



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“El modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) y su aplicación en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, Trujillo 2017.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Jorge Jan Clorides Sánchez Cornelio

Asesor:

Dr. Alberto Zelada Zegarra

Trujillo – Perú
2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachiller Jorge Jan Clorides Sánchez Cornelio, denominada:

“El modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) y su aplicación en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, Trujillo 2017”

Dr. Alberto Zelada Zegarra
ASESOR

Mg. Manuel Velásquez Bermeo
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Maria Graciela Zurita Guerrero
JURADO

Dr. Carlos Alberto Pastor Rosas
JURADO

DEDICATORIA

A Dios, por bendecir cada día de mi vida. A mis padres, quienes ha sido y serán siempre mi gran ejemplo a seguir; por su coraje, entrega y dedicación; por inculcarme la fortaleza de seguir con mis estudios; a mis hijos Alessandra Ximena y a Jorge Andres, por ser mi fuerza y mi motivo...

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que sumaron en el desarrollo de la presente investigación: a mi asesor, profesores, compañeros de estudio, amigos y colaboradores de la Empresa Almacenes Bocanegra de Trujillo.

Jorge.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	vi
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	viii
<u>RESUMEN</u>	x
<u>ABSTRACT</u>	xii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	16
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	44
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	49
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN	63
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Distribución porcentual de la edad de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	48
Tabla 2: Distribución porcentual del estado civil de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	49
Tabla 3: Distribución porcentual del grado de instrucción de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	50
Tabla 4: Distribución porcentual de la ocupación de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	51
Tabla 5: Distribución porcentual del nivel de ingreso de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	52
Tabla 6: Distribución porcentual del lugar de residencia de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	53
Tabla 7: Distribución porcentual de la estabilidad laboral de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	54
Tabla 8: Distribución porcentual del tipo de contrato de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	55
Tabla 9: Distribución porcentual de la flexibilidad en el horario y lugar de trabajo de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	56
Tabla 10: Distribución porcentual respecto al apoyo que brinda la empresa a la familia de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	57

Tabla 11:	Distribución porcentual en cuanto al desarrollo y competencia profesional de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	58
Tabla 12:	Distribución porcentual respecto a la igualdad de oportunidades laborales de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	59
Tabla 13:	Distribución porcentual de lo que le gustaría que se implemente en su empresa a los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	60
Tabla 14:	Distribución porcentual de lo que recomendarían los colaboradores encuestados a los directivos de la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	61

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Elementos de una "EFR"	28
Figura 2: Fases de una "EFR"	28
Figura 3: Beneficios de ser una "EFR"	30
Figura 4: Niveles de desarrollo de una EFR	37
Figura 5: Frontis de la Empresa ALBO S.A.	38
Figura 6: Almacenes de la Empresa ALBO S.A.	40
Figura 7: Personal de Seguridad de la Empresa ALBO S.A.	41
Figura 8: Equipos de Manipuleo de la Empresa ALBO S.A.	41
Figura 9: Depósito Simple de la Empresa ALBO S.A.	42
Figura 10: Depósito Aduanero de la Empresa ALBO S.A.	43
Figura 11: Transporte y Distribución de la Empresa ALBO S.A.	44
Figura 12: Distribución porcentual de la edad de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	50
Figura 13: Distribución porcentual del estado civil de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	51
Figura 14: Distribución porcentual del grado de instrucción de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	52
Figura 15: Distribución porcentual de la ocupación de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	53

Figura 16:	Distribución porcentual del nivel de ingreso de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	54
Figura 17:	Distribución porcentual del lugar de residencia de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	55
Figura 18:	Distribución porcentual de la estabilidad laboral de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	56
Figura 19:	Distribución porcentual del tipo de contrato de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	57
Figura 20:	Distribución porcentual de la flexibilidad en el horario y lugar de trabajo de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	58
Figura 21:	Distribución porcentual respecto al apoyo que brinda la empresa a la familia de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	59
Figura 22:	Distribución porcentual en cuanto al desarrollo y competencia profesional de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	60
Figura 23:	Distribución porcentual respecto a la igualdad de oportunidades laborales de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	61
Figura 24:	Distribución porcentual de lo que le gustaría que se implemente en su empresa a los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.	62
Figura 25:	Distribución porcentual de lo que recomendarían los colaboradores encuestados a los directivos de la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017	63

RESUMEN

El presente investigación titulada: “El Modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) y su aplicación en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017”; es una investigación básica No Experimental, transversal descriptivo, tuvo como objetivo general determinar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo; con tal fin, se diseñó y validó un instrumento a fin de recopilar los datos.

Se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando como instrumento el cuestionario, tomando como muestra a los colaboradores de la empresa Almacenes Bocanegra de la ciudad de Trujillo, que nos permitió tener un contacto directo con ellos y obtener información desde la perspectiva de determinar su percepción respecto a los indicadores del Modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), tales como la estabilidad laboral, flexibilidad en el horario y lugar de trabajo, apoyo que brinda la empresa a la familia de los colaboradores, desarrollo y competencia profesional, e igualdad de oportunidades que se aplican en la empresa.

La muestra estuvo constituida por el cien por ciento de la población a fin de reducir al mínimo el sesgo en la información recolectada; así mismo, para el análisis de los resultados, se empleó la estadística descriptiva, organizándolos en cuadros de distribución de frecuencias y presentándolos en tablas y gráficos estadísticos para una mejor interpretación de los mismos.

La conclusión de esta investigación es que se logró determinar los diversos indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR), que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra de Trujillo.

PALABRAS CLAVE: Modelo Empresa Familiarmente Responsable, colaboradores.

ABSTRACT

The present investigation entitled: "The Family-Responsible Company Model (EFR) and its application in the Almacenes Bocanegra SA Company. of Trujillo, 2017 "; is a basic non-experimental, cross-sectional, descriptive research. Its general objective was to determine the indicators of the Family-Responsible Business Model that are applied in the Almacenes Bocanegra SA Company. from Trujillo; To this end, an instrument was designed and validated to collect the data.

The survey technique was used, applying as an instrument the questionnaire, taking as a sample the collaborators of the company Almacenes Bocanegra of the city of Trujillo, which allowed us to have a direct contact with them and obtain information from the perspective of determining their perception regarding the indicators of the Family Responsible Business Model (EFR), such as job stability, flexibility in the hours and place of work, support provided by the company to the family of employees, professional development and competence, and equal opportunities that are applied in the company.

The sample consisted of one hundred percent of the population in order to minimize the bias in the information collected; Likewise, for the analysis of the results, the descriptive statistics were used, organizing them in tables of frequency distribution and presenting them in tables and statistical graphs for a better interpretation of them.

The conclusion of this investigation is that it was possible to determine the various indicators of the Family-Responsible Company Model (EFR), which are applied in the Almacenes Bocanegra Company of Trujillo.

KEYWORDS: Family-Responsible Company Model, collaborators.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La globalización ha llevado a grandes cambios en el mercado laboral en muchos países en desarrollo desde el 2005 y en la actualidad lograr un equilibrio entre las diversas actividades de un individuo y la empresa donde labora, podría resultar complicado, en el mercado laboral tiene muchas deficiencias en diversos ámbitos. Se puede hablar de pocas oportunidades laborales, incertidumbre al conservar un empleo, remuneraciones bajas, inexistencia de prestaciones, horarios laborales excesivos, turnos laborales incompatibles, etc.

El estudio de países emergentes han logrado tener interés entre la vida personal, familiar y laboral por ser un tema novedoso, la situación actual parece obligar a la población mundial a aceptar las condiciones y a adaptarse a las exigencias laborales., considerado de gran importancia para la contribución del bienestar social a nivel internacional. Sin embargo, en el caso de Perú no se viene dando, el estudio implica un reto que requiere la cooperación integral del Estado puesto que aún no se cuenta con los instrumentos necesarios que impulsen entre el sector empresarial y la sociedad, a la Responsabilidad Social entre la vida personal, familiar y laboral. Así mismo; en nuestra ciudad trujillana, no se tiene conocimiento del estudio que se integre a la empresa con la vida personal del empleado.

En el caso específico de las empresas peruanas, no son ajenas a este problema, pues constantemente notamos el gran divorcio que existe entre la capacidad técnica de un profesional y su desarrollo o crecimiento como persona; los directivos desconocen programas de apoyo sostenibles como EFR, Empresa Familiarmente Responsable, que permitan a los trabajadores manejar y controlar el estrés y tensiones acumuladas para generarles mayor satisfacción en sus puestos de trabajo; por lo que, si no los conocen tampoco los aplican. En otros casos, tienen conocimiento pero no es suficiente, ya que falta lo primordial: la actitud y voluntad de querer hacerlo.

En el caso específico de la Empresa Almacenes Bocanegra S.A.; ésta no desarrolla ni aplica el Modelo EFR como tal; sin embargo, la presente investigación pretende determinar cuáles de los indicadores de este nuevo modelo de gestión del talento humano se pueden venir aplicando; para así, poder generar un programa de aplicación factible y viable de desarrollar en la empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente, se propone el modelo innovador de EFR Empresa Familiarmente Responsable, para aplicarlo en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, con la finalidad de generar una nueva estrategia de gestión del talento humano, que permita mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores, pudiendo así mismo, convertirse en un programa referente para ser aplicado en otras instituciones de la localidad.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de la ciudad de Trujillo, 2017?

1.3. Justificación

Dado que nos encontramos en un nuevo entorno global, es necesario que los colaboradores de una organización sean nuestros principales socios estratégicos, la principal fuente de inspiración y estrategia de crecimiento, convirtiéndolos en estos tiempos en la nueva riqueza de las organizaciones y por ende en la primera ventaja competitiva de las mismas, viéndose importante considerar una nueva y efectiva estrategia, como es el involucramiento de la empresa en el entorno familiar, a través de la propuesta de un Programa de EFR “Empresa Familiarmente Responsable” en el entorno laboral, para lograr la satisfacción de los colaboradores en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo.

Otra de las razones, es la relación de la satisfacción en el trabajo con la salud del empleado. Diversos estudios han mostrado que los empleados que están insatisfechos con sus trabajos, tiene deterioros de la salud que van desde los dolores de cabeza hasta las enfermedades del corazón.

La importancia de instituir un programa de EFR para los trabajadores entonces, radica en su repercusión en la satisfacción laboral y por ende, en una mayor producción y productividad; además de las siguientes justificaciones detalladas a continuación:

- Justificación teórica

En la presente investigación se aplicarán técnicas metodológicas, encuestas y otras herramientas que nos permitan determinar los indicadores del modelo Empresa Familiarmente Responsable.

- **Justificación práctica**
El análisis de los resultados obtenidos nos permitirá generar una propuesta viable del Modelo Empresa Familiarmente Responsable, que permita aplicarlo en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo.
- **Justificación valorativa**
Esta investigación permitirá rescatar la identidad cultural de nuestra población y quedará como historia documentada lo que se encuentre, para futuros investigadores interesados en contribuir a documentar el legado cultural e histórico.
- **Justificación académica**
Los resultados de esta investigación servirán como antecedente y material de consulta para futuras investigaciones relacionadas con el tema.

Finalmente, lo que fundamenta la importancia de un Programa de EFR en el trabajo, es el efecto que la satisfacción de la persona tiene en la sociedad como un todo. Cuando los empleados están felices con su trabajo, mejora su vida fuera del trabajo. Esta gente mantendrá una actitud más positiva hacia la vida en general y hará una sociedad psicológicamente más saludable.

1.4. Limitaciones

1.1.4. Dificultades en el tiempo

El tiempo fue un poco limitado debido a las responsabilidades laborales, además de las familiares.

1.4.2. Dificultades en el espacio o territorio

El centro laboral fuera de la ciudad de Trujillo, dificultó desarrollar la tesis en un tiempo más corto, debido a que debía retornar a Trujillo para levantar la información de campo en la empresa.

1.4.3. Dificultades en las limitaciones de los recursos

En este aspecto no se presentaron limitaciones apremiantes.

1.4.4. Otras limitaciones

Escasas investigaciones realizadas a nivel nacional y local con respecto al tema propuesto en la investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes a la **estabilidad laboral** que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.
- ✓ Identificar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes a la **flexibilidad temporal y especial** que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.
- ✓ Identificar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes al **apoyo a la familia de los colaboradores** que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.
- ✓ Identificar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes al **desarrollo y competencia profesional de los colaboradores** que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.
- ✓ Identificar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes a la **igualdad de oportunidades laborales** que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

Internacionales

Mendoza (2013), desarrolló su tesis sobre “La Empresa Familiarmente Responsable en México” con la finalidad de determinar la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, ofreciendo un concentrado teórico que va desde los aspectos generales de Responsabilidad Social hasta la delimitación del tema substancial que es el de las Empresas Familiarmente Responsables (EFR).

La investigación refleja el diagnóstico situacional sobre la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral en México. Se evaluaron diversos aspectos relacionados con la materia, como la participación laboral de la mujer mexicana, los problemas de equidad de género y la estructura familiar.

El estudio concluyó que: *“Las empresas del sector industrial son las que mayor participación han mostrado al obtener el distintivo, las cuales constituyen el 54% de un total de 260 organizaciones que adquirieron el distintivo durante los años 2010, 2011 y 2012”*.

Esta investigación aporta a la presente porque permitirá corroborar o contradecir los resultados en el país mexicano, ya que la empresa Almacenes Bocanegra, es una empresa industrial peruana.

Pérez (2013), en su investigación titulada “El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados”, se trazó el objetivo de reforzar la necesidad de introducir medidas y prácticas que faciliten el enriquecimiento trabajo-familia como forma de mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados; para tal fin, recopiló datos con una encuesta a trabajadores de una muestra escogida de 108 empresas españolas.

La conclusión principal del trabajo al que llegó, es que *“el enriquecimiento trabajo-familia puede explicar el efecto positivo de las prácticas flexibles sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados”*.

Esta investigación contribuye con la presente, debido a que permitirá hacer una comparación con los resultados que encontremos en la Empresa Almacenes Bocanegra de Trujillo.

Cruz (2012), en el desarrollo de su tesis “Efectos de los entornos Familiarmente Responsables sobre la Calidad de la motivación de los colaboradores”, la misma que tuvo como objetivo probar de modo empírico, un modelo según el cual la Cultura Familiarmente Responsable tenga un efecto sobre el tipo de vínculo del empleado con la empresa, el cual podría ser extrínseco o intrínseco. Se tomó una muestra proveniente de cinco empresas, en las cuáles se logró la participación total de 204 colaboradores y 64 supervisores. Tres de esas empresas operan en España, una en Guatemala y otra en Argentina. Los sectores a los que pertenecen son construcción, banca, educación y consultoría. Así mismo, evaluó la relación del apoyo de los supervisores con indicadores individuales y organizacionales tales como: efectos del trabajo en la familia, conflicto trabajo-familia, satisfacción con el trabajo, compromiso con la organización, entre otros indicadores.

Finalmente se concluye que: *“Las variables en estudio se integraron en un modelo estructural, sometido a un análisis confirmatorio de factores. La Cultura Familiarmente Responsable, evaluada por los supervisores, está relacionado con el tipo de vínculo de los supervisados con la empresa”.*

Esta investigación contribuye a la presente, debido a que los indicadores evaluados, podrán servir como referente a considerar de modo que enriquezca la propuesta que se pretende elaborar.

Nacionales

Castañeda y Olano (2015). “Diagnóstico de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo en cuanto a aplicar un modelo de empresas familiarmente responsables (EFR). Un estudio exploratorio”, las investigadoras resaltan que esta investigación se fundamenta en los indicadores de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), estudiados en sus inicios en España por la Dra. Nuria Chinchilla, con base en escalas previamente validadas que forman parte del IESE (es una de las escuelas de negocios internacionales mejor clasificadas en los rankings Navarra, España), realizando un diagnóstico empírico situacional en las empresas familiares de Chiclayo.

