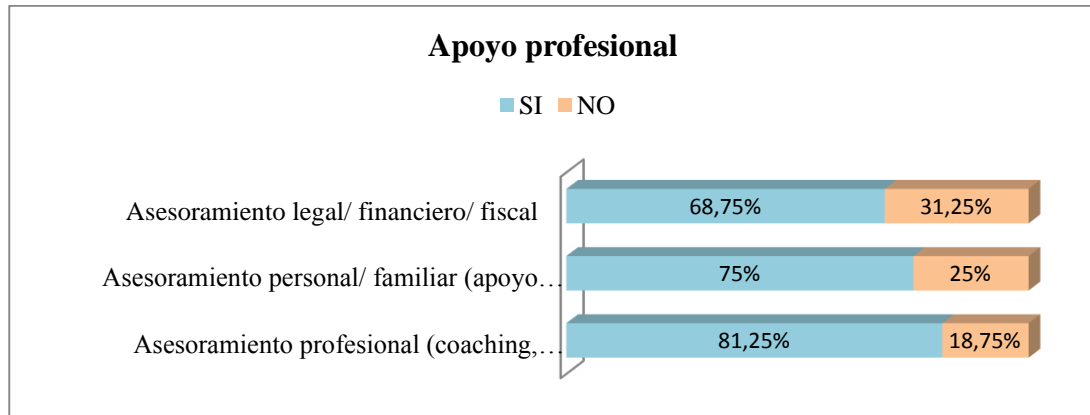


*Grafico 1.3. Flexibilidad laboral para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*

En las presentes graficas 1.1. 1.2. y 1.3. se muestra el acceso que poseen los empleados a flexibilidad laboral, como es posible observar en su mayoría las políticas que más acogida poseen en esta institución son: Reemplazo del personal que esta de licencia con un 93.73% seguido de dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar, mantener las ventajas laborales después de un permiso y horario laboral flexible con un 81.25% de la población encuestada. Por su parte, aquellas políticas que son rechazadas en la empresa son: Medio día o jornada reducida a cambio de reducción salarial con un 81.25% de respuestas negativas frente a esta política.

### **Apoyo profesional.**

Las políticas de apoyo profesional hacen referencia según el manual IFREI al asesoramiento y formación del empleado para equilibrar trabajo y familia adaptar el trabajo a las necesidades de la familia; o capacitar al empleado con formación específica.

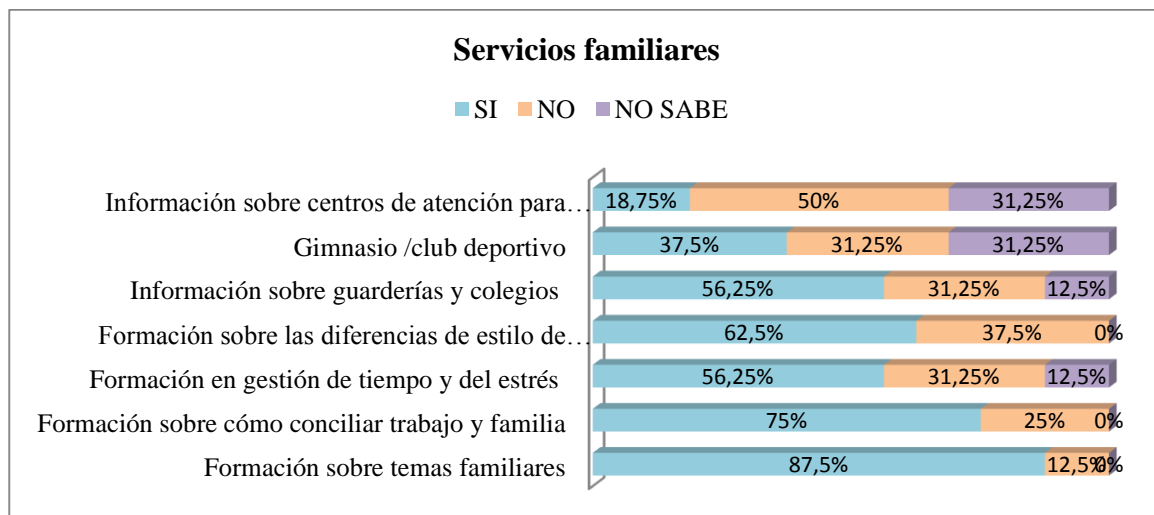


*Grafico 1.4. Apoyo profesional para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*

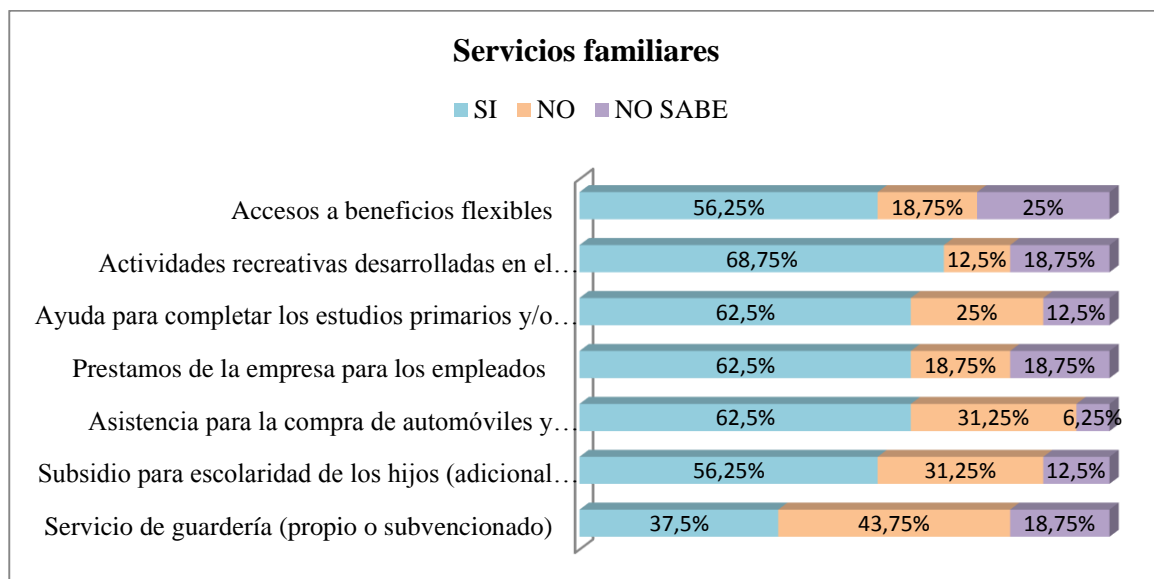
Por su parte como se muestra en la gráfica 1.4. los docentes del colegio Castillo San Mateo cuentan en su mayoría con apoyo profesional de tipo psicológico con un 81,25% de la población encuestada.