Luego del estudio realizado, las autoras determinaron que de todas las empresas estudiadas, solo una empresa aplica en su totalidad los parámetros de Empresa Familiarmente Responsable en Chiclayo; recomendando que las empresas deberían implementar con interés este modelo innovador ya que sus empresas están constituidas por familiares, a fin de fomentar el lazo de la conciliación entre la vida laboral y familiar de sus colaboradores.

Los resultados de esta investigación, nos permitirá hacer una comparación con la empresa Almacenes Bocanegra, para determinar en qué medida se cumplen estos indicadores de EFR en la ciudad de Trujillo.

Guzmán (2015). En su investigación sobre “Conciliación Familia Trabajo en los colaboradores en sistema laboral atípico según lugar de procedencia en la Empresa APC Corporation S.A., en Compañía Minera Antamina, Ancash, 2015”, se trazó el objetivo de conocer y describir la débil conciliación Familia – Trabajo en los colaboradores en sistema laboral atípico según lugar de procedencia en la Empresa APC Corporation S.A., en CIA Minera Antamina, 2015; realizando su investigación, con 113 trabajadores de la Empresa APC Corporation entre personal administrativo y operativo, de los cuales 69 eran procedentes de la zona de influencia y los restantes eran de otros lugares.

Ésta investigadora llegó a la conclusion siguiente:

La conciliación Familia - Trabajo se encuentra debilitada en los colaboradores en sistema laboral atípico según lugar de procedencia en la Empresa APC Corporation S.A. en Compañía Minera Antamina, 2015, por cuanto presentan un nivel medio de autoeficiencia parental, con lo que identifica que los colaboradores sienten que no cumplen sus propias expectativas en su rol de padre/madre; y, por cuanto se presenta una inadecuada interacción familia – trabajo, resaltando que se presenta mayormente una correspondencia de influencias negativas de uno sobre el otro entorno. Esto a pesar de que la participación en la vida familiar presenta un nivel alto, dado que se la mide en base al aseguramiento de los recursos económicos que el padre/madre pueden brindar dentro del hogar.

Esta investigación nos permite corroborar que la estabilidad Familia – Trabajo no solo se mide por el nivel de ingreso económico de los padres, sino que además, por los lazos familiares que son los que fortalecen el núcleo familiar.

Abanto, Guillén & Segovia (2012). Investigaron sobre el “Diseño y desarrollo de una empresa de endomarketing familiar”, cuyo objetivo de investigación fue el de diseñar y desarrollar una empresa de “Endomarketing Familiar” para cubrir la brecha existente en la conciliación entre el trabajo y la familia, ya que para que las personas seamos productivas no basta con la motivación personal, los recursos y los beneficios que brinde la empresa; sino que además, la creciente necesidad de que la empresa integre al trabajo de las personas a sus

familias, y que la familia no solamente demuestre conformidad con el trabajo del jefe de familia, sino que también apoye y comprenda la razón del esfuerzo.

Finalmente, los investigadores concluyeron que:

- a. Las empresas alrededor del mundo, en su mayoría, no concilian el trabajo y la vida familiar. Si bien es cierto existe algún tipo de acercamiento al tema de Responsabilidad Social, éste se enfoca más al cuidado del medio ambiente y descuida la parte familiar.
- b. Los colaboradores de las empresas dedican muy poco tiempo a sus familias y esto resulta siendo una preocupación constante, La presión actual por la obtención de resultados y la maximización de productividad, hace que los colaboradores utilicen más tiempo en las actividades laborales, destinando menos tiempo a sus familias.
- c. El “Endomarketing Familiar”, trata de explicar la forma en que la empresa debe ver a los empleados como clientes internos, pero conciliados con sus familias. Al encontrar el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo.
- d. Las empresas deben incluir el tema familiar en su visión estratégica y debe ser parte de la cultura organizacional de la misma. De esta forma, se asegura que los colaboradores logren conciliar la necesidad de obtener ingresos a través del trabajo para volcarlos hacia la satisfacción de las necesidades familiares y a la creación de espacio y tiempo para las familias.
- e. Las empresas deberían destinar mayores presupuestos y espacios laborales que les permitan mejorar la relación trabajo – familia como parte de la política de Recursos Humanos. Esto permitirá mayor motivación y satisfacción de los empleados, redundando en una mayor productividad sostenible en la operación de la empresa.
- f. El trabajo realizado ha permitido determinar la existencia de un nuevo nicho de mercado, del cual las empresas tienen mucha información, pero muy poca implementación y pericia.

- g. El mundo se enfrenta cada vez más a un conjunto de personas, en ascenso exponencial, cuya insatisfacción decanta en la capacidad para disfrutar a plenitud de la vida. Ello trae como consecuencia que convivan con una frustración existencial recurrente que no permite ni la satisfacción profesional, ni la familiar.

Locales

A nivel local no se encontraron investigaciones relacionadas con el tema de Empresas Familiarmente Responsables que apunten al fomentar el vínculo Conciliación Familia – Trabajo; sin embargo, se nota una aproximación al tema, debido a que se han trabajado tesis con el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial.

b) Bases teóricas

La conciliación de la vida laboral y familiar

La conciliación de la vida laboral y familiar es importante para la gestión de los recursos humanos, tanto porque los empleados buscan una mejor calidad de vida, como por los cambios acaecidos en la estructura familiar y en el avance hacia la igualdad laboral de hombres y mujeres. El aumento en el número de familias monoparentales y de familias con personas dependientes en las que ambos cónyuges trabajan en el mercado laboral externo, ha dado más protagonismo a las prácticas flexibles que facilitan la conciliación de la vida laboral y familiar, así como a la forma en que dichas prácticas influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. (Pérez, 2013).

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de hombres y mujeres. Se busca que dentro de la organización, tanto hombre y mujeres puedan hacer compatibles las diferentes facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal.

Por tanto, la conciliación de la vida familiar, laboral y personal contribuye a construir una sociedad basada en la calidad de vida de las personas primando las mismas oportunidades, con el fin de poder desarrollarse en todos los ámbitos vitales, progresar profesionalmente, atender las responsabilidades familiares y poder disfrutar del tiempo, tanto familiar como personal. (Ministerio de la Igualdad, 2010).

En este contexto, las dificultades que conlleva no poder compatibilizar la vida laboral con la familiar, trae consecuencias negativas para la empresa. Por tanto, se requiere que las organizaciones sean flexibles y que reconozcan a sus trabajadores como un valor diferencial frente al resto de empresas del sector.

Las empresas empiezan a ser conscientes de que el bienestar del personal está directamente relacionado con su pleno rendimiento y que los trabajadores rinden más cuando las necesidades de la vida familiar y personal están cubiertas.

Prácticas de conciliación laboral - familiar

A continuación se describen algunos ejemplos implantados por algunas organizaciones para desarrollar la estrategia de conciliación entre la vida laboral, familiar y personal dentro de las mismas (Ministerio de Igualdad, 2010):

- ✓ Flexibilidad de horarios laborales de entrada y salida en el trabajo y de las pausas o descansos para la comida, café, etc.
- ✓ Adecuación de los horarios a los ritmos cotidianos de las personas.
- ✓ Teletrabajo: trabajo a distancia sin estar de forma permanente en el puesto de trabajo, y estar haciendo uso de las nuevas tecnologías.
- ✓ Información sobre centros del territorio, especializados en el cuidado de personas dependientes. Constituye una medida sin coste para la organización, pero con un valor importante para el personal al permitir ahorrar tiempo de búsqueda y permitir visibilizar el compromiso de la organización por la conciliación.
- ✓ Apoyo económico para sufragar gastos de escuelas infantiles y de otros centros de atención a personas dependientes.
- ✓ Reservas de plazas en escuelas infantiles cercanas a la organización laboral.
- ✓ Realización de la formación interna de la organización en horario laboral, o bien en parte de este.
- ✓ No establecer reuniones en tiempos límites de descanso.

Como se puede apreciar, este nuevo enfoque busca ayudar de forma constante al trabajador, puesto que es un factor clave en el desarrollo y sostenibilidad de la empresa y así generar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo. Tomar como base estas nuevas prácticas implica generar un cambio positivo dentro y fuera de la organización, puesto que no olvidemos los trabajadores son nuestros principales socios estratégicos.

Es en este contexto, que se origina un nuevo e innovador modelo que pretende fomentar el vínculo Conciliación Empresa – Familia, el Modelo de Empresa Familiarmente Responsable.

1. Modelo de empresa familiarmente responsable

Una Empresa Familiarmente Responsable es aquella que cumple ciertos estándares de medición previstos en el presente Modelo de Reconocimiento a Empresas Familiarmente Responsables propuesto, acredita ser promotora de buenas prácticas laborales en las materias de equidad de género, prevención y combate a la violencia laboral y al hostigamiento sexual, así como de acciones y políticas para favorecer que trabajadores y trabajadoras atiendan sus responsabilidades familiares.

Las Empresas Familiarmente Responsables es un enfoque que surge con el objetivo de generar un modelo que las empresas puedan seguir, el cual está encaminado a lograr la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral. Como bien se sabe, la familia es el núcleo básico de la sociedad, de manera que la familia, la empresa y la sociedad son áreas que influyen directamente en la vida de una persona. La principal problemática es que hoy en día muchas empresas no son conscientes de la importancia de la relación entre estas grandes esferas. Particularmente, en la cuestión familiar no se permite que los empleados integren su responsabilidad como esposos, padres o hijos. A consecuencia de este desinterés se debilitan las familias y, a la vez, se impacta sobre el comportamiento del ser humano.

La expresión de Empresa Familiarmente Responsable podría llegar a generar cierta confusión inicialmente, por las palabras que la componen. Las definiciones acerca de lo que resulta ser en esencia una EFR no son muy abundantes y si las hay, son escasamente explícitas. El desarrollo del tema de la conciliación entre vida familiar y laboral, como ya se pudo observar, no es reciente, pero sí lo es el nuevo enfoque construido para que las organizaciones tengan mayor comprensión, y así una mejor aplicación de los puntos clave que identifican a una EFR.

El término de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) fue acuñado en el año de 1999, en el Instituto de Estudios Superiores de Empresas (IESE), escuela de estudios de posgrado en negocios de la Universidad de Navarra. Dicho término y su definición han sido soportados por las investigaciones que ha realizado la Dra. Nuria Chinchilla y su equipo de trabajo. Actualmente la Dra. Chinchilla dirige el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, el cual tiene como misión promover la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) en Europa y también realizar estudios relacionados al tema.

a. Definición

La definición aportada por el IESE es la siguiente:

Definimos a la Empresa Familiarmente Responsable como la empresa que de un modo explícito desarrolla programas, políticas y prácticas que facilitan la conciliación de la vida familiar y profesional (por ejemplo, flexibilidad, excedencias, políticas de servicios para el cuidado de hijos pequeños y ancianos, adaptación del puesto de trabajo, apoyo o asesoramiento profesional/personal y beneficios sociales). No todas las empresas utilizan todas las medidas, algunas están contempladas en la ley y otras van más allá. Muchas no tienen coste para el empresario, constituyen tan sólo una cuestión de cultura empresarial.

La anterior definición refleja el hecho de que la conciliación debe ser ejercida por las empresas, al igual que las definiciones anteriores de Responsabilidad Social, que se limita a la ejecución de las compañías. De nuevo se deja de lado la participación de otras organizaciones tanto públicas como privadas que no son necesariamente empresas. Otro aspecto similar es en el ámbito de la obligación, ya que ser EFR no está estipulado en ninguna ley. Del mismo modo que una empresa que ejerce responsabilidad social no está forzada a hacerlo. En cuanto a las actividades que generalmente se utilizan, se señalan en la definición las que son más usadas en las empresas. Sin embargo, no se comenta ningún ejemplo de las medidas de ley, o algunas otras que rebasan las medidas estipuladas por ley. Un punto sustancial a señalar en la definición es el de “cultura”, factor importante que blinda el desarrollo de dichas medidas de EFR.

Rogers (2001) define que “una Empresa Familiarmente Responsable es aquella que apoya a sus colaboradores en su búsqueda de balance entre los planos laboral y familiar y que asume esta perspectiva, ya que beneficia simultáneamente a empleados, empresa y sociedad”. La definición es ciertamente corta, lo rescatable es la mención de que al apoyar a los colaboradores en buscar ese balance, se logra un beneficio mutuo. Es decir, en el caso de la primera definición se habla de medidas tomadas por la empresa para beneficio de los trabajadores, pero en ningún momento se puntualiza el beneficio que tendría la empresa. Belausteguigoitia y Domenge señalan en su artículo la Ley de la Reciprocidad, la cual consiste en el

hecho de brindar ayuda a alguien, de esta forma surge en la otra persona que recibe la ayuda un sentimiento de obligación moral de retribuir al donante, y así también se beneficia a la organización.

En la actualidad puede encontrarse numerosa bibliografía acerca del tema, denominadas como “Family-FriendlyFirms (“firms” es usualmente remplazada por palabras como Companies, Workplace, o Employer, la traducción vendría siendo “Empresas Amigables con la Familia”), por ejemplo, en una publicación de la Universidad de Kansas, en su página web, se puede encontrar la siguiente definición, que es muy similar a las anteriores. Ésta indica que son empresas que le permiten al empleado equilibrar más fácilmente su vida familiar y laboral.⁷⁰ La particularidad en la explicación de este término es la referencia que hacen a la importancia de la familia en la sociedad.

Para fines prácticos a lo largo de esta investigación, entenderemos que una organización será familiarmente responsable cuando considere las necesidades personales y familiares de sus colaboradores, y como muestra de ello ejerza dentro de su cultura organizacional medidas o políticas que los favorezcan y fomenten el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral.

En Europa se está llevando a cabo Empresa Familiarmente Responsable desde el 2003, la Empresa Fundación MásFamilia es un movimiento internacional que, formando parte de la RSE, se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, al apoyo en la igualdad de oportunidades y a la inclusión de los más desfavorecidos, tomando como base la legislación vigente y vinculante y la negociación colectiva, de forma que las Empresas Familiarmente Responsables realizan una autorregulación voluntaria en la materia.

Empresa Familiarmente Responsable responde a una nueva cultura socio-laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.

En la actualidad, Fundación Másfamilia es la propietaria del esquema privado de certificación EFR, así como del modelo de gestión ad hoc y licenciataria de la marca del mismo nombre. Actualmente, son 21 países y más de 341 empresas certificadas como Empresas Familiarmente Responsables a nivel mundial.

El Modelo EFR, es una herramienta de gestión única en el mundo que aporta una metodología sencilla y eficaz para posibilitar los procesos de conciliación en las

empresas grandes, medianas y pymes. Se trata de un modelo de gestión, basado en la mejora continua, que responde a una nueva cultura de trabajo en el ámbito de la responsabilidad social empresarial. Fundación Másfamilia (2003).

Un conjunto de acciones sociales, institucionales y empresariales cuyo objetivo es el desarrollo de una sociedad más igualitaria y justa. Es un modo de organizar el entorno laboral que facilita a hombres y mujeres la realización del trabajo y sanción de sus responsabilidades personales y familiares. Martin (2009).