### **Servicios familiares.**

Las políticas de servicios familiares incluyen servicios de tipo información sobre guarderías y colegios, centros de deportes, información sobre centros para personas mayores o discapacitadas, servicios de guarderías propios o subvencionado. De esta manera como lo indica la autora no es sólo que “cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”, sino que más bien responde a una actitud de política de servicios paralela a la política salarial. (Idrovo S, 2016).



*Grafico 1.5. Servicios familiares para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*



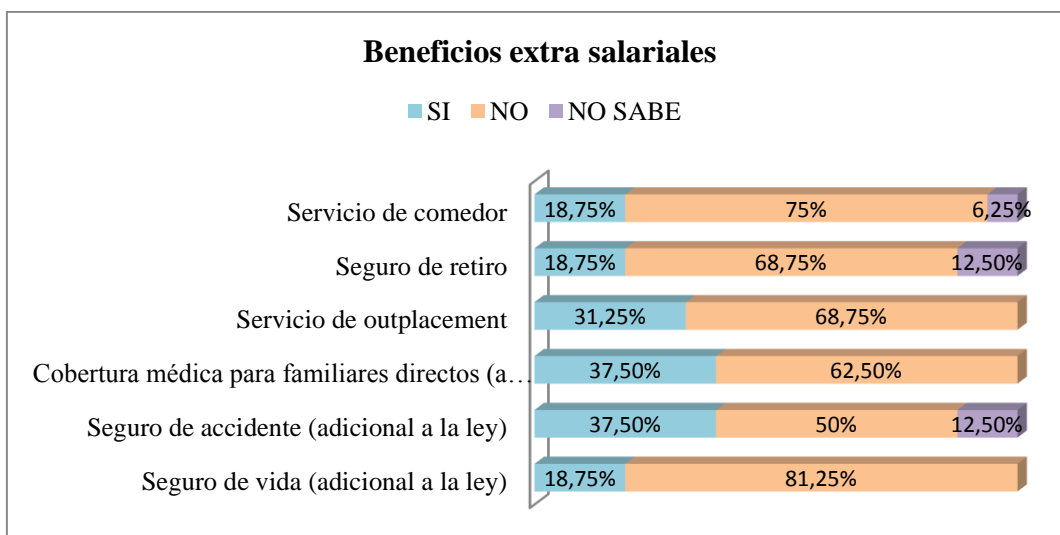
*Grafico 1.6. Servicios familiares para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*

Adicionalmente en las gráficas 1.5 y 1.6 demuestran que las políticas mayormente presentadas en la institución son: formación sobre temas familiares con un 87% de la población y en segundo lugar formación sobre cómo conciliar trabajo y familia con un 73% de afirmaciones positivas. Por su parte, frente a políticas que para la mayoría no se presentan son: información sobre centros de atención para personas mayores o discapacitadas y Servicio de guardería (propio o subvencionado), ya que el 50% y 43.7% de la población ha respondido que no posee acceso a dichos beneficios.

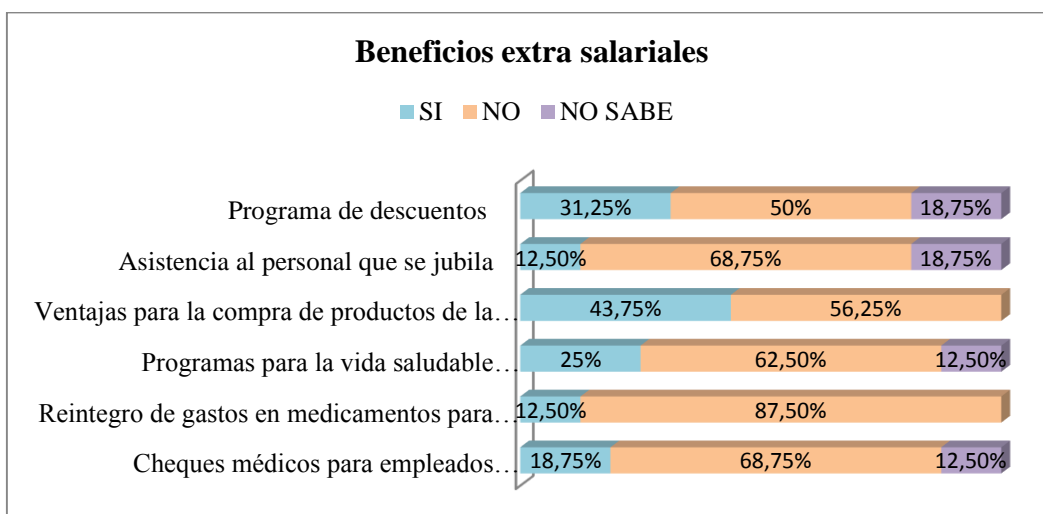


## Beneficios extra salariales.

La noción de beneficio extra salarial según el modelo de la prueba consiste en ofrecer diferentes tipos de beneficios extrajurídicos, “también llamados “sociales”, que pueden aliviar las mentes de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias”. (Idrovo S, 2016)



*Grafico 1.7. Beneficios extra salariales para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*



*Grafico 1.8. Beneficios extra salariales para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*