Es aquella que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia, este equilibrio es esencial para el bienestar de sus empleados y su capacidad de compromiso con la empresa. Comunicarse (2005).

b. Elementos del Modelo EFR

La flexibilidad es considerado como un elemento clave en un mundo global, cambiante y diverso, por ello los elementos del modelo de EFR sugeridos por Nuria Chinchilla exponen los recursos que una organización tendría que tomar en cuenta para lograr una verdadera conciliación. A continuación se muestran los cuatro elementos que comprende el modelo "EFR" (Centro Internacional Trabajo y Familia, 2006):

b.1. Políticas del Modelo EFR

Flexibilidad Laboral: Se trata del bloque clave de medidas, y entre ellas están las más demandadas. Se subdivide en tres áreas: flexibilidad dentro de la jornada, flexibilidad a lo largo de la trayectoria profesional (excedencias) y flexibilidad especial. En muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración, sino que además es necesario considerar los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas son reemplazados por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos (Duran, 2004).

Apoyo Profesional o Asesoramiento: El propósito principal de este recurso, es brindar recomendaciones y formación al empleado correspondiente, al manejo de su vida personal, familiar y laboral, así como en la adaptación del

trabajo a las necesidades familiares. Adicionalmente, se le otorga formación al empleado en puntos específicos referentes a la familia.

El asesoramiento puede incluir información sobre trayectoria laboral, personal y familiar, apoyo psicológico, legal y financiero, entre otros. Del mismo modo, se puede brindar formación en cursos prenatales, de nutrición, rol de padres, explicación del conflicto entre el trabajo y la familia, organización de tiempos, manejo del estrés, etc, es decir diversos temas que puedan contribuir al desarrollo del empleado dentro de la organización. (Chinchilla Albiol, 2007).

Servicios Familiares: “Consiste en apoyar al empleado con información o con servicios que disminuyan la carga extra laboral. Es decir, la empresa apoya a los trabajadores en actividades o situaciones ligadas al horario laboral, que tienen cierto impacto sobre el comportamiento del individuo, tanto dentro de la organización, como con su familia” (Chinchilla Albiol, 2007, pág. 27). No se trata únicamente de que cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menor preocupación se percibirá en el trabajador y este trabajará más, sino también de una política de servicios paralela a una política salarial.

Beneficios Extrasalariales: “Los beneficios extra salariales o sociales permiten al empleado tener una mayor confianza sobre la cobertura en salud y sobre la seguridad de sus familias. Se contemplan seguros médicos, de vida, de accidentes fuera de la empresa, planes de jubilación, entre otros” (Chinchilla Albiol, 2007, pág. 27).

b.2. Facilitadores

Son los valores en acción que tienen como finalidad ayudar a las organizaciones a poner los valores en práctica, de manera que se fomente una cultura flexible y responsable (Centro Internacional Trabajo y Familia, 2006). A continuación se detalla cada uno de los facilitadores, descritos por el Centro Internacional Trabajo y Familia:

Liderazgo: Las organizaciones consideradas como 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. Unen y motivan a los demás líderes intermedios, para que con su comportamiento sirvan de

ejemplo a sus colaboradores en cuanto a la conciliación trabajo – familia, reconociéndolo como la base para el éxito del negocio.

Comunicación: Es una importante herramienta gracias a la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Involucra políticas, modo de implementación, objetivos y metas.

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. Una cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y el profesionalidad de cada uno de los involucrados.

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

b.3. Cultura

La cultura se conforma con hábitos o costumbres no estandarizadas formalmente, pero que son reales dentro de la empresa. Algunos ejemplos típicos son: no fijar reuniones más allá de la jornada laboral, ni juzgar el compromiso del empleado por las horas de presencia, entre otros. Según se haga o no un uso positivo de estas medidas, podemos hablar de impulsores o de frenos de la cultura dentro de una compañía (Centro Internacional Trabajo y Familia, 2006).

b.4. Resultados

Se lleva a cabo con la finalidad de medir el impacto de los tres elementos anteriores en la organización y de esta manera establecer áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un nivel de desarrollo superior (Centro Internacional Trabajo y Familia, 2006).

Figura 1: Elementos de una "EFR"



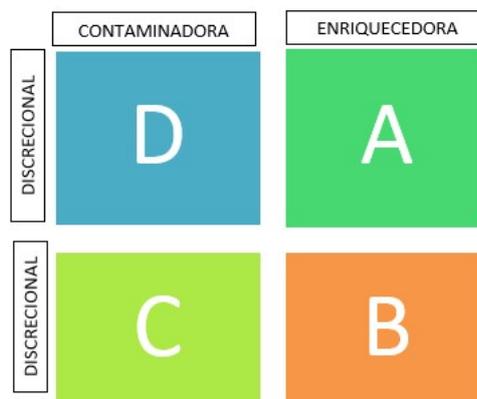
Fuente: (Centro Internacional Trabajo y Familia, 2006)

c. Fases del Modelo EFR

Cuatro son los cuadrantes en los que podemos clasificar a las empresas en función de su mayor o menor desarrollo como organizaciones flexibles y conciliadoras (Chinchilla Albiol, 2007, pág. 27).

A continuación se muestra la gráfica de dicha clasificación y qué comprende cada uno de los cuadrantes respectivos:

Figura 2: Fases de una "EFR"



Fuente: (Chinchilla Albiol, 2007)

Las empresas en el cuadrante D del modelo "EFR" no asumen ninguna responsabilidad en relación al cuidado de la ecología humana dentro del entorno

social, no son conscientes del daño que están causando a su personal, a sus familias, a sí mismos y a la comunidad, puesto que existe ausencia de políticas flexibles y medidas de conciliación.

Las empresas ubicadas en el cuadrante C, presentan algunas rigideces que dificultan la conciliación trabajo, familia y vida personal, pero que ya han sido eliminadas. En esta fase las compañías empiezan a tener pautas de flexibilidad y a asumir parte de su responsabilidad, pero aún es mínima la utilización y aplicación de políticas de conciliación.

Las empresas del cuadrante B, no sólo reconocen el hecho de que el personal tiene más de una responsabilidad en su vida diaria, en su rol profesional, familiar, u otro, sino que además dan pasos de manera activa para ayudarlos a alcanzar un sano equilibrio entre sus distintos ámbitos vitales. En vez de ser destructivas, sus políticas y prácticas ahora apoyan al personal en su deseo de equilibrar las distintas dimensiones, y es así como las empresas empiezan a ser enriquecedoras.

La cuarta y última fase, el cuadrante A del modelo "EFR", representa un estado en el cual la protección y el apoyo al empleado y a su familia se convierten en parte integrante de la cultura empresarial, y se percibe en la marcha diaria de la empresa. Tanto la empresa como su plantilla están sensibilizadas con la importancia de ofrecer un entorno de apoyo flexible para el bien de la empresa y de la sociedad de hoy y de mañana. Cuando estas creencias involucran todas las actividades en la compañía y la conciliación es un criterio más a valorar en la toma de decisiones empresariales, la organización llega a ser sistemáticamente enriquecedora del entorno interno y externo.

d. Beneficios del Modelo EFR

La incorporación de la estrategia de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la cultura de una organización, además de beneficiar a los trabajadores, repercute positivamente en beneficios para la propia empresa en términos de productividad y cuentas de resultados (Ministerio de Igualdad, 2010).

A continuación se muestra los cuatro beneficios fundamentales que implica ser una Empresa Familiarmente Responsable y cómo repercute positivamente dentro de la misma, tomando como base la flexibilidad a adoptar políticas de conciliación:

Figura 3: Beneficios de ser una "EFR"

Calidad en la Gestión de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del clima laboral. • Mejora en la gestión y planificación del tiempo. • Disminución del estrés y de conflictos laborales. • Aumento de la satisfacción del personal.
Ahorro en Gasto de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la retención del talento cualificado. • Disminución en los costes en reclutamiento y formación. • Aumento de la fidelidad y estabilidad de la plantilla.
Mayor Productividad y Rendimiento Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor compromiso de la plantilla. • Mayor rendimiento de los trabajadores. • Mayor implicación de la plantilla en los objetivos empresariales. • Aumento de la capacidad productiva. • Mejora en la atención y prestación de servicios. • Disminución del índice de absentismo.
Mejora de la Imagen de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción de nueva clientela. • Atracción de trabajadores que valoran una empresa comprometida con la conciliación y la igualdad. • Aumento del prestigio de la empresa y de sus productos y/o servicios. • Mejora de las relaciones con otras empresas y con las administraciones públicas.

Fuente: (Ministerio de Igualdad, 2010)

e. Alcance del Modelo EFR

(Andres, 2010), Este enfoque de Empresa Familiarmente Responsable, cuenta con políticas que están relacionadas con los siguientes aspectos:

- ✓ Relacionadas con la estabilidad en el empleo.

Se define como el derecho a la garantía de permanencia en su trabajo, mientras no tengan causas que justifiquen la culminación de la relación laboral. Están amparados por la estabilidad establecida en la ésta Ley laboral: El trabajador a tiempo indeterminado a partir del primer mes de prestación de servicio.

La estabilidad laboral, significa en si la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo. Como es natural, todo persona, desea tener un trabajo estable, que no esté preocupado que al

día siguiente deje de trabajar, es decir la estabilidad se dará siempre en cuando haya un contrato de trabajo. Sea este un contrato de trabajo a plazo indeterminado o plazo fijo, en el primer caso tendrá que una persona laborar cotidianamente, sin fecha de término del contrato, salvo las causales legales de terminación del contrato, en el segundo caso, el trabajador permanecerá dentro del plazo fijado en el contrato, la misma que debe ser respetada por el empleador, salvo que exista causal legal para la finalización de esta.

Yesenia Morales, especialista de Ofisis, empresa de softwares de gestión empresarial, explica que existen tres tipos de contrato.

- **Contrato indefinido.** No tiene una fecha determinada de expiración y la causal de despido puede ser una falta grave que amerite que un trabajador deba ser apartado de la empresa. El empleado bajo este tipo de contrato goza de todos los beneficios laborales que brinda la ley peruana: CTS, asignación familiar, gratificaciones, vacaciones, seguro social, entre otros.
- **Contrato a plazo fijo o determinado.** El empleado y empleador acuerdan que el vínculo laboral solo sea por un tiempo determinado o actividad específica. El plazo no puede superar los cinco años.

Dentro de este contrato están los de tipo temporal, que se dan por lanzamiento o inicio de actividad, como las campañas del Día de la Madre; ocasional, por suplencia, como reemplazo por vacaciones o descanso; y accidental. Este último puede ser específico (que permite actividades cuyo inicio y fin estén claramente predeterminados) o intermitente (para necesidades permanentes pero discontinuas).

- **Contrato a tiempo parcial o "part time".** Demanda un horario de trabajo que no supera una jornada de 4 horas diarias. Los trabajadores acá no tienen derecho a beneficios como CTS o vacaciones, pero sí a gratificaciones legales, descanso semanal obligatorio y en feriados. (Perú 21).
- ✓ Relacionadas con la flexibilidad temporal y especial.
Se trata del bloque clave de medidas, y entre ellas están las más demandadas. En muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración. Lo son los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se

sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos. (Castañeda, 2015).

Las políticas de flexibilidad horaria son las que permiten al colaborador disponer de mayor tiempo al realizar sus actividades laborales. Estas pueden considerarse ausencias cortas (media hora) o excedencias largas (un año), todo basado en las necesidades familiares de cada persona.

- . Horario laboral flexible. Los empleados pueden decidir el horario de inicio y término de su jornada.
- . Trabajo a tiempo parcial. Hacer uso de jornadas de medio tiempo
- . Semana Laboral comprimida. Los trabajadores pueden trabajar horas extras a fin de descansar otro día, sin que esto les perjudique.
- . Jornada laboral reducida. Esta situación consiste en trabajar menos horas al día o a la semana, con mutuo acuerdo del trabajador y el empleador de recibir un sueldo inferior.

En cuanto a la flexibilidad de espacio, se encuentran las posibilidades de:

- . Realizar las actividades laborales desde casa o en la oficina, evitando viajes o largos trayectos, solucionando esto con el uso de las nuevas tecnologías en comunicación. Dentro de esta sección puede considerarse el trabajo a distancia o el teletrabajo como es llamado usualmente. El tele despacho consiste en proveer al colaborador con todo lo necesario para trabajar desde casa, incluyendo la realización de videoconferencias. Todas estas políticas están enfocadas en hacer uso eficiente del tiempo y del espacio, además de estar basadas en la premisa de que no es indispensable la presencia física, sino el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados.
- ✓ Relacionadas con el apoyo a la familia de los empleados.
Los servicios familiares son otro tipo de políticas que consisten en apoyar al empleado con información o con servicios que disminuyan la carga extra laboral. Es decir, la empresa apoya a los trabajadores en actividades o situaciones ligadas al horario laboral, que tienen cierto impacto sobre el comportamiento del individuo, tanto dentro de la organización, como con su familia. Algunos de los servicios familiares son:
 - . Permiso para cuidado de familiares.

- . Permiso para abandonar el lugar de trabajo en caso de emergencia.
 - . Guardería en el lugar de trabajo.
 - . Guardería de emergencia en el trabajo.
 - . Seguro médico para la familia de los colaboradores.
 - . Apoyo con asesoramiento profesional para el cuidado de adultos mayores.
 - . Permiso por maternidad superior a la Ley
 - . Permiso por paternidad.
 - . Actividades de recreación para la familia.
 - . Capacitaciones para la familia de los empleados.
 - . Formación y desarrollo en el tema de los conflictos ocasionados entre el trabajo y la familia, capacitar al empleado para que pueda equilibrar su vida personal, familiar y laboral. (Cruz, 2012).
- ✓ Relacionadas con el desarrollo y competencia profesional.
- El propósito principal del apoyo profesional y asesoramiento, es brindar recomendaciones y formación al empleado en el manejo de su vida personal, familiar y laboral, así como en la adaptación del trabajo a las necesidades familiares. Adicionalmente, se le otorga formación al empleado en puntos específicos importantes referentes a la familia. El asesoramiento puede incluir información sobre trayectoria laboral, personal y familiar, apoyo psicológico, legal y financiero. Del mismo modo, se puede brindar formación en cursos prenatales, de nutrición, del papel de los padres, explicación del conflicto entre el trabajo y la familia, organización de tiempos, manejo del estrés, etc. Diversos temas que pueden servir al desarrollo del empleado en la organización.
- . Capacitaciones en el centro de trabajo.
 - . Capacitaciones fuera del centro de trabajo.
 - . Licencias por estudios.
 - . Horarios flexibles por estudios.
 - . Fomento e impulso a los trabajadores a seguir estudios.
 - . Formación sobre gestión del tiempo y el estrés.
 - . Asesoría psicológica, familiar, jurídica y de salud
 - . Plan de retiro. Garantizar al empleado el otorgamiento de su jubilación. (Cruz, 2012).
- ✓ Relacionadas con la igualdad de oportunidades.
- En todo el mundo, se niega el acceso al trabajo y a la formación a millones de mujeres y de hombres, perciben bajos salarios, o se ven limitados a determinadas ocupaciones, simplemente por razones basadas en su sexo,

color de piel, etnia o creencias, sin que se tengan en cuenta sus capacidades y sus calificaciones. En algunos países desarrollados, por ejemplo, las trabajadoras ganan hasta un 25% menos que sus colegas de sexo masculino por la realización del mismo trabajo.

La no-discriminación es un derecho humano fundamental y es esencial que los trabajadores elijan su trabajo libremente, desarrollen plenamente su potencial y cosechen recompensas económicas en base a los méritos. El que exista igualdad en el lugar de trabajo también conlleva beneficios económicos significativos. Los empleadores que practican la igualdad tienen acceso a una mano de obra más extensa y diversificada. Los trabajadores que gozan de igualdad, tienen un mayor acceso a la formación, a menudo perciben unos salarios más elevados y mejoran la calidad general de la mano de obra. Los beneficios de una economía globalizada se distribuyen de manera más justa en una sociedad igualitaria, lo que conduce a una mayor estabilidad social y a que la gente apoye más ampliamente un mayor desarrollo económico.

- . Igualdad de remuneración entre hombres y mujeres.
- . La no discriminación por raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social,
- . Igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.
- . Permitir que los colaboradores con responsabilidades familiares, ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales.
- . Calendario flexible por vacaciones.
- . Seguro de vida para colaboradores.
- . Seguro contra accidentes.
- . Mantener ventajas laborales después de un permiso prolongado.

f. Proceso del Modelo EFR

El proceso para llevar a cabo este nuevo modelo de gestión requiere que se ejerzan conductas positivas en liderazgo, comunicación, responsabilidad y estrategias. Primeramente, el liderazgo se verá reflejado a través de los directores y gerentes de la organización y en la forma de dirigir y comunicar a todos los stakeholders la información correcta sobre conciliación. Deberán ser guías y un ejemplo a seguir para los colaboradores, ya que es muy importante que se reconozca por parte de los líderes la importancia de un balance entre la vida familiar y la laboral. Por

consiguiente, es necesario evaluar el estado de la organización mediante un diagnóstico, para después proceder a diseñar el plan que más se adecue a sus necesidades y permita conformarse como Familiarmente Responsable.

Para que la organización cambie, es crítico que todos los individuos se hagan responsables tanto de la implementación de las políticas formales, como de su utilización. En general, se requiere del compromiso concreto de la organización para conseguir construir una cultura de flexibilidad personal, familiar y laboral, específicamente en lograr esto, con el diseño de estrategias que vayan de la mano con la misión, visión y valores de cada organización.

El seguimiento de resultados se convierte en la más eficiente muestra de que se están ejecutando correctamente las medidas de conciliación laboral y familiar en la organización. A partir de la evaluación de los resultados, se podrán establecer áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un mayor nivel de desarrollo.

g. Medidas para llegar a ser una EFR

A continuación se presenta una serie de acciones que son necesarias para llegar a cumplir el modelo de Empresa Familiarmente Responsable (Centro Internacional Trabajo y Familia, 2006):

- ✓ Compromiso de la alta dirección, que llevará consigo la asignación de un presupuesto, con la finalidad de utilizar efectivamente sus recursos.
- ✓ La creación de un comité o coordinador del trabajo y la familia, para que realice el seguimiento respectivo en cuanto al cumplimiento de dichas medidas.
- ✓ Diagnóstico actual de la empresa a través de cuestionarios; de esta forma se podrá elaborar un plan estratégico que se adecue a las expectativas de la compañía y de sus colaboradores.
- ✓ Recabar información sobre las necesidades familiares de los empleados: estudios de indicadores, encuestas, entrevistas (grupales e individuales).
- ✓ Elaboración de una Plan Integral de Conciliación (PIC) que incluya políticas y facilitadores, con el objetivo de lograr la conciliación trabajo y familia.
- ✓ Diseño de un manual para la aplicación de las políticas: políticas flexibles para ambas partes y un acuerdo entre jefe y empleado.
- ✓ Liderazgo y ejemplo de la alta dirección, con formación de directivos y mandos intermedios, ya que ellos son los encargados de transmitir la información necesaria y la forma cómo desarrollar las políticas de EFR.

- ✓ Integración de los valores familiares en la misión corporativa, es decir, existe compromiso por parte de la empresa.
- ✓ Evaluación del uso o adaptación de las políticas, con la finalidad de distinguir si se está cumpliendo con las políticas a través de la evaluación de resultados.

h. Claves para el éxito de una EFR

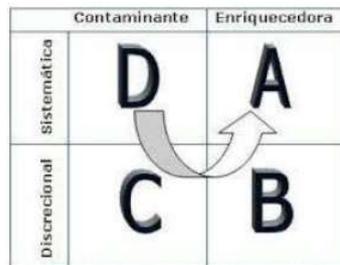
Cada empresa, en función de su realidad, de las responsabilidades familiares y de las necesidades en materia de conciliación de sus trabajadores, introduce y desarrolla medidas y estrategias que faciliten la compatibilización del trabajo con la vida familiar y personal de su plantilla. A continuación se describen siete claves para llegar al éxito (Ministerio de Igualdad, 2010):

- ✓ Formalizar el compromiso de la dirección de la organización, respecto a la igualdad entre mujeres y hombres y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- ✓ Conocer las necesidades de los trabajadores en materia de conciliación, con el fin de articular las medidas más adecuadas a las necesidades y demandas existentes.
- ✓ Fomentar el uso de las medidas de conciliación por parte de los trabajadores, ya que es un tema que involucra a todas las personas.
- ✓ Conocer los recursos del territorio en donde se ubica la organización relacionados con el cuidado de menores y otras personas en situación de dependencia, para optimizar los recursos internos y articular estrategias de coordinación en función de las necesidades de la plantilla.
- ✓ Informar al conjunto de la plantilla sobre los recursos y medidas de las que pueden hacer uso.
- ✓ Asignar responsabilidades concretas a personas o departamentos para garantizar el desarrollo efectivo de la estrategia de conciliación.
- ✓ Implantar un proceso de seguimiento y evaluación, que permita la revisión de las medidas y una actualización a lo largo del tiempo, de modo que sean eficaces y mantengan su adecuación a las necesidades del personal.

i. Niveles de desarrollo de una EFR

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

Figura 4: Niveles de desarrollo de una EFR



Fuente: Chinchilla (2006).

- D:** Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (carece de políticas FR): Estas empresas no asumen ninguna responsabilidad respecto al cuidado de la ecología humana en el entorno social. No son conscientes del daño que están causando a su personal, a sus familias, a sí mismos y a la comunidad, como resultado de la ausencia de flexibilidad y de medidas de conciliación. Así mismo, pueden ser calificadas como sistemáticamente contaminantes del entorno empresarial y social.
- C:** Discrecionalmente contaminante del entorno empresarial y social (tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco): Las empresas ubicadas en el cuadrante C, tienen dificultades en la conciliación trabajo, familia y vida personal han sido eliminadas. En esta fase las compañías empiezan a tener pautas de flexibilidad y a asumir parte de su responsabilidad en este sentido, pero aún se utilizan poco las políticas de conciliación. Las empresas que se encuentran en esta fase pueden ser definidas como discrecionalmente contaminantes.
- B:** Discrecionalmente enriquecedora del entorno empresarial y social (tiene políticas y existen prácticas FR): Las empresas del cuadrante B, no sólo reconocen el hecho de que el personal tiene más de una responsabilidad en su vida diaria –tienen un rol profesional, otro familiar, otro social y otro personal–, sino que además dan pasos de manera activa para ayudarles a alcanzar un sano equilibrio entre esos distintos ámbitos vitales. En vez de ser destructivas, sus políticas y prácticas ahora apoyan al personal en su deseo de equilibrar las distintas dimensiones. Las empresas empiezan a ser enriquecedoras del entorno y pueden calificarse de discrecionalmente enriquecedoras.
- A:** Sistemáticamente enriquecedora del entorno empresarial y social (su cultura es ya FR): El cuadrante A del modelo de Empresa Familiarmente Responsable, representa un estado en el cual la protección y el apoyo al empleado y a su familia se convierten en parte integrante de la cultura empresarial, y se percibe en la marcha diaria de la empresa. Tanto

la empresa como su plantilla están sensibilizadas con la importancia de ofrecer un entorno de apoyo flexible para el bien de la empresa y de la sociedad de hoy y de mañana. Cuando estas creencias empapan todas las actividades en la compañía y la conciliación es un criterio más a valorar en la toma de decisiones empresariales, la organización llega a ser sistemáticamente enriquecedora del entorno interno y externo.

c) Empresa Almacenes Bocanegra S.A.

Almacenes Bocanegra ALBO, es una empresa con más de 20 años en el sector logístico que brinda soluciones en almacenamiento como depósito simple, depósito aduanero, transporte y distribución. Que cuenta además, con una organización moderna y eficiente, cuya flexibilidad permite que se adecúe a las necesidades de sus clientes.

Fue constituida el 10 de Mayo de 1991 para prestar servicios de almacenaje; inicialmente desarrolló actividades de almacenamiento simple hasta el primer semestre de 1992, luego con fecha 10 de julio de 1992 obtiene autorización para operar como Depósito Aduanero Autorizado mediante Resolución de Superintendencia Nacional de Aduanas (SUNAD) N° 0710, en el área que comprende la jurisdicción de las aduanas marítima del Callao y del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. El servicio como Depósito Aduanero comprende el almacenaje, manipuleo, conservación y custodia de la mercancía extranjera, nacional o nacionalizada. Actualmente, ofrecen también el servicio de distribución a nivel local e interprovincial.

ALBO inició sus actividades contando con 10,080 metros cuadrados de área disponible y hoy cuenta con 28,942 metros cuadrados, con bodegas totalmente techadas y cerradas, apropiadas para la buena conservación de sus productos.

Figura 5: Frontis de la Empresa ALBO S.A.



Fuente: Archivos Empresa ALBO.

Misión

Somos una Empresa que brinda Soluciones en Almacenamiento, contamos con un grupo humano comprometido en satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros clientes, garantizando un servicio seguro y oportuno.

Visión

Ser el principal Operador Logístico con presencia internacional, caracterizado por su servicio confiable, eficiente e innovador.

Valores

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Vocación de servicio.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Orden y Limpieza.

Políticas de Calidad – ALBO

Almacenes Bocanegra S.A. es una empresa dedicada al cuidado de la mercadería de los clientes. En el afán por lograr una mayor calidad en sus servicios, así como una actitud más positiva hacia el cuidado del medio ambiente que nos rodea, trabajan con los siguientes lineamientos dentro de la empresa:

- ✓ Asegurar la satisfacción de nuestros clientes basándonos en un trato afable y en un esfuerzo extra en el cuidado de sus productos.
- ✓ Cumplir con todos los compromisos pactados con nuestros clientes, sean de tipo legal y económico que nos afecten así como otros que la organización pueda suscribir.
- ✓ Comprometernos a mejorar de forma continua la calidad de nuestros servicios con la mayor flexibilidad ante propuestas de nuestros clientes conservando la rentabilidad del negocio.
- ✓ Almacenes Bocanegra S.A. lleva una buena gestión medioambiental dentro de sus instalaciones para mantener una relación mutuamente beneficiosa con el medio que nos rodea y las empresas colindantes.
- ✓ Lograr una competitividad elevada en nuestros mercados basada en la confianza y fidelización de nuestros clientes.

- ✓ Establecer controles efectivos sobre nuestros proveedores de insumos y subcontratistas desde el punto de vista de su calidad en el trabajo así como su comportamiento medioambiental.
- ✓ Minimizar nuestra generación de residuos y proporcionar formación y medios a nuestros empleados para que colaboren activamente en esta causa.
- ✓ Establecer y revisar anualmente los objetivos que garanticen mejoras en la calidad y en la actitud de la empresa frente al medioambiente.

Infraestructura – ALBO

Almacenes

ALBO, cuenta con cerca de 60,000 metros cuadrados de almacenes tanto en Lima como en Trujillo. Estos ambientes permiten la óptima conservación de las mercaderías.

Figura 6: Almacenes de la Empresa ALBO S.A.



Fuente: Archivos Empresa ALBO.

Seguridad

Vigilancia las 24 horas del día por personal capacitado. Cámaras de seguridad distribuidas por todas nuestras instalaciones. 02 Pozas de agua y una motobomba de 7 hp móvil contra-incendios. 25 extintores de 12 kg. y 07 extintores de 50 kg. con carga seca repartidos por todas los accesos y bodegas. Sistema de detección de humo. Pólizas de seguros de existencias.

Figura 7: Personal de Seguridad de la Empresa ALBO S.A.



Fuente: Archivos Empresa ALBO.

Equipos de Manipuleo

Para almacenar las mercancías se requiere una serie de equipos que permitan minimizar los tiempos de manipulación y almacenamiento, evitar esfuerzos excesivos de los trabajadores, reducir los costes, y que al mismo tiempo contribuyan a realizar las actividades de forma más eficiente. Por tal motivo cuentan con una flota de montacargas de distintas capacidades de carga, carretillas hidráulicas en el manipuleo en piso y amplio stock de paletas.

Figura 8: Equipos de Manipuleo de la Empresa ALBO S.A.



Fuente: Archivos Empresa ALBO.

Servicios

Depósito Simple – ALBO

El servicio de almacenamiento de depósito simple de ALBO, tiene siempre una alternativa a la medida de los requerimientos de sus clientes, con distintas opciones de servicio, modalidades de facturación y tipos de información.

En el 2008, ALBO inicio operaciones en la ciudad de Trujillo, ofreciendo su servicio de Almacenamiento en depósito simple, alternativa que viene contribuyendo exitosamente en la logística de la nueva generación de empresas que está liderando el crecimiento económico de esta calidad ciudad norteña.

La unidad de proyectos de ALBO, es una variante de su servicio de almacenamiento en depósito simple por la cual, los clientes reciben un paquete de servicios que, integrados, logran la máxima eficiencia en la gestión de almacén.

Figura 9: Depósito Simple de la Empresa ALBO S.A.



Fuente: Archivos Empresa ALBO.

Depósito Aduanero – ALBO

A lo largo de estos años ALBO se ha convertido en uno de los principales almacenes autorizados a recibir carga en situación de Régimen de Depósito. Su moderna infraestructura y profesionalismo es reconocido por los principales operadores de Comercio Exterior, por lo cual algunas de las más importantes empresas transnacionales que operan en el Perú, trabajan con ellos.

A través de la modalidad de Depósito Aduanero, permiten a sus clientes, suspender el pago de derechos de importación hasta un plazo máximo de 12 meses, pudiendo efectuar retiros parciales mediante pagos fraccionados o escalonados, lo que permite a sus clientes mayor flexibilidad en su manejo financiero y logístico.

Cuentan con la infraestructura y equipos necesarios para almacenar y manipular la carga en forma eficiente y segura.

Figura 10: Depósito Aduanero de la Empresa ALBO S.A.



Fuente: Archivos Empresa ALBO.

Transporte y Distribución – ALBO

En cuanto al servicio de Transportes y Distribución, se subdivide en dos procesos: distribución y traslados. En distribución, se encargan de entregar las mercaderías partiendo de un punto a varios centros de despacho. En traslados, se encargan de transportar las mercaderías de un punto a otro (point to point).

Para ambos servicios cuentan con una amplia flota de vehículos de diversas capacidades, tanto en furgones como plataformas, esto a su vez se complementa con el compromiso y profesionalismo de su personal que asegura un servicio de calidad, considerando siempre, las necesidades de sus clientes.

Además, cuentan con herramientas tecnológicas que les permiten optimizar el espacio y el ruteo de sus unidades, el cual les garantiza obtener mayor eficiencia y control en sus operaciones.

Figura 11: Transporte y Distribución de la Empresa ALBO S.A.



Fuente: Archivos Empresa ALBO.

d) Definición de Términos Básicos.