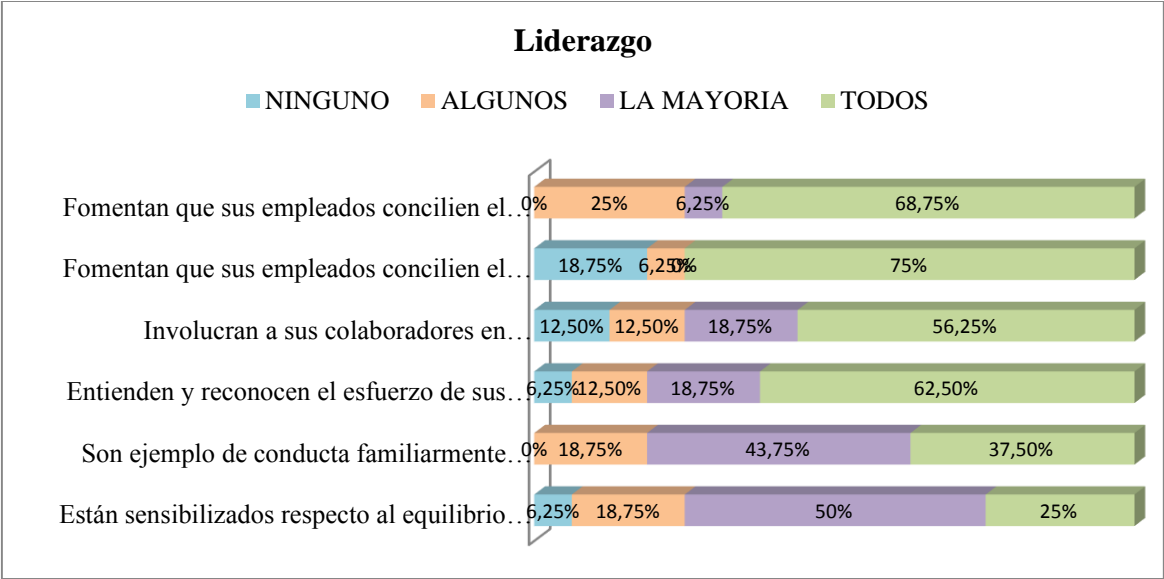
Como se evidencia en las gráficas 1.7 y 1.8 en el colegio Castillo de San Mateo, se evidencia poca acogida a las políticas de beneficios extra salariales ya que en su mayoría se observan las respuestas negativas con un 87% de personas que no poseen acceso a la política de: reintegro de gastos en medicamentos para el empleado y su familia, seguido de: seguro de vida adicional con un 81% y en tercer lugar seguro de retiro y servicio de outplacement con un 68,7%.

**FACILITADORES**

Los facilitadores, 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 (Velásquez, 2012).

**Liderazgo.**

Como se puede evidenciar el bloque del cuestionario que evalúa el liderazgo hace referencia a la existencia de supervisores y/o jefes que motivan a sus empleados y que su comportamiento sirve de ejemplo para la conciliación trabajo-familia.

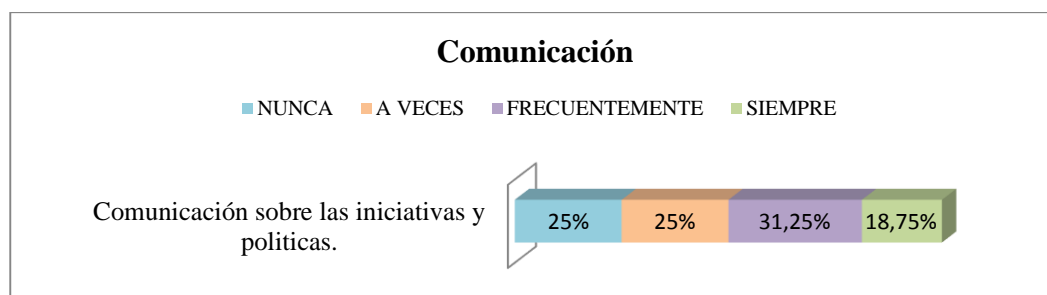


*Grafico 2.1. Liderazgo en jefes o supervisores de los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*

Según la presente gráfica 2.1 la percepción de los empleados es válido afirmar que predomina en todos o la mayoría la conducta familiarmente responsable, con una mayoría de afirmaciones frente al enunciado de: entienden y reconocen el esfuerzo de sus colaboradores con un 62,5% de la población.

## **Comunicación.**

Por su parte la comunicación hace referencia a la estrategia interna o externa que realiza la organización para que sus trabajadores comprendan y se informen sobre las políticas, instrucciones, objetivos, metas, actividades y demás, la comunicación facilita promover una cultura flexible y responsable. (Idrovo S, 2016).

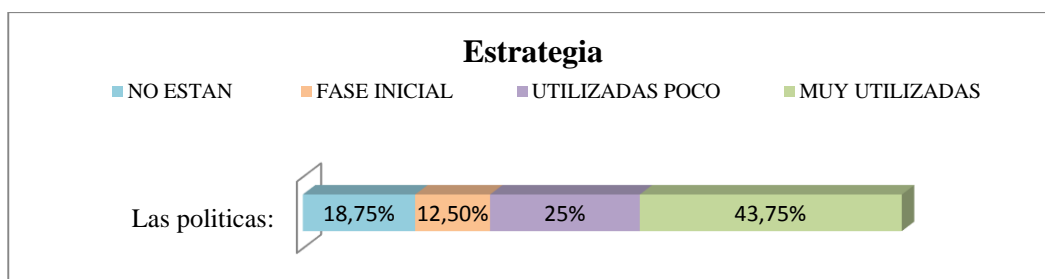


*Gráfico 2.2. Comunicación de las políticas de RF para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*

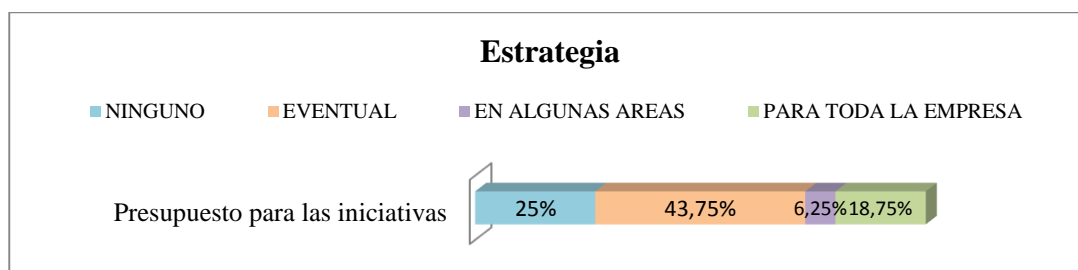
En la gráfica 2.2 se muestra como para los docentes del colegio Castillo de San Mateo con un 31,25% se considera que frecuentemente se comunican.

## **Estrategia**

Según Idrovo S, (2016), lo que se afirma sobre la 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.