EFR (Empresa Familiarmente Responsable)

Es una herramienta de gestión de procesos de mejora continua en busca de una nueva cultura de trabajo entre la empresa, el colaborador y la sociedad, cuidando el bienestar familiar del mismo, para generar una respuesta progresiva positiva en su ambiente laboral sin afectar su calidad de vida y la de su familia. Este enfoque apuesta por el beneficio de ambas partes: Trabajador – Empresa.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es una sensación de bienestar en el centro laboral, determinada por indicadores como la oportunidad del trabajador de mostrar sus habilidades, que el trabajo ofrezca cierto grado de desafío para que exista el interés; que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno; que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño; y finalmente, que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

Colaborador

Persona natural que brinda servicios profesionales, técnicos o auxiliares en una empresa o institución obteniendo una retribución económica por ello.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

Las variables de la presente investigación, se distribuyen de la siguiente manera:

V.I. El modelo EFR Empresa Familiarmente Responsable

VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN	DIMENSIONES	OBJETIVOS	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
“EFR” Empresa Familiarmente Responsable	La estabilidad laboral en el contexto en estudio es un factor crítico, ya que no retienen a su personal después de transcurrir un determinado período de tiempo.	Estabilidad laboral	Identificar los indicadores del modelo EFR concernientes a la estabilidad laboral que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo 2017.	Contrato tiempo indefinido	a. Si b. No c. A veces	Cuestionario para determinar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo 2017.
				Contrato tiempo determinado	a. Si b. No c. A veces	
				Contrato tiempo parcial	a. Si b. No c. A veces	
	No existe flexibilidad temporal ni especial, ya que el personal tiene un horario presencial que cumplir, a excepción de los que ocupan cargos gerenciales.	Flexibilidad temporal y especial	Identificar los indicadores del modelo EFR concernientes a la flexibilidad temporal y especial que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo 2017.	Horario laboral flexible	a. Si b. No c. A veces	
				Trabajo a tiempo parcial	a. Si b. No c. A veces	
				Semana laboral comprimida	a. Si b. No c. A veces	
				Jornada laboral reducida	a. Si b. No c. A veces	
				Trabajo desde casa	a. Si b. No c. A veces	
	El apoyo a la familia de los colaboradores, es brindada dependiendo de la situación y del contexto donde se presente, tomando en cuenta ciertos criterios de evaluación.	Apoyo a la familia de los colaboradores	Identificar los indicadores del modelo EFR concernientes al apoyo a la familia de los colaboradores que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo 2017.	Permiso por maternidad / paternidad superior al que establece la ley	a. Si b. No c. A veces	
				Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	a. Si b. No c. A veces	
				Servicio de guardería (subvencionado o propio)	a. Si b. No c. A veces	
				Actividades de recreación para la familia	a. Si b. No c. A veces	
				Capacitación para la familia de los colaboradores	a. Si b. No c. A veces	
	Desarrollo y competencia profesional, es desarrollado según ciertos criterios de evaluación, por lo que algunas veces no se aprecia la aplicación de esta dimensión.	Desarrollo y competencia profesional	Identificar los indicadores del modelo EFR concernientes al desarrollo y competencia profesional de los colaboradores que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo 2017.	Capacitaciones laborales y opción a tener línea de carrera	a. Si b. No c. A veces	
				Asesoramiento profesional sobre cómo conciliar trabajo y familia	a. Si b. No c. A veces	
				Formación en gestión del tiempo y estrés	a. Si b. No c. A veces	
Licencias y horarios flexibles por estudios				a. Si b. No c. A veces		
La igualdad de oportunidades laborales, es otro factor crítico, puesto que la empresa en estudio es una empresa familiar y las oportunidades laborales que se pueda brindar son pocas.	Igualdad de oportunidades laborales	Identificar los indicadores del modelo EFR concernientes a la igualdad de oportunidades laborales que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo 2017.	Igualdad de sueldos entre hombres y mujeres	a. Si b. No c. A veces		
			Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres	a. Si b. No c. A veces		
			Igualdad de trato y de oportunidades	a. Si b. No c. A veces		

Fuente: Cruz (2012).

3.2 Diseño de investigación

La presente investigación es No Experimental, transversal descriptivo, porque el objetivo de los estudios descriptivos es, describir una característica en una población determinada, y transversal porque se hace en un momento determinado; por lo tanto son útiles cuando se conoce poco acerca de lo que queremos estudiar y normalmente sirve como inicio de posteriores investigaciones analíticas.

El esquema del diseño es el siguiente:



Dónde:

M	Muestra de colaboradores = 20
X	Medición de la variable: Modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR).

3.3 Unidad de estudio

La unidad de estudio estuvo representada por un indicador del Modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) en la Empresa Almacenes Bocanegra de Trujillo.

3.4 Población

La población de estudio estuvo constituida por los trabajadores de la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, la misma que se encuentra constituida por un grupo humano que asciende a 20 trabajadores.

Criterios de inclusión:

- . Trabajadores con más de un año de antigüedad en la empresa.
- . Trabajadores que se encuentren trabajando normalmente en su jornada laboral, independientemente de género, edad, procedencia y condición.

Criterios de exclusión:

- . Colaboradores con menos de un año de antigüedad en la empresa.
- . Trabajadores que se encuentren gozando de licencias por enfermedad u otro.
- . Personal que se encuentre de vacaciones.
- . Personal que tenga problemas legales con la empresa.

3.5 Muestra

La muestra estuvo determinada por la totalidad de los trabajadores, es decir por los 20 trabajadores de la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo.

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

La técnica para la presente investigación fue la encuesta.

El instrumento empleado fue el cuestionario, el mismo que se aplicó luego de desarrollar los indicadores del Modelo EFR Empresa Familiarmente Responsable.

El instrumento elaborado con la finalidad de recabar la información fue validado por Jueces Expertos en la especialidad de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional con grado de Magíster en la ciudad de Trujillo, y finalmente se aplicó a todos los colaboradores de la empresa, solicitando el permiso correspondiente a las autoridades de la Institución para poder realizarlo en tres días, cuyas fechas fueron determinadas por ellos mismos, a fin de no perjudicar el normal desarrollo de las labores.

3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Se analizó el caso particular de la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo para poder evaluar los objetivos planteados en la presente investigación de modo tal que se puedan aplicar a otras empresas.

El procedimiento a seguir para la recopilación de los datos fue, la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la empresa, evaluando su percepción y opinión, respecto a los indicadores del Modelo EFR Empresa Familiarmente Responsable.

Para el procesamiento de la información de la variable: EFR, Empresa Familiarmente Responsable, se empleó la estadística descriptiva, del mismo modo, que con fines de análisis y cálculos, los datos obtenidos, se organizaron en cuadros de distribución de frecuencias y se presentan en tablas y gráficos estadísticos para una mejor interpretación de los resultados.

Finalmente, se realizó el trabajo de escritorio, tabulando los datos para evaluar los resultados y elaborar las conclusiones y recomendaciones, respectivamente.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Edad de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.

TABLA 1

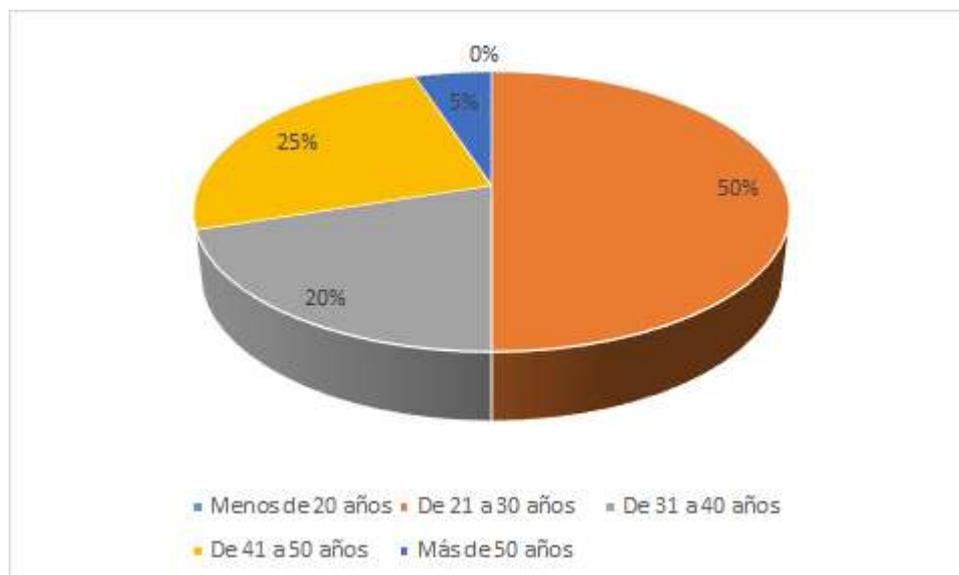
Distribución porcentual de la edad de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	N°	%
Menos de 20 años	0	0
De 21 a 30 años	10	50
De 31 a 40 años	4	20
De 41 a 50 años	5	25
Más de 50 años	1	5
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 12

Distribución porcentual de la edad de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



En la tabla se observa que, el 50% de los colaboradores encuestados en la empresa Almacenes Bocanegra de Trujillo, están comprendido en el rango de 21 a 30 años de edad, seguido del rango de 41 a 50 años que representa el 25%.

Estado civil de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.

TABLA 2

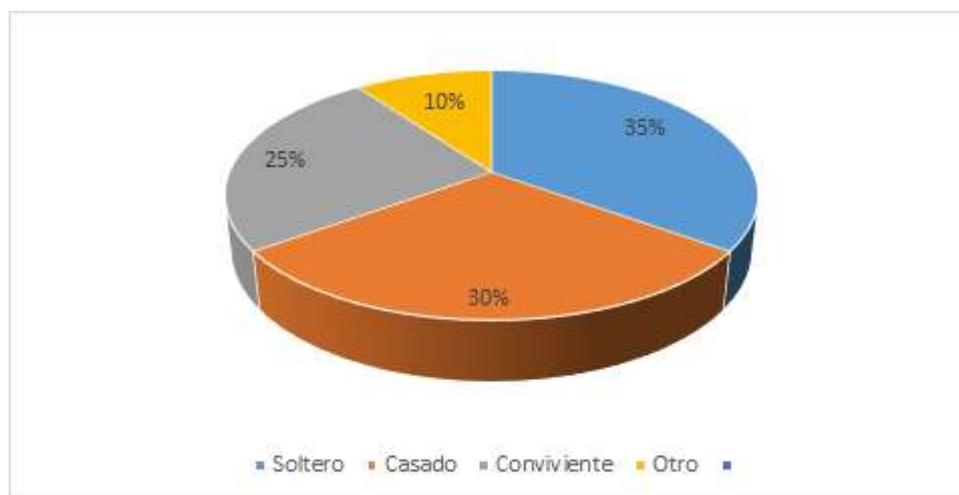
Distribución porcentual del estado civil de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	N°	%
Soltero	7	35
Casado	6	30
Conviviente	5	25
Otro	2	10
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 13

Distribución porcentual del estado civil de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



En la tabla se observa que el 35% de los colaboradores encuestados son solteros, mientras que el 55% son casados y convivientes.

Grado de instrucción de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.

TABLA 3

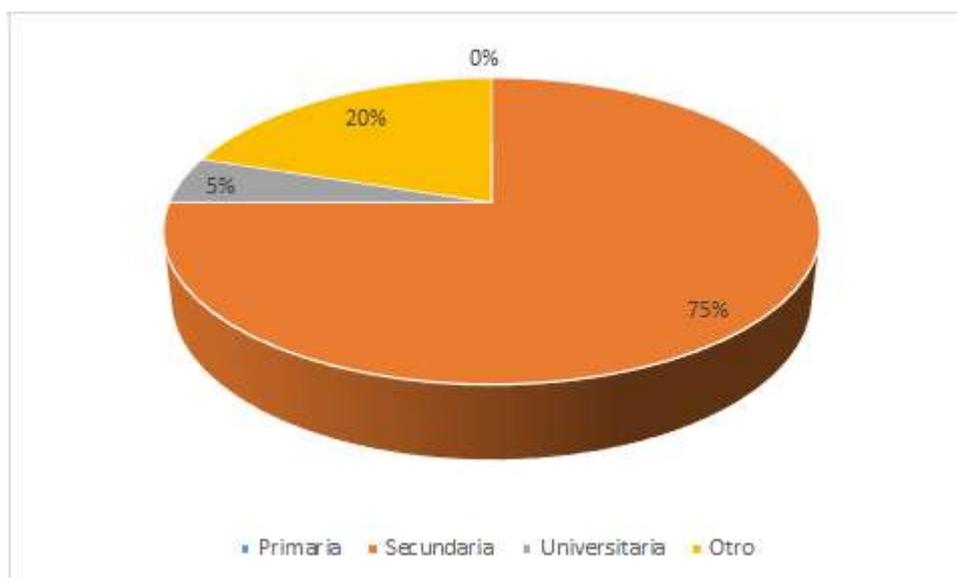
Distribución porcentual del grado de instrucción de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	N°	%
Primaria	0	0
Secundaria	15	75
Universitaria	1	5
Otro	4	20
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 14

Distribución porcentual del grado de instrucción de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



Los colaboradores manifestaron tener educación secundaria en un 75%; mientras que el 5% manifestó tener educación universitaria.

Ocupación de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.

TABLA 4

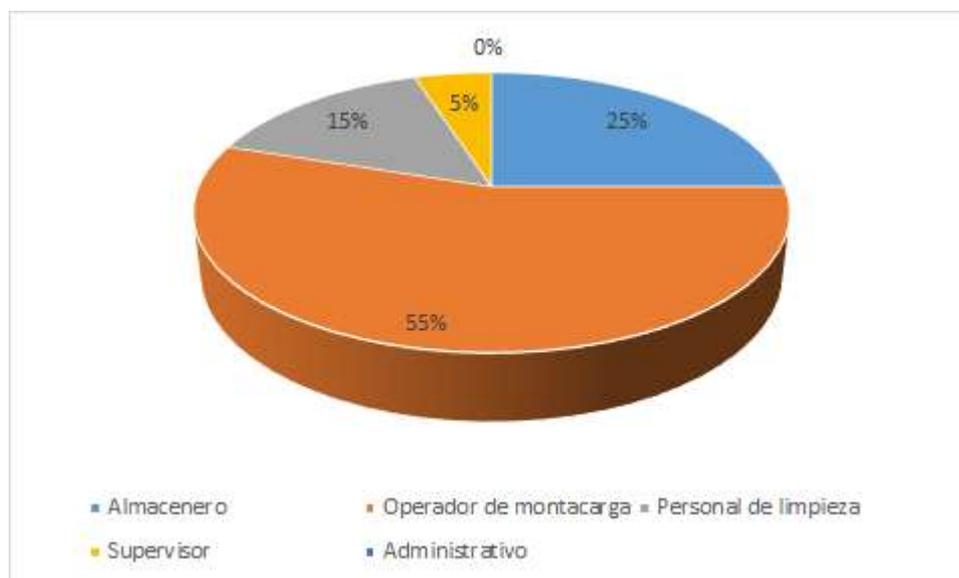
Distribución porcentual de la ocupación de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	N°	%
Almacenero	5	25
Operador de montacarga	11	55
Personal de limpieza	3	15
Supervisor	1	5
Administrativo	0	0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 15

Distribución porcentual de la ocupación de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



El 55% de los encuestados manifestó ser operador de montacarga, el 25%, almaceneros y el 15%, personal de limpieza.

Nivel de ingreso de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.