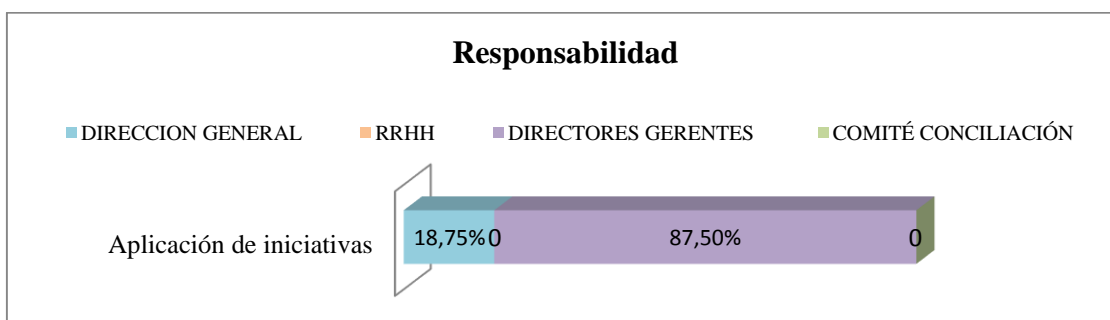
*Gráfico 2.3. Estrategias para establecer políticas de RF para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*



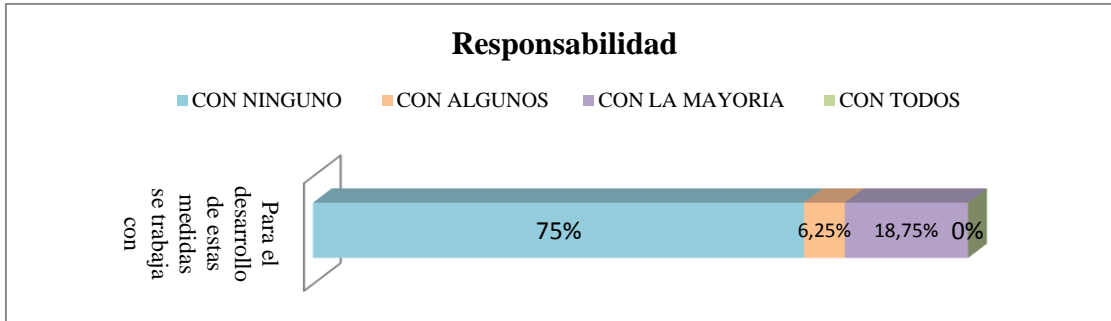
*Gráfico 2.4. Estrategias para establecer presupuesto para políticas de RF para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*

Por lo tanto, en las gráficas 2.3 y 2.4 del presente estudio, las estrategias para fomentar las políticas familiarmente responsables generalmente son muy utilizadas según el 43,7% de la población, y en su mayoría se percibe que eventualmente hay presupuesto para llevarlas a cabo según lo señalan la mayoría de las personas que han respondido al cuestionario.

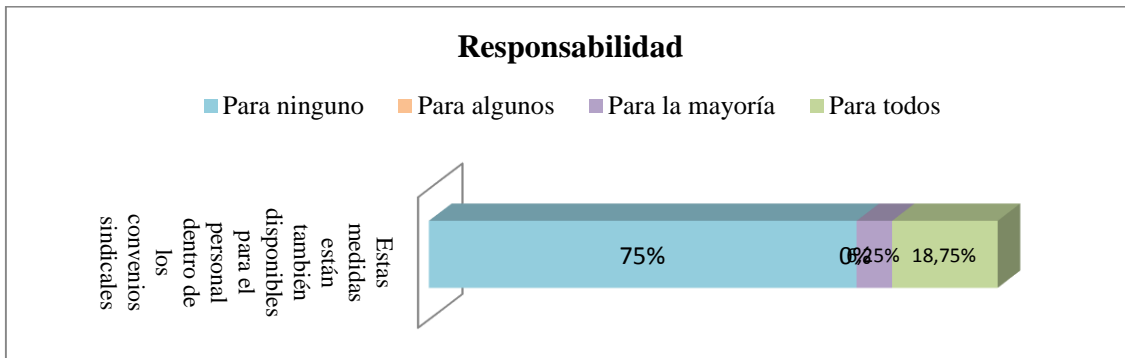
### **Responsabilidad.**



*Grafico 2.5. Responsables de aplicar políticas de RF para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*



*Grafico 2.6. Personas que participan del desarrollo de políticas de RF para los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*



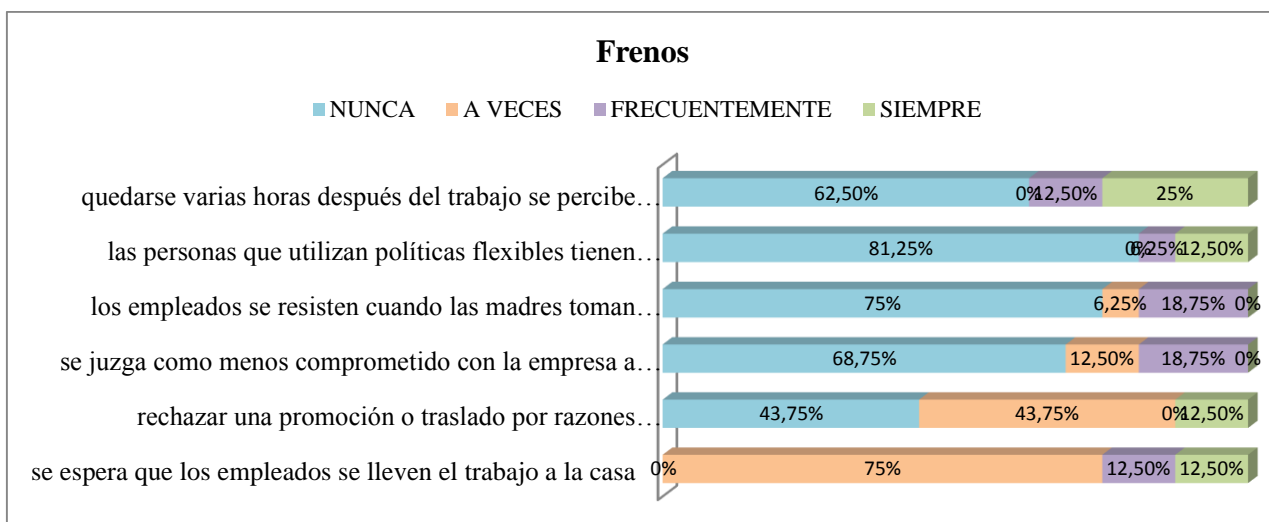
*Grafico 2.7. El sindicato con las políticas de RF del Colegio Castillo San Mateo.*

En las gráficas 2.6, 2.7 y 2.8, se demuestra como la responsabilidad de la aplicación de las políticas está a cargo de la dirección de la institución. Además, para el desarrollo de estas políticas según lo señalan los encuestados usualmente no se cuenta con ninguno de los trabajadores de la misma, y no se encuentran disponibles para su aplicación o manipulación por parte del grupo sindical de la institución.