TABLA 5

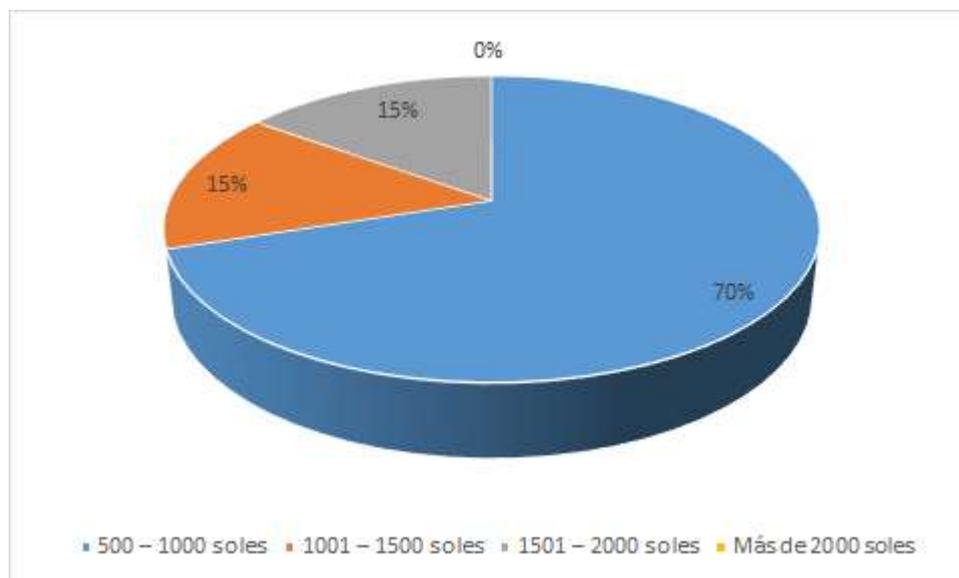
Distribución porcentual del nivel de ingreso de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	N°	%
500 – 1000 soles	14	70
1001 – 1500 soles	3	15
1501 – 2000 soles	3	15
Más de 2000 soles	0	0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 16

Distribución porcentual del nivel de ingreso de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



En cuanto al nivel de ingreso de los colaboradores, el 70% de ellos manifestó que gana entre 500 y 1000 soles; mientras que el 0% de ellos, ganan más de 2000 soles.

Lugar de residencia de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017.

TABLA 6

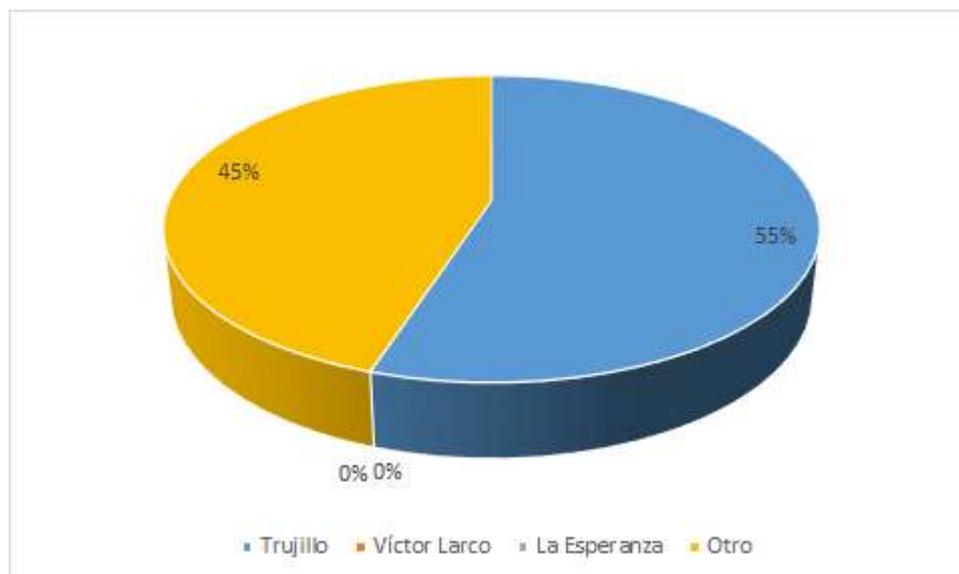
Distribución porcentual del lugar de residencia de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	N°	%
Trujillo	11	55
Víctor Larco	0	0
La Esperanza	0	0
Otro	9	45
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 17

Distribución porcentual del lugar de residencia de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



La tabla nos muestra que el 55% de los colaboradores encuestados radican en la ciudad de Trujillo, mientras que el 45% radica en otros lugares.

4.1. Indicadores del Empresa Familiarmente Responsable.

En la presente variable dependiente de nuestro modelo, vamos a ver los resultados de las dimensiones:

- Estabilidad laboral.
- Condición de trabajo.
- Flexibilidad del horario de trabajo.
- Apoyo de la empresa a la familia de los colaboradores.
- Desarrollo y competencia profesional.
- Igualdad de oportunidades.

TABLA 7

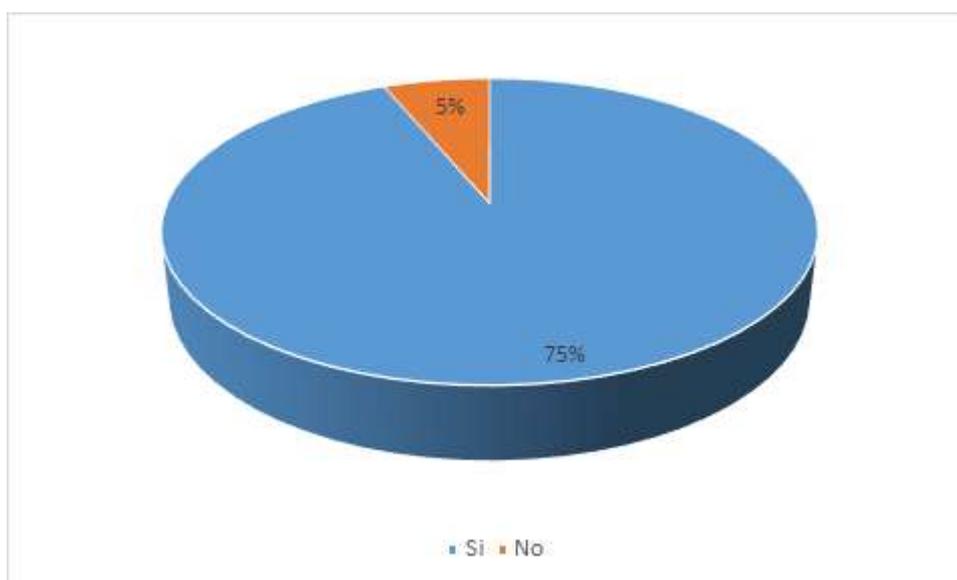
Distribución porcentual de la estabilidad laboral de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	N°	%
Si	15	75
No	5	5
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 18

Distribución porcentual de la estabilidad laboral de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



En la tabla podemos visualizar que el 75% de los colaboradores cuenta con estabilidad laboral; mientras que el 5%, manifestó no contar con estabilidad laboral.

TABLA 8

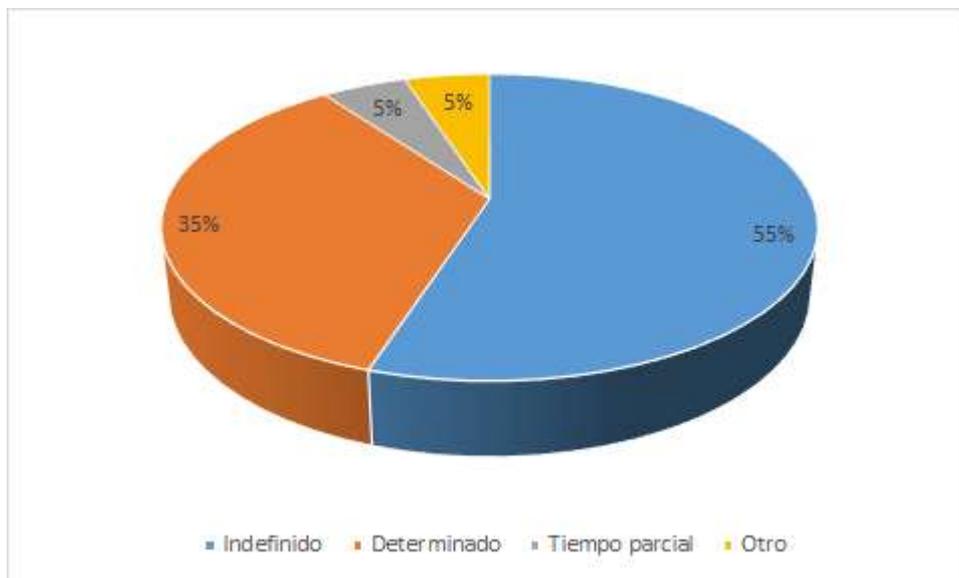
Distribución porcentual del tipo de contrato de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	N°	%
Indefinido	11	55
Determinado	7	35
Tiempo parcial	1	5
Otro	1	5
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 19

Distribución porcentual del tipo de contrato de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



La tabla nos muestra que el 55% de los colaboradores cuenta con contrato indefinido; mientras que el 35%, cuenta con contrato determinado.

TABLA 9

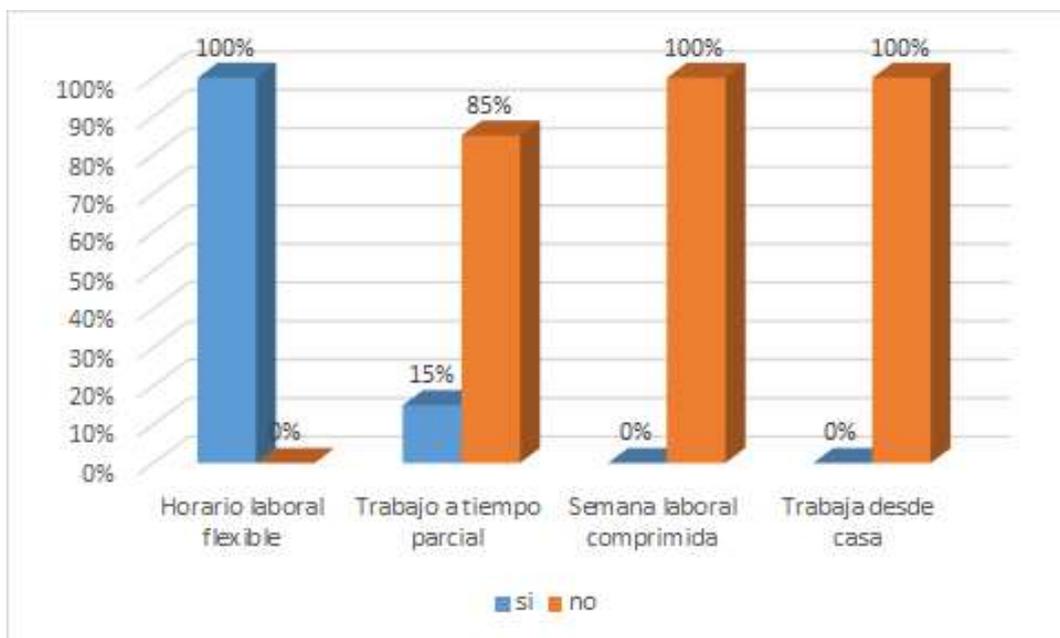
Distribución porcentual de la flexibilidad en el horario y lugar de trabajo de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	Si		No		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Horario laboral flexible	20	100	0	0	20	100
Trabajo a tiempo parcial	3	15	17	85	20	100
Semana laboral comprimida	0	0	20	100	20	100
Trabaja desde casa	0	0	20	100	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 20

Distribución porcentual de la flexibilidad en el horario y lugar de trabajo de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



El 100% de los colaboradores encuestados, manifestó tener un horario laboral flexible; mientras que el 15%, expresó trabajar a tiempo parcial.

TABLA 10

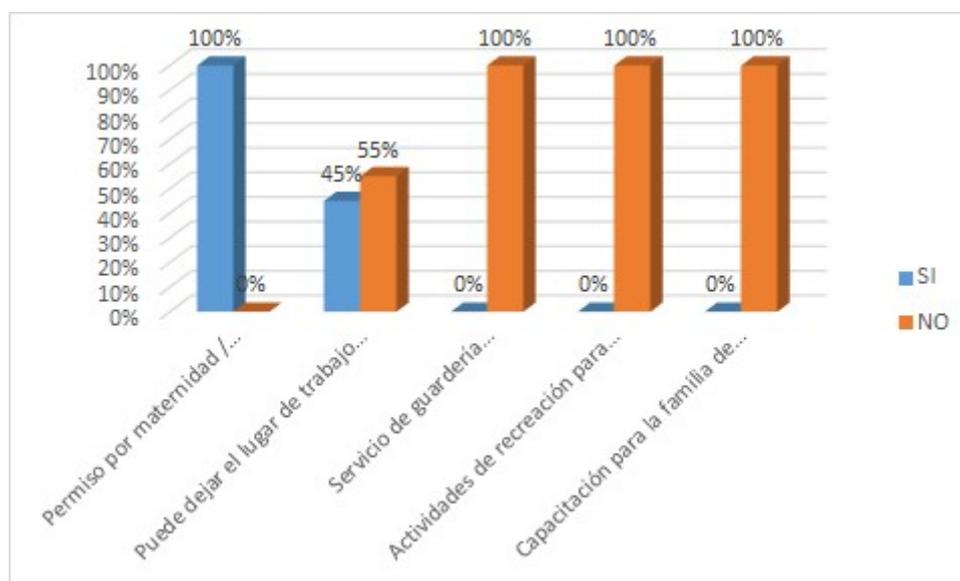
Distribución porcentual respecto al apoyo que brinda la empresa a la familia de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	Si		No		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Permiso por maternidad / paternidad superior al que establece la Ley	20	100	0	0	20	100
Puede dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	9	45	11	55	20	100
Servicio de guardería (subvencionado o propio)	0	0	20	100	20	100
Actividades de recreación para la familia	0	0	20	100	20	100
Capacitación para la familia de los colaboradores	0	0	20	100	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 21

Distribución porcentual respecto al apoyo que brinda la empresa a la familia de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



Los colaboradores manifestaron que el apoyo que reciben por parte de la empresa es permiso por maternidad o paternidad en un 100%; mientras que el 45% de ellos expresaron que pueden dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.

TABLA 11

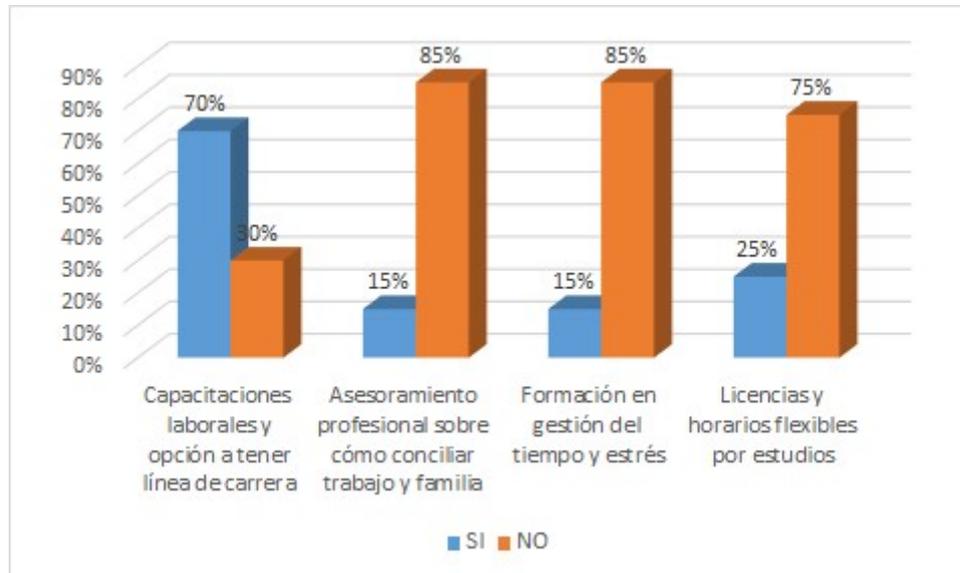
Distribución porcentual en cuanto al desarrollo y competencia profesional de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	Si		No		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Capacitaciones laborales y opción a tener línea de carrera	14	70	6	30	20	100
Asesoramiento profesional sobre cómo conciliar trabajo y familia	3	15	17	85	20	100
Formación en gestión del tiempo y estrés	3	15	17	85	20	100
Licencias y horarios flexibles por estudios	5	25	15	75	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 22

Distribución porcentual en cuanto al desarrollo y competencia profesional de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



En la presente tabla podemos visualizar que en cuanto al desarrollo y competencia profesional, los colaboradores manifestaron en un 70% que la empresa brinda capacitaciones laborales y opción a tener una línea de carrera; el 85% de ellos, expresó que no cuentan con asesoramiento profesional sobre cómo conciliar trabajo-familiar, tampoco con formación en gestión del tiempo y estrés; finalmente, el 75% de ellos, considera que la empresa no brinda licencias y horarios flexibles por estudios.

TABLA 12

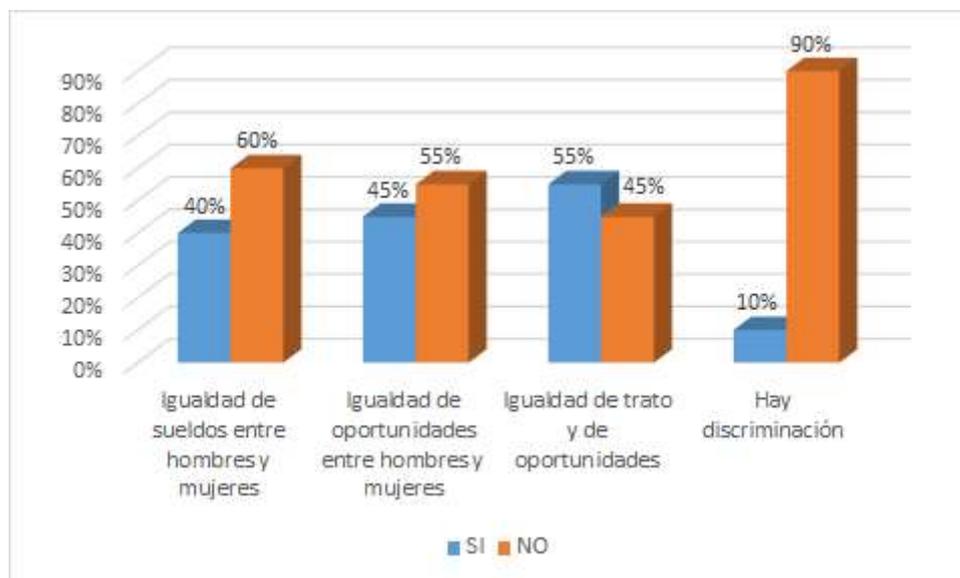
Distribución porcentual respecto a la igualdad de oportunidades laborales de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	Si		No		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Igualdad de sueldos entre hombres y mujeres	8	40	12	60	20	100
Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres	9	45	11	55	20	100
Igualdad de trato y de oportunidades	11	55	9	45	20	100
Hay discriminación	2	10	18	90	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 23

Distribución porcentual respecto a la igualdad de oportunidades laborales de los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



La tabla nos permite observar que, el 60% de los colaboradores considera que No existe igualdad de sueldos entre hombres y mujeres; del mismo modo, el 55% opina que no hay igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; así mismo, el 55% considera que existe igualdad de trato y; finalmente, el 90% opina que no hay discriminación en el centro laboral.

TABLA 13

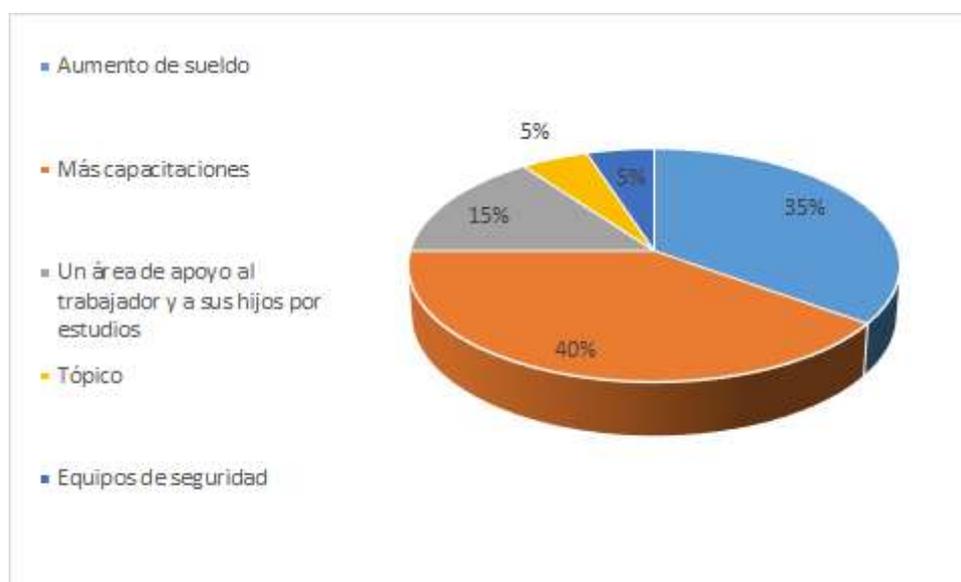
Distribución porcentual de lo que le gustaría que se implemente en su empresa a los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	N°	%
Aumento de sueldo	7	35
Más capacitaciones	8	40
Un área de apoyo al trabajador y a sus hijos por estudios	3	15
Tópico	1	5
Equipos de seguridad	1	5
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 24

Distribución porcentual de lo que le gustaría que se implemente en su empresa a los colaboradores encuestados en la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



En cuanto a lo que les gustaría que se implemente en su empresa, los colaboradores en un 40% opinaron que haya más capacitaciones, un 35%, aumento de sueldo; finalmente el 15%, que se cree un área de apoyo al trabajador y a sus hijos por estudios.

TABLA 14

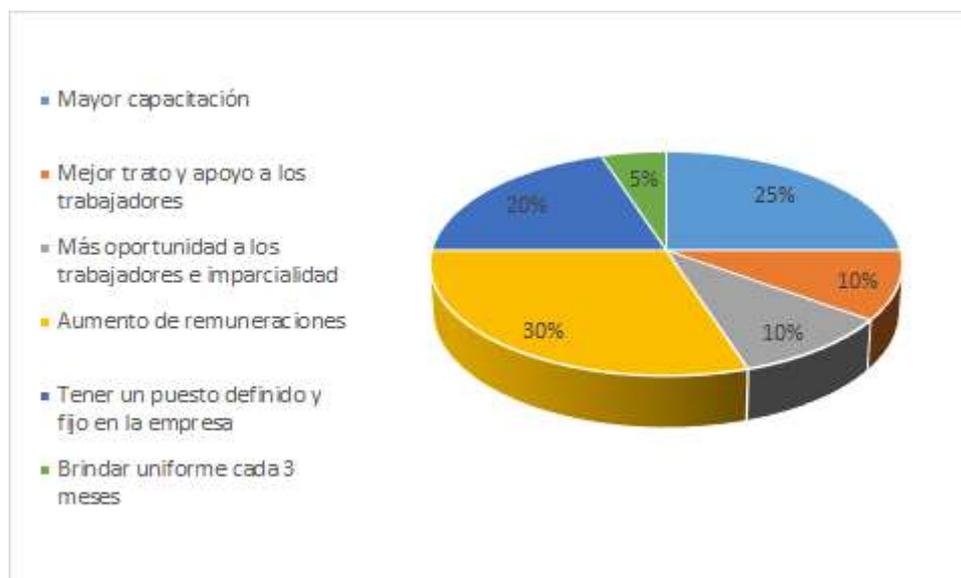
Distribución porcentual de lo que recomendarían los colaboradores encuestados a los directivos de la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017

CARACTERÍSTICA	N°	%
Mayor capacitación	5	25
Mejor trato y apoyo a los trabajadores	2	10
Más oportunidad a los trabajadores e imparcialidad	2	10
Aumento de remuneraciones	6	30
Tener un puesto definido y fijo en la empresa	4	20
Brindar uniforme cada 3 meses	1	5
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

FIGURA 25

Distribución porcentual de lo que recomendarían los colaboradores encuestados a los directivos de la Empresa Almacenes Bocanegra, Trujillo, 2017



Cuando se les preguntó que recomendarían a los directivos de la empresa, los colaboradores en un 30% consideró el aumento de remuneraciones, en un 25% opinó mayor capacitación y; finalmente, el 20% expresó tener un puesto definido y fijo en la empresa.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Los resultados presentados dan respuesta a cada uno de los objetivos planteados en esta investigación, los cuales serán discutidos por su forma relacional desde el punto de vista descriptivo y organizacional.

Del objetivo general: Determinar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.

Cabe destacar que la presente investigación tuvo como objetivo general determinar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017; lo que se demostró en la presente investigación mediante los resultados encontrados. Por lo tanto, se determinaron los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017 (Tablas N° 07, 08, 09, 10, 11 y 12).

Estos indicadores a su vez, permitirán elaborar una propuesta de Modelo de Empresa Familiarmente Responsable factible de aplicar en la empresa Almacenes Bocanegra, a fin de potenciar la motivación, desempeño y satisfacción laboral de los colaboradores. Estos resultados, se corroboran con lo planteado por Pérez (2013), quien afirma que el enriquecimiento del trabajo - familia de los colaboradores se visualiza con un efecto positivo de prácticas flexibles sobre satisfacción laboral y el compromiso de los empleados hacia la empresa.

En cuanto a los objetivos específicos, las tablas 7, 8, 9, 10, 11 y 12, nos permitieron evaluar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable, en las mismas que determinamos que:

Del objetivo específico: Identificar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes a la estabilidad laboral que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.

En cuanto al indicador **estabilidad laboral**, las tablas 7 y 8 en los resultados obtenidos, nos muestran que si bien es cierto que el 75% de la población encuestada cuenta con estabilidad laboral, la asignación de roles no es la más adecuada pues los trabajadores no cuentan con un puesto fijo de trabajo, para el cual fueron contratados; si no que por el contrario, son rotados de sus puestos con frecuencia.

Según manifestaron los colaboradores, estos resultados se presentan continuamente en la empresa, en donde los puestos de trabajo son asignados de acuerdo a la necesidad ya sea para cubrir a algún compañero que no asistió o también, para disminuir el tiempo en el desembarque de la mercadería, esta medida satisface a la empresa porque logra sus objetivos; sin embargo genera insatisfacción en los trabajadores, y además puede acarrear accidentes laborales al no contemplar el perfil del puesto, habilidades y aptitudes de los colaboradores para ejercer una función para la cual no fueron contratados.

Estos resultados se contradicen con lo establecido en la Ley 29783: el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo; que entre sus principios plantea que 1. Se debe asegurar un compromiso visible del empleador con la salud y seguridad de los trabajadores. 2. Así mismo se debe lograr coherencia entre lo que se planifica y lo que se realiza. Consideramos que respecto al punto 1, el compromiso se genera por la reciprocidad y agradecimiento que siente el trabajador hacia su empresa por sentirse satisfecho en ella; respecto al punto 2, la empresa está en la obligación de planificar sus actividades contratando al personal calificado para cada puesto y en la cantidad suficiente.

Del objetivo específico: Identificar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes a la flexibilidad temporal y especial que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.

Respecto al indicador **flexibilidad temporal y especial**, la tabla 9, los resultados nos arrojan que en la empresa existe un horario flexible para los trabajadores; que no hay trabajo a tiempo parcial, que tampoco se ofrece el trabajo mediante el esquema de semana laboral comprimida y finalmente, no contemplan el trabajo desde casa; es decir, de las 04 categorías del indicador flexibilidad temporal y especial, la empresa Almacenes Bocanegra, solo cumple con uno de ellos.

Estos resultados, reflejan la cultura de trabajo en las empresas del medio, que aún no conocen los nuevos modelos de gestión, como en este caso el Modelo de Empresas Familiarmente Responsables, que generaría un potencial de motivación increíble en los trabajadores en pos de lograr los objetivos productivos de la empresa.

Estos resultados se refuerzan con lo investigado por Osorio (2014) quien en su investigación sobre flexibilidad laboral en las empresas de Colombia, concluye: "En la empresa Colombia la flexibilidad laboral se advierte como un mecanismo que favorece legalmente la reducción de costos en gastos organizacionales en relación con la capacidad de producción, la oferta y la demanda, disminuyendo así riesgos económicos...". (Pág. 73).

Del objetivo específico: Identificar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes al apoyo a la familia de los colaboradores que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.

Por otro lado, en cuanto al indicador **apoyo a la familia de los colaboradores**, que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra de Trujillo, la tabla 10 nos refleja que se otorga permiso por maternidad o paternidad a los colaboradores, pero solo el que establece la Ley; y solo en ocasiones se puede dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar; sin embargo, la empresa no brinda servicio de guardería ni subvencionado ni propio a los colaboradores, no se realizan actividades de recreación para la familia y; por último, no se capacita a la familia de los colaboradores.

Como lo reflejan los resultados en este indicador, la empresa no brinda aspecto alguno con respecto al Modelo de Empresa Familiarmente Responsable; por lo que producto de esta investigación, se elaborará una propuesta basada en estas categorías del indicador, a fin de generar satisfacción y compromiso en los colaboradores de la empresa, ya que la familia es el núcleo y la base de todo para que las personas podamos rendir bien en los diversos entornos en donde nos encontremos, específicamente en el trabajo.

Mori (2017) afianza esta propuesta, ya que propone que: “la deficiente participación de los colaboradores repercute en la participación de su familia como miembro importante en la integración a nivel de Familia Empresa, ya que mediante diversas actividades, se puede fomentar la tranquilidad, la participación activa y consideración con la compañía”. (Pág. 131).

Del objetivo específico: Identificar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes al desarrollo y competencia profesional de los colaboradores que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.

Este indicador respecto al **desarrollo y competencia profesional de los colaboradores**, la tabla 11, nos arroja que en la Empresa Almacenes Bocanegra, pese a que se brindan capacitaciones laborales y opción a tener línea de carrera, no se asesora profesionalmente a los trabajadores para conciliar mejor el conflicto trabajo-familia; tampoco se les orienta en cuanto a la gestión del tiempo y estrés; finalmente, la empresa, tampoco otorga licencias y horarios flexibles por estudios a los colaboradores.

Estos resultados contradicen lo planteado por Fernández (2002), quien sostiene que:

Para maximizar la motivación de sus empleados, las empresas deben ayudarles a dirigir y gestionar sus carreras profesionales. La motivación profesional presenta tres aspectos (London y Mane, 1997): 1. Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo. 2. Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales. 3. Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo. (Pág. 66).

Al respecto, se considera justo y necesario que la empresa Almacenes Bocanegra propenda el desarrollo y competencia profesional de sus colaboradores a fin de motivarles profesionalmente, tanto en la resistencia, perspicacia e identidad profesional.

Del objetivo específico: Identificar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes a la igualdad de oportunidades laborales que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.

En cuanto al indicador de **igualdad de oportunidades laborales**, la tabla 12 nos presenta como resultado de la encuesta que, si bien la empresa Almacenes Bocanegra no presenta discriminación, los colaboradores manifiestan que no existe igualdad de sueldos y tampoco igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; y esto sorprende pues en la mencionada empresa la gran mayoría de los trabajadores son varones, quienes perciben que las mujeres de la empresa tienen mejor salario.

Este problema de percepción de desigualdad en los sueldos, genera malestar y desmotivación en los varones de la empresa; pues consideran que todo el trabajo rudo y pesado recae sobre ellos, que en algunas oportunidades tienen que permanecer en el centro laboral mucho más tiempo fuera de su horario de trabajo y sin embargo, consideran que pese a todo ello, su salario es menor.

Estos resultados se contradicen totalmente por lo presentado por Ruiz (s.f.) que plantea que:

El estudio de principio de igualdad entre hombre y mujer precisa como situación previa pre-conocer que desde la religión, la filosofía, la medicina, la psicología y la literatura entre otras, se ha ido construyendo en el imaginario colectivo que las mujeres “por naturaleza”

son inferiores en relación con los hombres en todos los sentidos, lo que implica innumerables situaciones de desigualdad. (Pág. 7).