## CULTURA

Por su parte según la autora (Idrovo, 2016), Los frenos o impulsores se refieren a los hábitos o costumbres que hacen parte de la cultura de los empleados que fomentan o impiden la generación de las políticas familiarmente responsables mientras que los impulsores apoyan, animan y fomentan el uso de políticas disponibles los frenos impiden las buenas conductas familiarmente responsables.

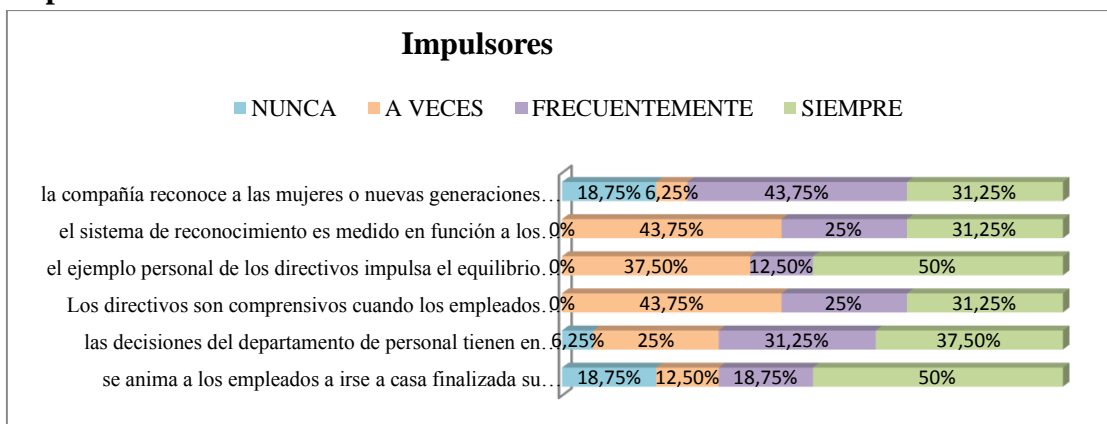
### Frenos.



*Grafico 3.1. Frenos que se presentan en la cultura de los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*

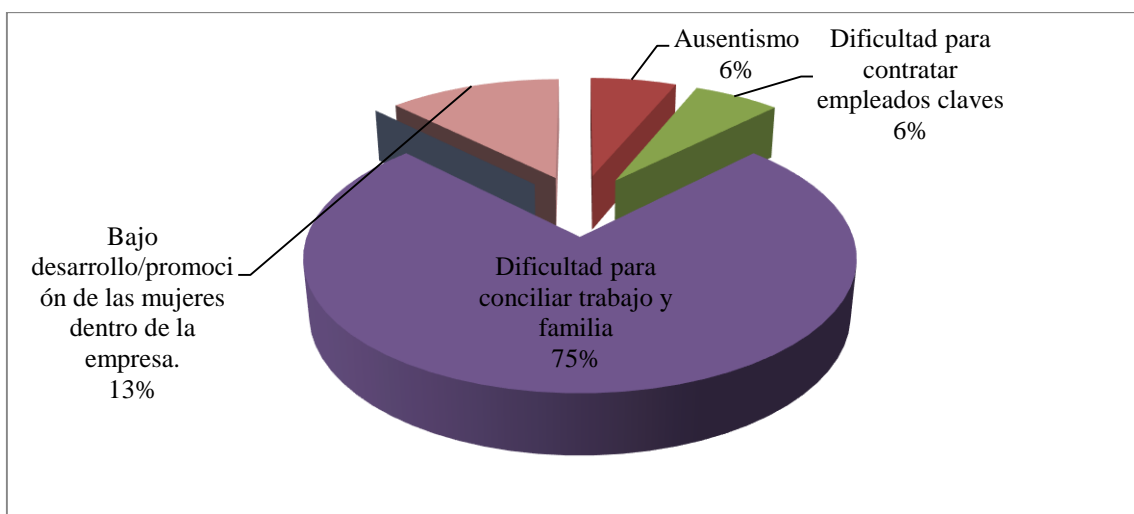
Como es posible observar en los resultados porcentuales del cuestionario aplicado a la población predomina la respuesta “nunca” frente a los enunciados que expone la misma, con excepción del enunciado: se espera que los empleados se lleven el trabajo a la casa frente al cual el 75% de la población considera que “a veces” esto sucede en la cultura laboral.

## Impulsores.



*Grafico 3.2. Impulsores que se presentan en la cultura de los docentes del Colegio Castillo San Mateo.*

Por su parte, frente a los impulsores de la cultura familiarmente responsable se observa que predominan las respuestas “siempre” y “frecuentemente” frente a los enunciados que expone la misma, con un mínimo y en algunos casos nula respuesta de “nunca”, puesto que según el 50% de la población los directivos son ejemplo del equilibrio entre estas dos áreas e impulsa al personal a hacerlo.



*Grafico 4.1.principales problemáticas que se perciben en el Colegio Castillo San Mateo para sus docentes como empleados.*

Finalmente, como se observa en las respuestas de la muestra representativa poblacional de la gráfica 4.1 la problemática principal percibida por la mayoría de empleados dentro de la organización es “Dificultad para conciliar trabajo y familia” con un 75% de los docentes encuestados, en segundo lugar con un 13% “bajo desarrollo de las mujeres dentro de la empresa” y por último, mostrando igual porcentaje “dificultad para contratar empleados claves” y “ausentismo” con un 6% de los encuestados.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La aplicación del cuestionario validado y estandarizado para empresas colombianas a la población encuestada IFREI 1.5, determinó en sus resultados que las políticas familiarmente responsables son bien acogidas en la organización. Las políticas de flexibilidad laboral en general son aceptadas, se percibe la posibilidad de tener un horario laboral flexible, de dejar el lugar de trabajo en caso de una emergencia laborar y de acceder a permisos, aunque así mismo deben cumplir con la totalidad de las horas laborales, lo cual representa un beneficio para el establecimiento de la conciliación entre los escenarios familia-empresa. Por su parte, frente al apoyo profesional, es posible observar que los docentes del colegio Castillo San Mateo cuentan con asesoramiento de tipo psicológico.

Referente a los servicios familiares la institución cuenta con formación profesional referente a las temáticas familia y familia- trabajo, aunque no presenta servicios de información como centros de atención para personas mayores o discapacitadas y guarderías propias o subvencionadas, lo cual podría representar un beneficio para aquellos empleados que presentan ausentismo por problemáticas frente al cuidado de los hijos o padres.

Según lo que se observa para los empleados del colegio Castillo de San Mateo no se presentan beneficios o incentivos adicionales a los que ofrece la ley tales como reintegro de gastos en medicamentos para el empleado y su familia, seguro de vida adicional o seguro de retiro y servicio de outplacement.

Frente al liderazgo es positiva la conducta de los supervisores, son sensibles frente a la conciliación entre trabajo y familia en su mayoría los empleados perciben que se entiende y reconoce el esfuerzo de los colaboradores y frente a los demás enunciados del



cuestionario sus respuestas son positivas, lo cual representa un punto clave para el buen desarrollo de la empresa.

Igualmente, las estrategias para fomentar las políticas familiarmente responsables son utilizadas dentro de la institución educativa, aunque según se afirma el presupuesto para ejecutarlas se presenta eventualmente, por ende, frecuentemente se comunican y los responsables de aplicar estrategias de conciliación familiar son los directivos de la institución.

En cuanto a la cultura de la organización, los frenos no se presentan usualmente dentro de las costumbres de la institución para con los empleados, el único freno que a veces se muestran según la percepción de los docentes encuestados es que se espera que los empleados se lleven el trabajo a la casa. Caso contrario, sucede con los impulsores ya que estos siempre se presentan dentro de la organización, lo cual representa algo positivo para la conciliación entre el trabajo y el área familiar, como lo afirman en sus respuestas en general los directivos son ejemplo propio del equilibrio entre estas dos áreas y lo impulsan en sus trabajadores.

A pesar de los resultados expuestos anteriormente, las problemáticas percibidas por los empleados fueron: Dificultad para conciliar trabajo y familia, bajo desarrollo de las mujeres dentro de la empresa, dificultad para contratar empleados claves y ausentismo.

## **CONCLUSIONES**

Los componentes acertados para que en una institución educativa se beneficie el enriquecimiento en la integración trabajo - familia de los empleados como aspecto de la dimensión personal son los siguientes: las políticas, el liderazgo y la cultura, entre otros, que son los mismos que permiten establecer lo propicio o no que un ámbito organizacional puede ser para la conciliación trabajo familia.

Para Sandoval (2008) institución educativa y organización empresarial son diferentes, aunque con convergencias, las cuales según la autora, “*hacen referencia a*

*aspectos comunes de carácter constitutivo: elementos que la componen, y de carácter teleológico, fin genérico o común que tienen como organizaciones”.*

Se puede evidenciar en gran parte de los resultados arrojados por la prueba IFREI 1.5, que existe una alta percepción de que ocasionalmente se dificulta la conciliación laboral y familiar. No obstante hay evidencia de que algunas personas perciben un entorno favorable al enriquecimiento trabajo-familia en la institución, las políticas familiarmente responsables son bien acogidas en la organización que fue objeto de estudio y se viene desarrollando alguna gestión que se puede ajustar dentro del modelo EFR, pero no sigue los requisitos o lineamientos formalmente establecidas, teniendo en cuenta que muchos aún no tienen conocimiento del tema.

A partir de estos resultados, se observa que en materia de políticas de responsabilidad familiar e implementación de la misma en la organización educativa, los responsables de aplicar estrategias de conciliación familiar son los directivos de la institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, es elemental desarrollar campañas educativas y de sensibilización, acerca de la importancia de la integración trabajo-familia, así como la promoción de leyes, promovidas desde el gobierno, para proveer el alcance de los beneficios de la conciliación, los cuales impactan en factores económicos, sociales, familiares.

Actualmente, se observa que algunas políticas sobre la aplicación de permisos en las diferentes unidades son percibidas fácilmente por los empleados, pero aún son un tema que no ha sido formalizado y por lo tanto, tampoco se ha socializado. De acuerdo con lo anterior, es evidente que se deben socializar unas políticas RFC acordes a la cultura institucional, las cuales deben ser interiorizadas tanto por los directivos como los colaboradores, de esta manera se fomentará el enriquecimiento en la conciliación entre vida laboral, personal y familiar en sus trabajadores.

Teniendo en cuenta que esta investigación ha sido realizada en una organización educativa, la cual está basada en las normas de gobierno escolar, es claro que desde la junta directiva de la institución se deben aprobar la implementación de políticas RFC, sin

embargo se considera que la institución tiene una buena acogida de las políticas que propone el modelo.

Se propone por su parte, crear estrategias orientadas a beneficiar el apoyo profesional y personal, que ofrezcan beneficios, servicios familiares y personales a los empleados. Entre esto, el crear espacios con un profesional, para incluir en medio de la jornada laboral pausas activas y actividades encaminadas a reducir el estrés.

Realizar ejercicios de formación a través de talleres, de charlas con profesionales y asesoría personal, para conseguir que los empleados tanto colaboradores como directivos tomen conciencia de cómo se mejoran las habilidades interpersonales en el hogar al cumplir sus responsabilidades laborales y viceversa.

Establecer un mecanismo de comunicación tal como, uso de redes sociales para los docentes que laboran allí, que ofrezca información sobre asesoramiento profesional y personal frente a RFC y se provean los datos sobre la existencia de guarderías y centros de cuidado para el adulto mayor, adicionalmente la organización de seminarios o talleres acerca del tema. Así mismo, instaurar convenios con guarderías y centros de atención a personas de la tercera edad cercanos para así evitar inconvenientes en cuanto a la excedencia con los tiempos, referente al cuidado de los niños o adultos mayores.

Una vez se haya implementado todo lo propuesto anteriormente abordando políticas, liderazgo, trabajo, familia, la organización empezará a vivir una cultura de RFC, cambiando poco a poco la percepción que actualmente tienen los empleados sobre llevar con ellos trabajo a casa, de no ver como negativo el pensar en la conciliación de trabajo y familia mientras se está en el laborando y de que algunos empleados tienen más carga o responsabilidades que otros.

Por otra parte, se espera que se desarrolle un estudio más profundo con el apoyo de los grupos focales los cuales se encargaran de realizar seguimiento al desarrollo de esta propuesta, que se la institución educativa enfatice en los resultados arrojado en esta investigación para abordar efectivamente las percepciones más significativas que tienen los empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que se implemente un mecanismo de seguimiento que garantice que el plan de mejora se lleve al contexto, como contribución al cambio de la cultura, ya que en un ambiente donde se tienen políticas, liderazgo y cultura RFC, el enriquecimiento trabajo – familia se da de manera natural.

## REFERENCIAS

- Alegre, Chinchilla, León y Canela, (2007). Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2.200 pymes españolas. Centro internacional trabajo y familia IESE.
- Bosh M, Riumalló M. (2012). Índice de responsabilidad familiar corporativa (RFC). Centro internacional trabajo y familia IESE, Chile Pág. 13. Recuperado de: <http://www.iese.cl/>, el día 10 de agosto de 2016.
- Cámara de comercio de Bogotá, (2010). Plan de competitividad para la provincia de Soacha, agenda de proyectos transversales y sectoriales de impacto regional para la provincia de Soacha. Sáenz Y Cía. S.A. Bogotá D.C.
- Castro, B. (2007). La organización Educativa: Una Aproximación Desde La Complejidad. Universidad Austral de Chile, Facultad de Filosofía y Humanidades.
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible” *Universia Business Review*, núm. 5, primer trimestre, pág. 112-119 Portal Universia S.A. Madrid, España.
- Chacón, L. J. R., Aguirre, J. A. A., & Gómez, F. A. H. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad.
- Chinchilla, N; León, C. (2010). Diez años de conciliación en España (1999-2009), Ed. ICWF - Centro Internacional Trabajo y Familia; The Family Watch.
- Chinchilla, Nuria; et al. (2012). Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional, IESE, español.
- Cruz, H. (2012). Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores. Universidad de la navarra, tesis doctoral, Pamplona.
- Dattner, B. (2003). Política Organizacional Organizacional. Dattner Consulting LLC.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.

- Gonzalo C. (2008). El internista en la práctica clínica habitual. Problemas y soluciones. Universidad Católica de Chile. Sociedad médica de Santiago, Sociedad chilena de medicina interna. Chile.
- Hernández C. (2012) Las políticas de responsabilidad social interna de la pontificia universidad javeriana, bajo el modelo de una empresa familiarmente responsable. Trabajo de grado Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación. *La Habana: Editorial Félix Varela, 2.*
- Idrovo Carlier (2011). Responsabilidad Familiar Corporativa, esencial en la Responsabilidad Social de la empresa. Universidad de la sabana, Directora de Investigación y Directora Área Chía, Colombia. Recuperado de: <http://www.inalde.edu.co/> el 10 de agosto de 2016.
- IESE Bussiness School (2011). Cuestionario IFREI 1.5. Disponible en: [http://www.iae.edu.ar/Website/Encuestas/enc\\_IFREI.nsf](http://www.iae.edu.ar/Website/Encuestas/enc_IFREI.nsf) , solicitado el 02 de octubre del 2016.
- IESE Bussiness School (2011). Objetivo IFREI. Disponible en: <http://ifrei.iese.edu/>
- Loreto Marchant R. (2007) Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Edición electrónica gratuita. Texto completo en: [www.eumed.net/libros/2007a/223/](http://www.eumed.net/libros/2007a/223/)
- Lozada H., (2000) Soacha: plan de ordenamiento territorial, Sociedad geográfica de Colombia academia de ciencias geográficas, Números 131, Volumen 44. Colombia.
- Medina M. (2012). Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa.
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed, 16(3).*
- Molina A. (2016). La responsabilidad familiar corporativa, Universidad ESAN, Lima – Perú.

- Montañez S, (2015). Hacia el perfil del Liderazgo Responsable Empresarial, Universidad de Guadalajara, Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración ISSN: 2007 – 9907.
- Moreno A, (2009). Análisis del comportamiento del transporte público en el corredor de la autopista sur como eje de integración regional. Trabajo de Grado Universidad Javeriana. Bogotá D.C. Pág. 20.
- Muñoz L. (2013). Cultura organizacional: base del desarrollo estratégico y competitivo de las organizaciones, Universidad Militar Nueva Granada, facultad de ciencias económicas, especialización alta gerencia. Bogotá D, C.
- Navarro, Chinchilla y Heras. (2012). Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas, Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales / N° 48, Venezuela. (Página 23, 24).
- Pardo, O Perafán M y Silvia C. (2014). Elementos que favorecen el enriquecimiento trabajo –familia en una institución educativa femenina en Bogotá, Colombia, Tesis doctoral, Universidad de la Sabana, Chía, Colombia.
- Rivas, S. (2013). Conciliación trabajo- familia en organizaciones empresariales del sector de ingeniería de consulta. Tesis doctoral Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.
- Rubia J & Lopez F. (2011). Escala de estrategias de manejo de conflictos de 34 ítems: propiedades psicométricas y su relación con violencia en la pareja, Revista Peruana de Psicometría 4 (1), Monterrey, Nuevo León, México. Pág. 3.
- Sandoval Estupiñan, Luz Yolanda. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. Educación y Educadores, 9(1), 33-53. Retrieved May 21, 2017, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942006000100003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942006000100003&lng=en&tlng=es).
- Sandoval, L.Y. (2008). Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas. Pamplona: EUNSA.

- Suárez A. (2009) Empresas Familiarmente Responsables: conciliación y equilibrio vida-trabajo, Tendencias/Modelo EFR.
- Vargas L. (2010) Recopilación de experiencias empresariales con la aplicación del modelo empresa familiarmente responsable “EFR” en Colombia, durante el periodo 2005 a 2008. Trabajo de grado Universidad San Buenaventura, Bogotá D.C. Colombia.
- Vega G (2007) Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a/223/](http://www.eumed.net/libros/2007a/223/).
- Yarce, J. (2010). La empresa como sistema humano. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.



## ANEXOS

### RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

El presente estudio pretende medir la relación trabajo-familia para los trabajadores de la Corporación universitaria minuto de Dios centro regional Soacha, se aplicará el cuestionario IFREI 1.5 que busca “mostrar el impacto de las políticas, las prácticas y el liderazgo familiarmente responsable sobre la salud del empleado, su vínculo de lealtad, su intención de dejar la empresa, y su satisfacción” (ICWF - IESE Business School, 2011).

El modelo “Family-ResponsibleEmployerIndex” (IFREI) ha sido creado, desarrollado y aplicado por el Centro Internacional de Trabajo y Familia (IESE Business School - Universidad de Navarra), y este representa “un estudio sobre la cultura y políticas de conciliación que se viven o que se dan en la empresa y su efecto en los resultados de ésta, analiza el nivel de implantación de las prácticas de conciliación trabajo-familia en las empresas y su impacto en las personas y la organización. (Navarro, Chinchilla & Las Heras 2012)

El siguiente cuestionario, consta de 74 ítems que están organizados por 3 áreas, políticas, facilitadores y cultura, los cuales facilitan su autoadministración, es estructurado, de respuesta cerrada y respondido en forma anónima:

<b>1. POLÍTICAS:</b> por favor indique si tiene acceso a las siguientes políticas.		
<b>Flexibilidad laboral</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Horario laboral flexible		
2. Trabajo a tiempo parcial		
3. Medio día libre a cambio de una reducción salarial		
4. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial		
5. Permiso por maternidad superior al que establece la ley		
6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley		
7. Licencias especiales en caso de adopción (similares a la licencia de maternidad/ paternidad por ley).		
8. Excedencia para cuidar de un familiar.		
9. Calendario de vacaciones flexible.		
10. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.		
11. Días de vacaciones adicionales a la ley.		
12. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo		
13. Reemplazo del personal que esta de licencia		
14. Apoyo a la integración de ls empleados que vuelven de una licencia prolongada		
15. Posibilidad de trabajar desde casa		
16. Videoconferencia para reducir desplazamientos		
17. Días libres para actividades de voluntariado		
18. Día abierto de visita de los familiares al lugar de trabajo		
<b>Apoyo profesional</b>		
19. Asesoramiento profesional (coaching, relocalacion, otros.)		
20. Asesoramiento personal/ familiar (apoyo psicológico/ pedagógico)		

21.	Asesoramiento legal/ financiero/ fiscal		
<b>Servicios familiares</b>			
22.	Formación sobre temas familiares		
23.	Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia		
24.	Formación en gestión de tiempo y del estrés		
25.	Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres		
26.	Información sobre guarderías y colegios		
27.	Gimnasio /club deportivo		
28.	Información sobre centros de atención para personas mayores o discapacitadas.		
29.	Servicio de guardería (propio o subvencionado)		
30.	Subsidio para escolaridad de los hijos (adicional a la ley)		
31.	Asistencia para la compra de automóviles y vivienda.		
32.	Prestamos de la empresa para los empleados		
33.	Ayuda para completar los estudios primarios y/o secundarios para el empleado y/o familiares		
34.	Actividades recreativas desarrolladas en el ámbito laboral (música, yoga, artes, fútbol, cocina, etc).		
35.	Accesos a beneficios flexibles		
<b>Beneficios extra salariales</b>			
36.	Seguro de vida (adicional a la ley)		
37.	Seguro de accidente (adicional a la ley)		
38.	Cobertura médica para familiares directos (a cargo de la empresa)		
39.	Servicio de outplacement		
40.	Seguro de retiro		
41.	Servicio de comedor		
42.	Cheques médicos para empleados adicionales a la ley		
43.	Reintegro de gastos en medicamentos para el empleado y su familia (adicionales a la cobertura médica)		
44.	Programas para la vida saludable (prevenciones de adicciones, nutrición, otros)		
45.	Ventajas para la compra de productos de la propia compañía		
46.	Asistencia al personal que se jubila		
47.	Programa de descuentos		

## 2. FACILITADORES: Cuantos directivos de su empresa...

<b>Liderazgo</b>	<b>ninguno</b>	<b>algunos</b>	<b>La mayoría</b>	<b>Todos</b>
48. Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia				
49. Son ejemplo de conducta familiarmente responsable				
50. Entienden y reconocen el esfuerzo de sus colaboradores				
51. Involucran a sus colaboradores en decisiones que puedan afectar sus responsabilidades familiares				
52. Fomentan que sus empleados concilien el trabajo con su familia				
53. Se interesan por las necesidades familiares de sus colaboradores				

<b>Comunicación</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>siempre</b>
54. ¿se difunden a través de la comunicación interna las iniciativas y políticas con conciliación?				
<b>Estrategia</b>	<b>No están en la agenda</b>	<b>Están en la fase inicial</b>	<b>Son utilizadas poco</b>	<b>Son muy utilizadas</b>
57. las iniciativas y/o políticas familiarmente responsables				
	<b>Ninguno</b>	<b>eventual</b>	<b>En algunas áreas</b>	<b>Para toda la empresa</b>

58. existe presupuesto para llevar a cabo las iniciativas y/o políticas FR				
<b>Responsabilidad</b>	<b>Dirección general</b>	<b>RRHH</b>	<b>Directores gerentes</b>	<b>Comité de conciliación</b>
59. ¿Sobre quién recae la responsabilidad de la aplicación de estas iniciativas?				
	<b>Con ninguno</b>	<b>Con algunos</b>	<b>Con la mayoría</b>	<b>Con todos</b>
60. para el desarrollo de estas medidas se trabaja en conjunto con los sindicatos				
	<b>Para ninguno</b>	<b>Para algunos</b>	<b>Para la mayoría</b>	<b>Para todos</b>
61. estas medidas están también disponibles para el personal dentro de los convenios sindicales				

**3.CULTURA:** indique una de las siguientes opciones

<b>Frenos</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Frecuente</b>	<b>siempre</b>
62. se espera que los empleados se lleven el trabajo a la casa				
63. rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado				
64. se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar				
65. los empleados se resisten cuando las madres toman permisos para cuidar a sus hijos				
66. las personas que utilizan políticas flexibles tienen menos oportunidades de promoción que los que no las utilizan				
67. quedarse varias horas después del trabajo se percibe como algo positivo y es una condición para ascender				
<b>Impulsores</b>				
68. se anima a los empleados a irse a casa finalizada su jornada de trabajo				
69. las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar de los empleados				
70. los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia				
71. el ejemplo personal de los directivos impulsa el equilibrio personal				
72. el sistema de reconocimiento es medido en función a los objetivos logrados y no por el tiempo invertido en la oficina				
73. la compañía reconoce a las mujeres o nuevas generaciones como impulsores para instalar estas iniciativas y las políticas en la empresa.				

74. por favor, indique los dos problemas más relevantes para su empresa: (en orden de importancia).
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica
Ausentismo
Dificultad para contratar empleados claves
Dificultad para conciliar trabajo y familia
Bajas por estrés
Falta de compromiso por parte de los empleados
Poca iniciativa por parte de los empleados
Bajo desarrollo/promoción de las mujeres dentro de la empresa.

**¡GRACIAS POR SU PARTICIPACION!**