Los tiempos han cambiado, pues antes se tenía la percepción de que la mujer era el "sexo débil"; sin embargo ahora, eso cambió, pues la mujer evolucionó y ha demostrado que puede desarrollar y crecer profesionalmente tan igual que el varón, porque tiene la suficiente capacidad e inteligencia; lo que se refleja en los resultados de la presente investigación, pues las mujeres realizan trabajos administrativos de responsabilidad a diferencia de los varones que cumplen funciones de operarios de montacargas u otros.

CONCLUSIONES

Se concluye que la presente investigación permitió lograr el objetivo general de la tesis que consistió en determinar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra S.A. de Trujillo, 2017.

Así mismo podemos concluir en forma específica que:

1. Que, los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes a la **estabilidad laboral** que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra de Trujillo, se identificó al contrato a tiempo indefinido, debiendo buscar la forma de aplicar los contratos a tiempo determinado y, los contratos a tiempo parcial.
2. Que, el horario laboral flexible es el único indicador identificado de **flexibilidad temporal y especial** del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se desarrolla en la Empresa Almacenes Bocanegra de Trujillo; quedando por desarrollar además, el trabajo a tiempo parcial, la semana laboral comprimida y, el trabajo desde casa.
3. Que, los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes al **apoyo a la familia de los colaboradores** identificado que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra, no hay alguno; por lo tanto, se debe trabajar los permisos por maternidad/paternidad superior al que establece la Ley, los permisos por una emergencia familiar, el servicio de guardería (subvencionado o propio), las actividades de recreación para la familia y, capacitaciones para la familia de los colaboradores.
4. Que, respecto al indicador **desarrollo y competencia profesional de los colaboradores** del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra, el único que se cumple es el que está relacionado con las capacitaciones laborales y opción a tener línea de carrera; mientras que el asesoramiento profesional sobre cómo conciliar trabajo y familia, la formación en gestión del tiempo y estrés y; las licencias y horarios flexibles por estudios, no se cumplen.

5. Que, los indicadores identificados del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes a la **igualdad de oportunidades laborales** que se aplican proporcionalmente en la Empresa Almacenes Bocanegra, son: igualdad de sueldos y oportunidad entre hombres y mujeres, igualdad de trato y de oportunidades y no hay discriminación.

RECOMENDACIONES

A los responsables de recursos humanos de la empresa:

- a. En cuanto a los indicadores de **estabilidad laboral** del Modelo Empresa Familiarmente Responsable, se recomienda aplicar los contratos a tiempo determinado y, los contratos a tiempo parcial con los nuevos colaboradores de la Empresa Almacenes Bocanegra.
- b. Se sugiere emplear la modalidad a tiempo parcial, la semana laboral comprimida y el trabajo desde casa para algunos puestos de trabajo en cuanto al indicador de **flexibilidad temporal y especial** del Modelo Empresa Familiarmente Responsable en la Empresa Almacenes Bocanegra.
- c. Se recomienda implementar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes al **apoyo a la familia de los colaboradores**, tales como los permisos por maternidad/paternidad superior al que establece la Ley, los permisos por una emergencia familiar, el servicio de guardería (subvencionado o propio), las actividades de recreación para la familia y, capacitaciones para la familia de los colaboradores.
- d. Establecer el asesoramiento profesional sobre cómo conciliar trabajo y familia, la formación en gestión del tiempo y estrés y; las licencias y horarios flexibles por estudios de los colaboradores que corresponden al indicador **desarrollo y competencia profesional de los colaboradores** del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que en la actualidad no se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra.
- e. Continuar empleando los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable concernientes a la **igualdad de oportunidades laborales** como son: igualdad de sueldos y oportunidad entre hombres y mujeres, igualdad de trato y de oportunidades y que actualmente se vienen aplicando parcialmente en la Empresa Almacenes Bocanegra.

A los investigadores

- f. Continuar realizando estudios sobre el tema a fin de seguir contribuyendo con la salud ocupacional de los colaboradores mediante el incremento de la motivación y satisfacción laboral.

REFERENCIAS

- AGUIRRE, C; ANDRADE, M.; y CASTRO, A. (2005). Desarrollo de un Instrumento de Variables que Podrían Influir en la Satisfacción Laboral de Trabajadores de la Construcción en Santiago de Chile. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, Revista de la Construcción, vol. 4, núm. 1, agosto, 2005, pp. 81-90,
- ARVEY, R.D. (1994). *Genetics, Twins, and Organizational Behavior*. Greenwich.
- BASSETT; G. (1994). *The Case Against Job Satisfaction*. Business Horizons.
- BERKOWITZ, La. A. (1962) *Aggression: A social Psychological Analysis*. Mc Graw Hill.
- BILANCIO, Guillermo (2001). *Antióxido*. (1ra. Ed.), Brazil: Prentice.
- BINSTOCK (1973) *Purgation through pity and terror*. International Journal of Psychoanalytic association, 54, 499-504.
- BLAU, G.J. y BOAL, K.L. (1987). *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*. Academy of Management Review.
- BOHART, A.C. (1980) *Toward a Cognitive Theory of Catharsis. Psychotherapy, Theory, Research and Practice*. 17,192-201.
- BRANDEN, Nathaniel (1997). *Cómo Mejorar su Autoestima*. Buenos Aires: Paidós.
- BRECLER, S.J. (1984). *Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as District Components of Attitude*. Journal of Personality and Social Psychology.
- CANO, Bethel (2000). *La Ética: Arte de Vivir*. Colombia: Paulinas.
- CASTAÑEDA, N; OLANO, A. *Diagnóstico de las Empresas Familiares de la ciudad de Chiclayo en cuanto a aplicar un Modelo de Empresas Familiarmente Responsables (EFR). Un estudio exploratorio*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciadas en Administración de Empresas. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- CHAVEZ, Neris (2007). *Inteligencia intrapersonal y praxis orientadora del docente en Educación Básica*. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
- CHINCHILLA, N. (2006). *Políticas de Conciliación Trabajo – Familia*. Madrid: Prentice Hall.
- CHINCHILLA, N., POELMAS, S., & LEON, C. (2003). *Políticas de Conciliación Trabajo - Familia*. España: IESE.
- COVEY, Stephen R. (1996). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. México: Paidós.
- COVEY, Stephen R. (1997). *El Liderazgo Centrado en Principios*. México: Paidós.
- DAVIT, Keith and NEWSTROM, Jhon (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (3ra. Ed.), México: McGraw Hill.
- DE BONO Edward (2000). *El Pensamiento Lateral, Manual de Creatividad*. Argentina: Paidos Plural.
- DELL, Twyla (1991). *La Motivación en el Trabajo*. México: Trillas.

- EFRAN, J. y SPANGLER, T. (1979) *Why Grown-ups Cry: A Two Factor Theory and Evidence from The Miracle Worker. Motivation and Emotion* 3:63-72.
- FARREL; D. (1990). *Impact of Job Satisfaction, Investment Size, and Quality of Alternatives on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Responses to Job Dissatisfaction: A Cross-Legged Panel Study*. San Francisco.
- FELDMAN, D.C. y ARNOLD, H.J. (1985). *Personality Types y Career Patterns": Some Empirical Evidence on Holland's Model*. Canadian Journal of Administrative Science.
- FERNÁNDEZ, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Argentina: Universidad de La Rioja.
- FISHER, C.D. y LOCKE, E.A., (1994). *The New Look in Job Satisfaction Research and Theory*.
- FLAVEL, J.(1963) *The Developmental Psychology of Jean Piaget*. Van Nostrand.
- FOURNIES, Ferdinand. (1994). *Técnicas de Dirección de Personal*. México: McGraw Hill.
- GALLUP, G. (1988). *Employee Research: From Nice to Know to Need to Know*. Personnel Journal.
- GARCÍA, M y Magaz, A (1995). *Aprendiendo a Comunicarse con Eficacia*. España: CEPF.
- GARDNER, Howard. (1987). *Estructura de la Mente. La Teoría de las Múltiples Inteligencias*. México: FCE.
- GERHART, B. (1987). *How Important are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs*. Journal of Applied Psychology, agosto.
- GIL'ADÍ, Daniel (2000). *Inteligencia Emocional en Práctica*, (1ª Ed.), Colombia: McGraw Hill.
- GOLEMAN, Daniel (1996). *La Inteligencia Emocional*. Madrid: Javier Vergara- Grupo Z.
- GREENE, C.N. (1972). *The Satisfaction Performance Controversy*. Business Horizons, febrero.
- HODGETTS, Richard & ALTMAN, Steven; (1989) "Comportamiento en las Organizaciones", México: McGraw-Hill.
- HODSON, R. (1991). *Workplace Behaviors*. Work and Occupations, agosto.
- KAHN, M.(1966) R. *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: Dell Publishing Co.
- KATZELL, R.A. (1992). *How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are not Linked*. Nueva York.
- LEY GENERAL DEL TRABAJO EN PERÚ (2006) Congreso de la República de Perú.
- LOCHE, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- LOLI P., A. LÓPEZ V., Ernestina (1998). *Autoestima y valores en la calidad y la excelencia*. Lima: Instituto de Investigaciones Psicológicas, UNMSM.
- LYNE, G.E. (1989). *How to Measure Employee Attitudes*. Training and Development Journal, diciembre.

- MACKAY, M; Fanning, P. (1987). *Técnicas de Autocontrol de la Conducta Emocional*. Barcelona: Martínez Roca.
- MENDOZA, Neilly (2010). Tesis para optar el Grado de Magister en Actividad Física en la Comunidad. Valencia: Ministerio del poder popular para la educación, convenio integral de cooperación Cuba-Venezuela.
- MORI, M. (2017). "Influencia de los Factores Familiares en el rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa de la Empresa Representaciones Martín S.A.C.", Tesis para optar el título de Licenciada en Trabajo Social". Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- MUNCH, L.; (1997). "Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total", México: Editorial Trillas.
- OSORIO, A. y GONZALES D. (2014). Flexibilidad Laboral: Una Concepción desde las Areas de Gestion Humana en Organizaciones Colombianas. Tesis para obtener el grado de Magister en Gerencia del Talento Humano. Colombia: Universidad de Manizales.
- POWELL, Jhon (1997). *Autoestima*. México: Diana.
- PRICE, J.L. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield.
- ROBBINS, Stephen (1999). *Comportamiento Organizacional* (8va. Ed.), México: Pearson.
- ROBBINS, Stephen P. (1998). *Administración*. México: Pearson.
- ROBBINS, Stephen P. (1998). *La Administración en el Mundo de Hoy*. México: Pearson.
- ROCKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Nueva York: Free Press.
- ROGERS, J. (2001). *Is your Business Family-Friendly?* Business and Economic Review. Abril- Junio. 47(3).
- SALOVEY, P., y Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- SEEMAN y EVAN (1962) *Psicología de la personalidad: Los acercamientos cognitivos a la personalidad*.
http://es.apuntesparatodos.wikia.com/wiki/PSICOLOGIA_DE_LA_PERSONALIDAD:_Los_acercamientos_cognitivos_a_la_personalidad
- SEGAL, Jeanne (1999). *Su Inteligencia Emocional, Aprenda a incrementarla y a usarla*. Barcelona: Grijalbo.
- SELIGMAN, M. E. P. (1990) *Learned Optimism*. New York: Simon & Schuster.
- SENGE, Peter (1990). "La Quinta Disciplina". México: Gránica.
- SOLANA, Ricardo;(1993). "Administración de Organizaciones", Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A., pp. 208.
- SOTO, Eduardo (2001). *Comportamiento Organizacional*. (1ª Ed.), México: Thompson.
- THORNDIKE, E (1904) *Introduction to the theory of mental and social measurements: Introducción a la teoría de las mediciones mentales y sociales*.
http://es.wikipedia.org/wiki/Edward_Thorndike

VARGAS DE GONZÁLEZ, Gaby (1998). *La Imagen del Éxito*. (1ª Ed.), México: Mc Graw Hill.

VROOM, Victor; (1964). "Work and Motivation", New York: John Wiley & Sons.

WYATT COMPANY'S, (1989) *Estudio de Doce Dimensiones No Identificadas de Satisfacción: La Organización del Trabajo, Las Condiciones del Trabajo, Las Comunicaciones, El Desarrollo del Trabajo y el Desarrollo de la Revisión, los Cotrabajadores, la Supervisión, la Administración de la Compañía, los Pagos, las Prestaciones, el Desarrollo y la Capacitación en la Carrera, la Satisfacción en el Trabajo, y la Imagen y el Cambio de la Compañía*. Estados Unidos.

LINKOGRAFIA

www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/tendencias/familiar.html

<http://www.intedya.com/internacional/69/consultoria-ley-peruana-de-prevencion-29783.html>

Anexos

ANEXO NRO. 01

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LOS INDICADORES DEL MODELO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE QUE SE APLICAN EN LA EMPRESA ALMACENES BOCANEGRA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO

Tomado de: Cruz (2012). Adaptado por el autor.

a. Objetivo:

- Determinar los indicadores del Modelo Empresa Familiarmente Responsable que se aplican en la Empresa Almacenes Bocanegra en la ciudad de Trujillo.

b. Lugar y fecha:

Lugar:

Fecha:

c. Encuestador:

Jorge Jan Clorides Sánchez Cornelio

d. Duración:

05 Minutos.

PREGUNTAS

1. Edad:

2. Estado civil

Soltero	Casado	Conviviente	Otro

3. Grado de instrucción

Primaria	Secundaria	Universitario	Otro

4. Ocupación

Almacenero	Operador de montacarga	Personal de limpieza	Supervisor	Administrativo

5. Nivel de ingreso mensual en soles

500 - 1000	1001 - 1500	1501 - 2000	Más de 2000

6. Lugar donde reside

Trujillo	Víctor Larco	La esperanza	Otro

7. ¿Cuenta usted con estabilidad laboral?

Si	No

8. ¿Cuál es el tipo de contrato que tiene con la empresa?

Indefinido	Determinado	Tiempo parcial	Otro

9. Respecto a la flexibilidad en el horario y lugar de trabajo, ¿Cuenta Ud. Con algunas de los siguientes especificaciones?

Horario laboral flexible	Trabajo a tiempo parcial	Semana laboral comprimida	Jornada laboral reducida	Trabaja desde casa	Ninguno

10. Respecto al apoyo que brinda la empresa a la familia de los colaboradores, ¿cuál de los siguientes beneficios considera que otorga su empresa?

Cualidad	Si	No	A veces
Permiso por maternidad / paternidad superior al que establece la ley			
Puede dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar			
Servicio de guardería (subvencionado o propio)			
Actividades de recreación para la familia			
Capacitación para la familia de los colaboradores			

11. En cuanto al desarrollo y competencia profesional, ¿cuál de los siguientes indicadores considera que le brinda su empresa?

Cualidad	Si	No	A veces
Capacitaciones laborales y opción a tener línea de carrera			
Asesoramiento profesional sobre cómo conciliar trabajo y familia			
Formación en gestión del tiempo y estrés			
Licencias y horarios flexibles por estudios			

12. En cuanto a la igualdad de oportunidades laborales, considera que:

Cualidad	Si	No	A veces
Igualdad de sueldos entre hombres y mujeres			
Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres			
Igualdad de trato y de oportunidades			
Hay discriminación			

13. ¿Qué cosas le gustaría que se implemente en su empresa?

14. ¿Qué recomendaría a los directivos de su empresa?

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO NRO. 02

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:

Línea de investigación:

Apellidos y nombres del experto:

El instrumento de medición pertenece a la variable:

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			

Sugerencias:

Firma del experto: