



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

FACULTAD DE HUMANIDADES

**Evaluación de la sede Los Olivos Villasol de Innova  
Schools en materia de responsabilidad familiar corporativa  
según el modelo IFREI 2.0**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Maestro en Matrimonio y Familia

**Carlos Rafael Olaya Guzmán  
Freddy Néisser Chávez Pereira**

**Asesoras:**

**Dra. Jacqueline Mariela García Rojas  
Dra. María Mercedes Henríquez de Urdaneta**

Lima, diciembre de 2021

NOMBRE DEL TRABAJO

**Freddy y Carlos\_sustentación\_biblioteca  
28-01-2022.docx**

AUTOR

**Chavez y Olaya**

RECUENTO DE PALABRAS

**29598 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**156577 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**123 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.1MB**

FECHA DE ENTREGA

**Aug 22, 2023 3:48 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Aug 22, 2023 3:52 PM GMT-5****● 33% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 31% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 17% Base de datos de trabajos entregados
- 7% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Fuentes excluidas manualmente

A mi esposa Claudia Ruiz, mi razón de vivir.  
A mis hijos Joaquín, Ana Belén y Juan Manuel, que completan mi felicidad.  
A mi madre Flor, que me vio comenzar este sueño y me cuida desde el cielo.

**Freddy Chávez**

A mi esposa Claudia Rivera, que hace realidad todos mis sueños.  
A mis padres Hernán y Margarita, que me educaron en la fe.  
A mis abuelos Carlos, Victoria, Rafael e Isidora gracias por todo.  
A mis hermanos, por ser la alegría de mi vida.  
A mis suegros, Nelson y Cristina que me animaron tanto en este proyecto.  
● A mi futuro hijo. Esto es para ti.

**Carlos Olaya**



## Agradecimientos

Los autores queremos expresar nuestro agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por haber dispuesto en su infinita bondad que haya sido posible estudiar y culminar con éxito la Maestría de Matrimonio y Familia.

Gracias a nuestras familias, a nuestras esposas, hijos y demás familiares, sin cuyo soporte y amor, no hubiese sido posible cumplir este objetivo.

Gracias a nuestras asesoras, Dra. Mariela García y Dra. María Mercedes Henríquez por guiarnos desde el inicio de esta investigación.

Gracias a las Gerencias de Desarrollo Humano y Experiencia Escolar de Innova Schools por el apoyo recibido, y al equipo directivo de la Sede Los Olivos Villasol por brindarnos las facilidades requeridas.

Infinitas gracias a nuestros compañeros y amigos de nuestra promoción.

Del mismo modo agradecemos al claustro de maestros, en especial a Pedrojuan Viladrich y a Susana Mosquera, así como a la Directora del MMF, Mgtr. Gloria Huarcaya Rentería y al Director del Instituto de Ciencias para la familia de la UDEP, Dr. Paul Corcuera García, por hacer realidad esta maestría.



## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo general evaluar la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) en *Innova Schools* (IS) respecto a sus maestros de la sede Los Olivos Villasol, según el modelo IESE *Family-Responsible Employer Index* (IFREI). La investigación fue de tipo evaluativa, descriptiva y de campo; con un diseño no experimental, transversal descriptivo y correlacional. La población encuestada comprendió la totalidad de profesores de la sede (52 colaboradores). Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta. El instrumento utilizado fue el Cuestionario para Colaboradores IFREI, en su versión 2.0. Se evaluó la validez del constructo mediante un análisis factorial confirmatorio de la estructura del instrumento, confirmando su bondad de ajuste. Se calculó el coeficiente de confiabilidad mediante el *Alpha de Cronbach*, obteniéndose un coeficiente superior a 0.87 en tres dimensiones principales: **políticas, cultura y liderazgo**, y en otras tres dimensiones, a saber, percepción de apoyo de la organización, preferencia de trabajo y preferencias por segmentación, con las cuales se establecieron correlaciones. Para el análisis de resultados, se clasificaron las respuestas en tres grupos: el que considera que IS es una empresa familiarmente responsable; otro, que percibe que su actuación no es del todo consistente con la RFC, y un tercer grupo en cuya opinión, no es familiarmente responsable. Los resultados evidencian que la cultura de la sede Los Olivos Villasol de IS es muy cercana al enfoque RFC mientras que los resultados del liderazgo son consistentes con dicho enfoque. Con respecto a las políticas corporativas de la institución educativa objeto de estudio, se aprecian oportunidades de mejora que son abordadas en la discusión de resultados, y atendidas en las recomendaciones.



## Tabla de contenido

Introducción .....	15
<b>Capítulo 1 Fundamentación .....</b>	<b>17</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2 Sistema de hipótesis.....	21
1.3 Objetivos de la investigación.....	22
1.3.1 Objetivo general .....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4 Justificación de la investigación .....	22
1.5 Delimitación de la investigación.....	23
1.6 Limitaciones de la investigación.....	23
<b>Capítulo 2 Marco teórico .....</b>	<b>25</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	25
2.2 Bases teóricas.....	27
2.2.1 Familia .....	27
2.2.2 Trabajo.....	28
2.2.3 Políticas institucionales .....	34
2.2.4 Responsabilidad social corporativa.....	35
2.2.5 Dimensiones de las empresas familiarmente responsables .....	36
<b>Capítulo 3 Marco metodológico.....</b>	<b>41</b>
3.1 Tipo de investigación.....	41
3.2 Diseño de la investigación .....	42
3.3 Población .....	43
3.4 Técnica de observación .....	44
3.5 Instrumento.....	44
3.6 Validez.....	45
3.7 Confiabilidad.....	45
3.8 Técnica de análisis de datos .....	46
<b>Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados .....</b>	<b>51</b>
4.1 Dimensiones principales y complementarias y correlaciones significativas.....	51
4.1.1 Dimensiones principales.....	51
4.1.2 Dimensiones complementarias.....	73

4.2 Análisis de correlación.....	83
4.2.1 Correlaciones con la dimensión cultura .....	83
4.2.2 Correlaciones con la dimensión liderazgo.....	85
4.2.3 Correlaciones con la dimensión políticas .....	85
4.3 Análisis de los hallazgos a la luz de los estudios IFREI en el Perú y el mundo .....	85
4.3.1 Comparación de la dimensión cultura en el Perú y el mundo .....	86
4.3.2 Comparación de la dimensión liderazgo en el Perú y el mundo .....	87
4.3.3 Comparación de la dimensión políticas en el Perú y el mundo .....	89
<b>Conclusiones .....</b>	<b>97</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>99</b>
<b>Lista de referencias .....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>107</b>
Apéndice A. Estructura de dimensiones y subdimensiones.....	109
Apéndice B. Tablas de confiabilidad - Test de Cronbach .....	110
<b>Anexos.....</b>	<b>113</b>
Anexo A. Versión completa de los cuestionarios del IESE Family Responsible Employer Index (IFREI) utilizados en esta tesis .....	115



### Lista de tablas

Tabla 1. Razones para atender la cuestión trabajo-familia en función de la naturaleza de la acción..	33
Tabla 2. Valores deseados por índices .....	46
Tabla 3. Carga correcta e incorrecta .....	47
Tabla 4. Agrupación de resultados en políticas, cultura y liderazgo .....	48
Tabla 5. Datos descriptivos de dimensiones principales.....	51





## Lista de figuras

Figura 1. Estructura del modelo IFREI .....	40
Figura 2. Modelo de investigación .....	49
Figura 3. Distribución de las dimensiones principales .....	52
Figura 4. Excedencias / consecuencias negativas .....	53
Figura 5. Excedencias/consecuencias negativas - Ítem 1 .....	53
Figura 6. Excedencias / consecuencias negativas - Ítem 2 .....	54
Figura 7. Excedencias / consecuencias negativas - Ítem 3 .....	55
Figura 8. Excedencias / consecuencias negativas - Ítem 4 .....	55
Figura 9. Expectativas sobre carga laboral .....	56
Figura 10. Expectativas sobre carga laboral - Ítem 1 .....	57
Figura 11. Expectativas sobre carga laboral - Ítem 2 .....	57
Figura 12. Expectativas sobre carga laboral - Ítem 3 .....	58
Figura 13. Expectativas sobre carga laboral - Ítem 4 .....	59
Figura 14. Liderazgo: Supervisor como modelo .....	60
Figura 15. Liderazgo: Apoyo instrumental - Ítem 1 .....	60
Figura 16. Liderazgo: Apoyo Instrumental - Ítem 2 .....	61
Figura 17. Liderazgo: Apoyo de gestión - políticas - Ítem 1 .....	62
Figura 18. Liderazgo: Apoyo de gestión - políticas - Ítem 2 .....	62
Figura 19. Liderazgo: Apoyo emocional - Ítem 1 .....	63
Figura 20. Liderazgo: Apoyo emocional - Ítem 2 .....	64
Figura 21. Políticas: Apoyo familiar - Ítem 1 .....	65
Figura 22. Políticas: Apoyo familiar - Ítem 2 .....	65
Figura 23. Políticas: Apoyo familiar - Ítem 3 .....	66
Figura 24. Políticas: Apoyo familiar - Ítem 4 .....	66
Figura 25. Políticas: Baja de maternidad .....	67
Figura 26. Políticas: Baja de paternidad .....	67
Figura 27. Políticas: Flexibilidad en el tiempo - Reparto de trabajo .....	68
Figura 28. Políticas: Flexibilidad en el tiempo - Trabajo a tiempo parcial .....	69
Figura 29. Políticas: Flexibilidad en el tiempo - Semana comprimida .....	69
Figura 30. Políticas: Flexibilidad en el tiempo - Calendario de vacaciones flexible .....	70
Figura 31. Políticas: Flexibilidad en el tiempo - Horario de trabajo flexible .....	70
Figura 32. Políticas: Información - Ítem 1 .....	71
Figura 33. Políticas: Información - Ítem 2 .....	72
Figura 34. Políticas: Información - Ítem 3 .....	72

Figura 35. Políticas: Información - Ítem 4 .....	73
Figura 36. Percepción de apoyo de la organización - Ítem 1 .....	74
Figura 37. Percepción de apoyo de la organización - Ítem 2 .....	75
Figura 38. Percepción de apoyo de la organización - Ítem 3 .....	75
Figura 39. Percepción de apoyo de la organización - Ítem 4 .....	76
Figura 40. Preferencias por segmentación: Trabajo en casa - Ítem 1 .....	77
Figura 41. Preferencias por segmentación: Trabajo en casa - Ítem 2 .....	77
Figura 42. Preferencias por segmentación: Trabajo en casa - Ítem 3 .....	78
Figura 43. Preferencias por segmentación: Temas familiares en el trabajo - Ítem 1.....	79
Figura 44. Preferencias por segmentación: Temas familiares en el trabajo - Ítem 2.....	79
Figura 45. Preferencias por segmentación: Temas familiares en el trabajo - Ítem 3.....	80
Figura 46. Preferencias por segmentación: Temas familiares en el trabajo - Ítem 4.....	80
Figura 47. Preferencias de trabajo: Motivación intrínseca y trascendente - Ítem 1.....	81
Figura 48. Preferencias de trabajo: Motivación intrínseca y trascendente - Ítem 2.....	81
Figura 49. Preferencias de trabajo: Motivación intrínseca y trascendente - Ítem 3.....	82
Figura 50. Preferencias de trabajo: Motivación intrínseca y trascendente - Ítem 4.....	82
Figura 51. Hallazgos en el Modelo de investigación .....	84
Figura 52. Comparación cultura: Excedencias y consecuencias negativas .....	86
Figura 53. Comparación cultura: Expectativas sobre carga laboral .....	87
Figura 54. Comparación liderazgo: Apoyo emocional del supervisor .....	87
Figura 55. Comparación liderazgo: Apoyo instrumental del supervisor .....	88
Figura 56. Comparación liderazgo: Apoyo de gestión - políticas .....	88
Figura 57. Comparación liderazgo: Supervisor como modelo .....	89
Figura 58. Comparación políticas: Trabajo a tiempo parcial.....	90
Figura 59. Comparación políticas: Semana comprimida.....	90
Figura 60. Comparación políticas: Reparto de trabajo.....	91
Figura 61. Comparación políticas: Guardería.....	92
Figura 62. Comparación políticas: Subsidio.....	92
Figura 63. Comparación políticas: Permiso para cuidar familiar.....	93
Figura 64. Comparación políticas: Permiso por maternidad/paternidad .....	93
Figura 65. Comparación políticas: Asesoramiento.....	94
Figura 66. Comparación políticas: Información guardería .....	94
Figura 67. Comparación políticas: Información prestaciones .....	95
Figura 68. Comparación políticas: Seminarios y talleres.....	95

## Introducción

En la teoría de las motivaciones, Pérez López (2014) afirma que “Las empresas, pues, se parecen a las familias” (p. 18), en cuanto que están constituidas por personas que persiguen unos resultados y que se distinguen según cuál sea la calidad de los motivos por los cuales actúan y el modo cómo atienden las necesidades de sus miembros. Surge, a partir de esa reflexión, el interés de los autores por estudiar cómo una empresa contribuye con el desarrollo integral de sus colaboradores, entendiendo que tienen objetivos profesionales y personales por alcanzar, logro que está sujeto a la calidad de la mutua influencia que se da entre el trabajo y la familia.

Se investigó sobre las formas de medir las decisiones empresariales y su impacto en la realidad familiar. Así, se encontró el vasto trabajo del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa en España, mediante el *IESE Family Responsible Employer Index* que se encarga de evaluar la RFC de las empresas determinando si desarrolla un entorno enriquecedor, favorable, desfavorable o contaminante.

Los autores acordaron aplicar el Cuestionario para colaboradores (ver Apéndice A), que forma parte del instrumento que evalúa el modelo IFREI 2.0, en función a tres dimensiones principales: **políticas, liderazgo y cultura**, añadiendo correlaciones con otras tres dimensiones del modelo. La población la integraron todos los maestros de la sede Los Olivos Villasol de la cadena de colegios IS. La investigación fue llevada a cabo según lo planificado, sin embargo, al no disponer de la guía para evaluar los resultados, se definieron criterios propios para segmentar las respuestas y analizar los resultados correspondientes a cada dimensión. Sobre la base de los hallazgos obtenidos y de la teoría al uso en el modelo IFREI 2.0, se han planteado conclusiones y sugerencias.

En el capítulo 1 del trabajo de investigación, se plantea la importancia de la problemática con relación a la RFC y se establecen la hipótesis, el objetivo general y cinco objetivos específicos, refiriendo la delimitación de la investigación.

En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico, empezando por los antecedentes y los conceptos clave en los que se enmarca el estudio; entre los principales, empresa, familia, trabajo, RFC, cultura, liderazgo, políticas, conflicto y conciliación.

El capítulo 3 está dedicado al marco metodológico. Se define el tipo y diseño de la investigación, además de caracterizar a la población elegida y el instrumento utilizado. En este capítulo también se explica cómo se ha desarrollado el análisis de validez y confiabilidad del instrumento y cómo se procesaron los resultados obtenidos, luego de su clasificación en tres grupos, con relación a las características de la RFC.

El capítulo 4 contiene el análisis y discusión de los resultados obtenidos. Se detallan los hallazgos del cuestionario en todos los ítems de las dimensiones de políticas, cultura y liderazgo, además de establecer la correlación entre estas y tres dimensiones más, a saber, percepción de apoyo de la organización, preferencias por segmentación y preferencias de trabajo. Finalmente, se comparan

los resultados alcanzados con dos estudios publicados por el IESE, tanto en el Perú (2011) como en el mundo (2018).

El trabajo de investigación culmina detallando las conclusiones en las que se da respuesta a los objetivos de la investigación. Estas buscan aportar no solo al estudio científico de la RFC, sino también a mejorar las prácticas de IS de la sede Los Olivos Villasol y, por extensión, a la red de colegios. Junto a las conclusiones, se ofrecen algunas recomendaciones que puedan ser atendidas a criterio de la dirección evaluando la pertinencia de su aplicación en beneficio de los fines de la empresa, de los colaboradores y de sus familias.



## Capítulo 1. Fundamentación

### 1.1 Planteamiento del problema

La realización personal es un proceso que abarca la vida entera y consiste en adquirir las virtudes humanas necesarias para forjar una personalidad madura. Estos hábitos operativos buenos se empiezan a moldear en el hogar, espacio clave en la edad de oro del aprendizaje; se afianzan con la formación intencionada, y luego se consolidan en las variadas actividades de cada día, especialmente en el trabajo. Es acertado decir que una familia sólida es una base firme gracias a la cual se puede llegar a ser un buen trabajador en el futuro. De hecho, “es difícil pensar que se lograría el desarrollo armónico de las virtudes sin contar con la familia” (Isaacs, 2003, p. 25).

Para lograr esta realización, es necesario que las personas dialoguen. Afirmarán Yepes y Aranguren (2003): “el hombre necesita dialogar. Para hablar nos hace falta un interlocutor, alguien que nos comprenda. Las personas hablan para que alguien las escuche; no se dirigen al vacío” (p. 67). Es así como la falta de diálogo trae consecuencias nefastas para las relaciones interpersonales, expone Fraile (2015): “la falta de diálogo, sea en la familia, con los amigos o en las empresas sólo conduce a degradar la comunidad donde se actúa o es permanente motivo de discordia” (p. 323). “Sin comunicación no hay verdadera vida social, a lo sumo apariencia de equilibrio, pero falta el terreno común sobre el cual poder construir” (Yepes y Aranguren, 2003, p. 68).

La familia y el trabajo son dos realidades contundentes en la vida de las personas. De hecho, la mayor parte del tiempo está dedicado a ambos espacios. La actividad laboral y la familia tienen además implicancias mutuas y, en muchas ocasiones, la frontera entre ambos es bastante difusa. Y si la familia es un espacio clave en el desarrollo de la persona, el trabajo también lo es (aunque de modo distinto). Según Pleck (1977), es muy importante que la empresa sea más consciente de esta permeabilidad de los ámbitos del trabajo y la familia, asumiendo con responsabilidad la repercusión entre su territorio y el ámbito familiar. Esto significa que, como bien lo explica García (2015) “el conflicto trabajo-familia despliega unos efectos negativos sobre el ámbito familiar que no ejerce el conflicto familia-trabajo sobre el ámbito laboral” (p. 74). Así Hernández (2008), explicando esta teoría, afirma que “los límites entre el trabajo y la familia son asimétricamente permeables hasta el extremo de que la intrusión de las demandas de un campo en el otro ocurre con una frecuencia desigual” (p. 55).

No obstante, se puede verificar en la práctica la necesidad de desarrollar el sentido de responsabilidad de las empresas para con los colaboradores y sus familias. La falta de una adecuada conciliación trabajo-familia es una realidad presente en algunas organizaciones, donde el trabajo excede a la jornada regular y ocupa el tiempo destinado al hogar, afectando su frágil ecología. Las políticas, cultura organizacional y modelos de liderazgo de muchas empresas aún no incorporan un

enfoque favorable a la familia; esto debido a los paradigmas con los que se enfrenta la empresa como organización a través de sus directivos. Según García (2012):

La empresa, a través de las decisiones cotidianas de los directivos, puede continuar mirando a la familia sólo como productora y/o consumidora, o potenciar y legitimar las decisiones de los partícipes ante la problemática de conciliación que enfrentan para integrar adecuadamente su vida profesional y familiar (p. 1).

Los legisladores también tienen la responsabilidad de promulgar leyes que promuevan un adecuado equilibrio trabajo-familia. El derecho positivo ofrece numerosos ejemplos al respecto:

- Declaración Internacional de los Derechos Humanos (1948). “La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y del Estado” (Artículo 16, inciso 3).
- Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos (1966). “La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene el derecho de la sociedad y el Estado” (Artículo 23, inciso 1).
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. (1979), expone:

Alentar el suministro de los servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que los padres combinen las obligaciones para con la familia con las responsabilidades del trabajo y la participación en la vida pública, especialmente mediante el fomento de la creación y desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado de los niños. (Artículo 11, numeral 2, literal c)

Los Estados parte garantizarán a la mujer servicios apropiados en relación con el embarazo, el parto y el período posterior al parto, proporcionando servicios gratuitos cuando fuere necesario, y le asegurará una nutrición adecuada durante el embarazo y la lactancia. (Artículo 12, numeral 2)

- Organización internacional del trabajo. Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares n° 156 (1981):

Con miras a crear la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras, cada miembro deberá incluir entre los objetivos de su política nacional el de permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo 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. (Artículo 3, inciso 1)

Deberán adoptarse además todas las medidas compatibles con las condiciones y posibilidades nacionales para: a) Tener en cuenta las necesidades de los trabajadores con responsabilidades familiares en la planificación de las comunidades locales o regionales; b)

desarrollar o promover servicios comunitarios, públicos o privados, tales como los servicios y medios de asistencia a la infancia y de asistencia familiar. (Artículo 5)

- Constitución Política del Perú (1993), pauta que:

La comunidad y el Estado protegen especialmente al niño, al adolescente, a la madre y al anciano en situación de abandono. También protegen a la familia y promueven el matrimonio. Reconocen a estos últimos como instituciones, naturales y fundamentales de la sociedad ... (Artículo 4)

- Ley 27337, código de los niños y adolescentes (2000), norma:

A su atención por el Estado desde su concepción. - Es responsabilidad del Estado promover el establecimiento de condiciones adecuadas para la atención de la madre durante las etapas del embarazo, el parto y la fase postnatal. El Estado otorgará atención especializada a la adolescente madre y promoverá la lactancia materna y el establecimiento de centros de cuidado diurno. La sociedad coadyuvará a hacer efectivas tales garantías. (Capítulo 1, artículo 2)

- Ley 28731, ley que amplía la duración del permiso por lactancia materna (2006).
- Ley 29409, ley que concede el Derecho de Licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada (2009).
- Ley 29896, ley que establece la implementación de lactarios en las instituciones del sector público y del sector privado promoviendo la lactancia materna (2012).
- Ley 30012, ley que concede el derecho de licencia a trabajadores con familiares directos que se encuentren con enfermedad en estado grave o terminal o sufran accidente grave (2013).
- Ley 30036, ley que regula el Teletrabajo (2013) y precisa que: “El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa que mantiene vínculo laboral a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos” (Artículo 2).
- Ley 30807, ley que modifica la ley 29409 (2018), publica: Se reconoce el derecho de los trabajadores varones (sean cual fuere su régimen laboral) a gozar de cuatro a diez días hábiles de licencia pagada por su empleador, contados a partir del día siguiente del nacimiento de su hijo.

Así, Pardo et al. (2014) aseguran que el Estado juega un rol importante “ya que, si no hay políticas de protección a la familia que trasciendan los escenarios organizacionales y que realmente impacten en su dinámica, no habrá puntos de apoyo en la transformación hacia empresas familiarmente responsables” (p. 25).

Es el mismo Estado quien necesita asumir su rol como promotor de las familias, sin suplirlas, “sino empoderarlas a través de políticas públicas para que ellas puedan llevar a cabo su función social” (Debeljuh y Ordoñez, 2017, p. 22).

A pesar de la protección del Estado a través del derecho positivo, las familias están sufriendo constantemente los embates de una cultura de muerte y de desprecio de los valores, y se ven azotadas también porque un gran número de empresas no tienen claridad respecto a la naturaleza y finalidad de su existencia. ¿Para qué existe una empresa? “Muchas de las respuestas pusieron el foco en la maximización de beneficios como la razón de ser de las corporaciones. Las respuestas que se den sobre el fin de la empresa son claves para entender la responsabilidad que asumen” (Debeljuh y Ordoñez, 2017, p. 50).

La presente investigación permitirá establecer cuál es la percepción del colaborador respecto de la posición de IS, en materia de la RFC y cómo el resultado de sus directivas y la misma práctica de gestión incide en los colaboradores de la sede Los Olivos Villasol.

En el mundo, existen iniciativas que promueven la RFC. Entre ellas se encuentra la Fundación Másfamilia, que nace en el 2003 con el objetivo de aportar soluciones innovadoras y altamente profesionales a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; esta institución otorga la certificación EFR (Empresa Familiarmente Responsable). Otra entidad es el Centro Internacional de Trabajo y Familia, ICWF (*International Center of Work and Family*, por su denominación en inglés); forma parte del IESE *Business School* (Escuela de Negocios del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa de la Universidad de Navarra de España). Fruto de sus investigaciones, desarrolló en 1999 el Índice de Empresa Familiarmente Responsable (*IESE Family Responsible Employer Index*, IFREI, por sus siglas en inglés). Las Heras (2018) lo define como:

Un modelo antropológico y holístico. En primer lugar, es antropológico porque está basado en el paradigma que sitúa a la persona como el centro y el pilar de la empresa. En segundo lugar, es holístico porque comprende la empresa en sus diversas dimensiones, como un conjunto de personas que desean generar riqueza y repartirla del modo más equitativo posible, mediante la producción de un bien o un servicio. Esto último debe, por una parte, satisfacer las necesidades reales de los clientes y, por otra, conseguir que quienes componen la empresa desarrollen sus capacidades y satisfagan sus objetivos personales y profesionales. (p. 8)

En su página web, el IESE (*Family Responsible Employer Index* [IFREI], 2020), refiere lo siguiente respecto al cuestionario:

Evaluaba la implantación de políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en 19 países. El cuestionario recogía información de los directores generales o directores de personas y centraba su estudio en las políticas, cultura, frenos e impulsores. Desde 1999 más de 3.800 empresas han participado en este cuestionario.

Así, IFREI (2020) ahonda en los alcances del estudio en cuestión:

En el 2010, se desarrolló una nueva versión del cuestionario, el IFREI 1.5 dirigido a todos los empleados de la empresa. Mide el impacto que las políticas, el supervisor y la cultura, tienen en los resultados, tanto a nivel organizativo como individual. En 2012, se lanzó el IFREI 2.0. Su objetivo es profundizar en detectar los entornos de cada empresa, a partir de múltiples respuestas de una misma organización. Participan el director de personas, los managers y sus colaboradores.

En la presente investigación, los autores utilizaron únicamente la sección del Cuestionario para Colaboradores IFREI (el modelo IFREI 2.0 además incluye un cuestionario para líderes). Este estudio centra su análisis en tres dimensiones principales: Políticas, cultura y liderazgo para evaluar la RFC en IS, una institución educativa privada, con 63 sedes en todo el Perú y más de 2300 maestros cuyo “propósito es inspirar y formar a nuestros estudiantes para que transformen el mundo” Mercado Negro (2020). La investigación se realizará en la sede de mayor antigüedad en la red de colegios, ubicada en el distrito de Los Olivos de la ciudad de Lima. IS es una empresa educativa privada que pertenece al grupo Intercorp desde el año 2010 y que ahora se encuentra en una etapa de expansión en Latinoamérica, con operaciones ya iniciadas en México y Colombia sin dejar de lado la consolidación en el mercado peruano. “Su visión es lograr que los niños del Perú tengan acceso a una educación de estándares internacionales; su misión es crear una generación inspirada, inteligente y ética para construir el futuro liderazgo del Perú” (Innova Schools, 2021).

Con el presente trabajo se busca responder la siguiente cuestión: ¿Tiene *Innova Schools* las características de una empresa familiarmente responsable según las tres dimensiones principales del modelo IFREI: Políticas, cultura y liderazgo?

## 1.2 Sistema de hipótesis

En cuanto al problema principal, se plantea como hipótesis que *Innova Schools* posee las características de una empresa familiarmente responsable según las tres dimensiones principales del modelo IFREI 2.0: Políticas, cultura y liderazgo.

Respecto a la correlación entre las dimensiones principales y las tres complementarias, se ha propuesto el siguiente sistema de hipótesis:

- Hi1 Existe relación positiva entre la dimensión **políticas** y las dimensiones complementarias.
- Ho1 No existe relación positiva entre la dimensión **políticas** y las dimensiones complementarias .
- Hi2 Existe relación positiva entre la dimensión **cultura** y las dimensiones complementarias.
- Ho2 No existe relación positiva entre la dimensión **cultura** y las dimensiones complementarias.

- Hi3 Existe relación positiva entre la dimensión **liderazgo** y las dimensiones complementarias.
- Ho3 No existe relación positiva entre la dimensión **liderazgo** y las dimensiones complementarias.

### 1.3 Objetivos de la investigación

#### 1.3.1 Objetivo general

Evaluar la RFC en *Innova Schools* respecto a sus maestros de la sede Los Olivos Villasol, según el modelo IFREI.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar las políticas de *Innova Schools* a partir de la RFC según el modelo IFREI.
- Analizar el liderazgo de *Innova Schools* a partir de la RFC según el modelo IFREI.
- Analizar la cultura de *Innova Schools* a partir de la RFC según el modelo IFREI.
- Evaluar la correlación de resultados entre las dimensiones políticas, cultura y liderazgo con las dimensiones percepción de apoyo de la organización, preferencias por segmentación y preferencias de trabajo.
- Comparar los resultados obtenidos con los estudios IFREI en el Perú (2011) y en el mundo (2018).

### 1.4 Justificación de la investigación

Este trabajo de investigación está justificado desde lo práctico en que los autores están convencidos de la contribución que este estudio puede aportar a IS. La evaluación de las dimensiones políticas, cultura y liderazgo del modelo IFREI en la organización y el efecto que tiene en sus colaboradores, específicamente en los maestros de la sede Los Olivos Villasol en Lima, servirá para determinar en qué medida están presentes las características de una empresa familiarmente responsable.

También se justifica desde lo social porque a partir de estos resultados se podrá vislumbrar alternativas de mejora para la integración de la vida familiar y laboral de sus colaboradores. Este trabajo tiene como finalidad que IS pueda conocer la percepción de sus colaboradores respecto a las políticas, liderazgo y cultura bajo la perspectiva de la RFC.

Con relación a la justificación teórica, si bien cierto el Estado ha propuesto una diversidad de leyes que protegen a la familia y al trabajador para que pueda disfrutar más de sus ámbitos familiares, el tema central siempre pasa por el compromiso de los líderes para optar por una cultura de RFC en sus empresas, en beneficio directo de este nuevo *stakeholder* que es la familia. Esto tendrá un impacto de grandes dimensiones para generar mayor y mejor motivación del empleado, promover su identificación con la empresa, forjar compromiso, orgullo de pertenencia, mayor competitividad, un mejor clima laboral, disminución en rotación no deseada, reducción del absentismo y mejor calidad de

vida y salud. Todos estos aspectos pueden redundar a su vez en el incremento de la productividad laboral. En palabras de Chinchilla (2019), “trabajar con seres humanos completos, teniendo en cuenta sus necesidades y responsabilidades familiares, ayudando a satisfacerlas siempre que sea posible, conducen a una mayor productividad y competitividad” (p. 92).

Respecto a la justificación metodológica, se utilizó el cuestionario IFREI 2.0, que ha sido validado por el IESE en múltiples estudios. Este cuestionario está adaptado para ser aplicado en el Perú y para los colaboradores de IS, permitiendo recoger y procesar información acerca de la percepción de los colaboradores respecto de la cultura, el liderazgo y políticas organizativas.

### **1.5 Delimitación de la investigación**

La presente investigación está demarcada como sigue: (a) se realizó en el distrito de los Olivos, provincia de Lima, departamento de Lima; (b) solo se llevó a cabo en una sede de la red de colegios IS; (c) el tiempo disponible para la realización de la investigación, el recojo de datos y formulación de las conclusiones fue de siete meses; (d) las dimensiones políticas, cultura y liderazgo y las dimensiones complementarias: Percepción de apoyo de la organización, preferencia de trabajo y preferencias por segmentación pertenecientes al modelo IFREI 2.0; (e) hizo referencia a la modalidad de trabajo presencial, aunque la aplicación de los instrumentos se efectuó durante la modalidad a distancia y bajo el régimen de teletrabajo.

### **1.6 Limitaciones de la investigación**

La investigación previó la aplicación del Cuestionario para Colaboradores del modelo IFREI 2.0, propiedad del IESE. Los autores no dispusieron del manual de interpretación de los resultados; sin embargo, evaluaron los resultados sobre la base del concepto de empresa familiarmente responsable delineado en el modelo. Esta evaluación se pudo efectuar debido a que se dispuso de los instrumentos originales para el recojo de información y de los resultados mundiales y del Perú, publicados como fruto de investigaciones precedentes. Fue posible la comparación de los resultados consignados en esta investigación porque todos ellos emplearon el mismo instrumento y los mismos valores de respuesta. No obstante, los autores no han empleado otros métodos estadísticos que permitan comparaciones y análisis más profundos.

La presente investigación circunscribe su estudio a los maestros de una de las 63 sedes de IS, por lo que las conclusiones que se obtuvieron no pueden ser generalizadas para el total de sedes de la institución.

Finalmente, resulta relevante indicar que este trabajo se realizó en un contexto de crisis sanitaria generada por la pandemia de la COVID 19. Los colegios vienen ejecutando sus operaciones de manera virtual, y los maestros están trabajando de forma remota desde sus hogares. Esta realidad es una variable que puede incidir en los resultados de la investigación, considerando que el instrumento metodológico empleado fue diseñado para explorar opiniones y realidades en tiempos

de trabajo presencial. Para controlar esta situación, se indicó en los cuestionarios que la información consultada hace referencia a las condiciones normales de trabajo, lo que permitió llegar a conclusiones válidas.



## Capítulo 2. Marco teórico

### 2.1 Antecedentes de la investigación

La investigación realizada tiene su marco de referencia en el concepto de RFC. Este constructo, respecto a la empresa y la familia de los colaboradores, ha sido objeto de estudio y preocupación desde décadas pasadas, cuando la Dra. Nuria Chinchilla acuña los conceptos de RFC y empresa familiarmente responsable (EFR). De hecho, no se ha hallado sino a partir de la última década del siglo pasado, instituciones y empresas preocupadas en abordar de manera sistemática la necesidad de impulsar la armonía y conciliación de la vida laboral y familiar.

En esa línea, se promulga la ley de conciliación entre la vida familiar y laboral de 1999 en España (Ministerio de la Presidencia, 2020), que busca proteger los derechos laborales de las mujeres y el cuidado familiar de las personas mayores y aquellas que sufren enfermedades. El Real Decreto recoge así el principio constitucional de igualdad y no discriminación.

En 1999, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE de la Universidad de Navarra, desarrolló tres líneas de trabajo: investigación, formación e impacto en la opinión pública. Fruto de esa iniciativa, determinó un indicador que planteaba una medida de la RFC. Este se denominó IFREI 1.0 y, desde entonces, ha sido una de las más importantes y reconocidas herramientas para analizar la situación de la conciliación, primero en España y luego en otros países. En Europa los países que formaron parte de dicho estudio fueron: Francia, Italia, Países Bajos y Holanda; en Asia, Filipinas; en África: África Occidental, Costa de Marfil, Kenia y Nigeria. En América Central y del Norte: Costa Rica, El Salvador, Canadá, México, Honduras, Panamá, Guatemala y República Dominicana; mientras que, en América del Sur, los participantes fueron Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

Otra iniciativa privada, sin fines de lucro, es la Fundación Másfamilia, entidad impulsada por la Federación Española de Familias Numerosas, que cuenta con el respaldo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Desde 2003, Másfamilia aporta soluciones para la protección y apoyo de la familia, sobre todo en aquellas con personas dependientes. En su labor han desarrollado el Modelo de certificación EFR con el que han acreditado a más de 600 entidades en una veintena de países Másfamilia (2020).

La certificación EFR promovida por la Fundación Másfamilia está respaldada por distintas certificadoras, entre ellas AENOR que, desde el 2007, brinda su servicio una vez superadas las auditorías. *Bureau Veritas*, empresa internacional que brinda también certificación EFR.

El estudio de la RFC de Gutiérrez et al. (2017), aborda específicamente la percepción acerca de la conciliación y el conflicto entre la vida familiar y laboral. Este trabajo desarrollado en la Universidad de Antioquia, Colombia, aporta luces para la presente investigación.

En el mencionado trabajo, Gutiérrez et al. (2017, p. 300) se evidencia:

- a) Que el conflicto trabajo-familia está vinculado estrechamente con el tiempo y la tensión que produce el trabajo como interferencia en la vida familiar.
- b) Que existen prácticas empresariales que son percibidas por los colaboradores como atenuantes de las consecuencias sobre el nivel de conflicto trabajo-familia.
- c) Que existen elementos emergentes cuya presencia influye en la percepción de conflicto entre la familia y el trabajo.

De vuelta al índice IFREI, que es el que sirve de modelo para la investigación en curso, el IESE lanzó en 2010 su versión 1.5 dirigida a los colaboradores de las empresas, que ha sido aplicado en 23 países. En 2012, se actualizó a la versión 2.0 considerando la participación de los gerentes y el gerente de gestión de personas. Son 19 países en los que se encuentran investigadores asociados, quienes son responsables del impulso de este diagnóstico y el desarrollo de culturas familiarmente responsables; en el Perú, es el PAD (Escuela de Dirección de la Universidad de Piura) quien colabora con esta iniciativa, IESE (2020).

Algunas tesis también han utilizado los instrumentos del IFREI para sus respectivas investigaciones, entre las que cabe referir la tesis doctoral de Cruz (2012) denominada “Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores”. La tesis “Conciliación trabajo-familia” de las Magíster Perochena y Armejo del año 2016, también tomó como base para sus encuestas el cuestionario IFREI.

Se ha tomado en cuenta en el presente trabajo el estudio “Índice de Entornos Familiarmente Responsables en el mundo y en Perú” realizado por Chinchilla y Las Heras (2011) en Perú; su objetivo principal fue: “Mostrar el impacto de las políticas, las prácticas y el liderazgo familiarmente responsable sobre su salud, su vínculo de lealtad, su intención de dejar la empresa, y su satisfacción” (Chinchilla y Las Heras, 2011, p. 4). También se ha considerado la investigación de la Dra. Mireia Las Heras de 2018 titulada: “Estudio responsabilidad familiar corporativa (IFREI) España 2017. Consecuencias en las empresas, los empleados y la sociedad”, investigación que tiene como finalidad hacer una comparación de los índices de una empresa familiarmente responsable entre el mundo y España.

Estos son algunos de los antecedentes tomados en cuenta para el desarrollo de la presente investigación en IS en Lima, empresa privada del sector educativo peruano que hoy cuenta con más de 33 000 estudiantes y 2 300 maestros. Se espera que el presente trabajo realice un aporte en el desarrollo de esta organización para el bien de sus colaboradores, los estudiantes y sus familias.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Familia

A la familia se la ha definido de distintas formas. Bajo una mirada clásica, la familia es célula básica de la sociedad. Existen otras perspectivas más rigurosas, como la que se presenta en “El lugar al que se vuelve”, Alvira (2000) en la que, refiriéndose a ella, dirá que es el único lugar donde el hombre aprende el significado de la persona individual y de la sociedad al mismo tiempo, dando a entender que esa doble dimensión individual y relacional es lo que define también a la persona y es constitutiva de ella. El proceso de personalización se da sólo en el ámbito familiar, lugar donde la persona es aceptada por sí misma y no por sus cualidades. La integración del ámbito individual y relacional sólo se obtiene si la persona es educada en la confianza, Alvira (2000). Nuria Chinchilla (2019), refiriéndose a la familia, dice que en ella “descubrimos la importancia de la Corresponsabilidad y desarrollamos Competencias necesarias para la vida profesional y social” (p. 128).

Juan Pablo II (1994) destaca en la definición de familia:

Entre los numerosos caminos, la familia es el primero y el más importante. Es un camino común, aunque particular, único e irrepetible, como irrepetible es todo hombre; un camino del cual no puede alejarse el ser humano. En efecto, él viene al mundo en el seno de una familia, por lo cual puede decirse que debe a ella el hecho mismo de existir como hombre. Cuando falta la familia, se crea en la persona que viene al mundo una carencia preocupante y dolorosa que pesará posteriormente durante toda la vida. (p. 1)

No puede ni debe coexistir una falsa dialéctica entre familia y sociedad; sin familia no hay sociedad que pueda existir, pues la familia es sociedad por excelencia y la primera forma en que aparece lo social. Es por eso que no se debe examinar a la familia desde la sociedad sino a la sociedad desde la familia, Alvira (2000). Es así como Alvira quiere romper con la clásica interpretación simplista y llevarla a la profundidad de la riqueza antropológica que contiene, pues es en ella donde se desarrollan las virtudes; donde se aprende a tener esperanza. Precisamente, es la práctica de las virtudes aprendidas en el hogar lo que puede contribuir a un entorno laboral favorable a los fines de la empresa.

Altarejos et al. (2005) sostienen que:

Es en este ámbito de sociabilidad donde se descubre que la persona no puede vivir en soledad, y es en la familia donde desarrolla su sociabilidad, se podría decir desde este ámbito relacional o de desarrollo de su sociabilidad donde se podría describir al hombre como un buscador que busca. (p. 174)

Es en la familia donde las personas deberían encontrar el sentido a sus vidas, es en los vínculos familiares donde las personas deberían encontrar las respuestas a sus preguntas más íntimas.

Es en el ámbito de la relacionalidad, donde la familia se abre a otros grupos de familiares o asociaciones y esta apertura favorece a que cada individuo se socialice adecuadamente, se integre y adapte a la sociedad (Altarejos et al., 2005).

Ya Chinchilla (2019), refiriéndose a la familia como la fuente de la ecología humana señala:

La familia es el pilar y el corazón de la ecología humana, es el ámbito que tiene el papel más destacado, porque es la que desarrolla capital humano (personas) y social (capacidad de comprometerse y generar vínculos estables). Si no hay familia, no hay niños, si no hay niños, no hay sociedad, y se acaba incluso la actividad económica. La familia es la rampa de lanzamiento de la actividad económica: en ella, sus miembros aprenden qué hacer con los residuos, a amar la naturaleza, a cuidar a los demás. (pp. 40-41)

En otra definición de familia, Alberdi (1982) la refiere como el conjunto de “dos o más personas unidas por el matrimonio o la filiación, que viven juntas, ponen sus recursos económicos en común y consumen juntos una serie de bienes” (p. 90).

En la Carta de los Derechos de la Familia, presentada por la Santa Sede (1983), se afirma que la familia no solo es un componente más en el engranaje social, sino que, en su dinámica interior, las personas se desarrollan espiritual, psicológica y corporalmente:

La familia constituye, más que una unidad jurídica, social y económica, una comunidad de amor y de solidaridad, insustituible para la enseñanza y transmisión de los valores culturales, éticos, sociales, espirituales y religiosos, esenciales para el desarrollo y bienestar de sus propios miembros y de la sociedad. (párr. 16)

### **2.2.2 Trabajo**

Así como la familia ha tenido multiplicidad de definiciones, los conceptos sobre el trabajo también han pasado por distintas aproximaciones; así tenemos un pensamiento clásico fielmente representado por Aristóteles, el de la filosofía moderna con Descartes, y un pensamiento que está influido por el cristianismo que aporta la noción de dignidad al trabajo humano (Melendo, 1990).

El mismo autor expone que entre griegos y romanos, “casi ninguno aprecia el trabajo por su valor intrínseco, sino como medio o instrumento para alcanzar otro fin” (p. 3); el trabajo estaba tan despojado de su sentido real, que era algo indigno para el hombre. “Aristóteles, con su distinción entre labores serviles - trabajo en el sentido más riguroso - y ocio, o espacio para la teoría y la contemplación, única ocupación digna del hombre libre” (Melendo, 1990, p. 4) expresa el sentir general de los pueblos en esa época. Es así como Aristóteles puntualiza “Llamamos embrutecedoras a todas las artes que disponen a deformar el cuerpo, y también a los trabajos asalariados, porque privan de ocio a la mente y la hacen vil” (Política, p. 457).

En la Edad Moderna habrá, sin embargo, un cambio en el paradigma. Melendo (1990) añade: “en esta época se inicia un cambio de perspectiva que conducirá exactamente a la inversión del planteamiento clásico: exaltación del trabajo y minusvaloración del ocio” (p. 6).

El primer indicio de este cambio lo aporta Descartes en su Discurso del Método, y lo encamina desde lo que se podría denominar “ciencia para aprender” a “la ciencia para manipular” y que está estrechamente ligada a lo que los griegos llaman trabajo. Dentro de los más destacados autores de este cambio de paradigma encontramos a Bacon, Hume, Leibniz y Marx. Descartes le da una valoración positiva al trabajo humano y al vigor transformador del trabajo, pero una de las consecuencias de este cambio es el empequeñecimiento de la dignidad del hombre. El trabajo es visto como una mera mercancía que es susceptible de ser comprada de acuerdo con las leyes de la oferta y la demanda (Melendo, 1990). Es así como la persona aparece sólo como un medio para un fin productivo.

Con la llegada del pensamiento cristiano, los moldes sobre los que se había forjado la idea de trabajo se transforman, pues el cristianismo le dará un nuevo sustrato, que es la dignidad gracias a la cual “todas las personas somos esencialmente iguales” (Melendo, 1990, p. 17). Se descubre lo más relevante de su pensamiento filosófico, sobre lo que se funda y apoya todo pensamiento filosófico cristiano que es el “acto de ser” o el “acto de ser personal”. Sentencia Melendo que teniendo en cuenta este grandioso descubrimiento: “Sólo a partir de entonces el trabajo, junto con el resto de la actividad humana podrá ser teórica y fundamentalmente elevado al nivel de lo estrictamente personal” (p. 17). Bajo esa mirada cristiana, distintos autores definirán el trabajo como a continuación se verá.

Para Pablo VI (1965), el trabajo es un terreno connatural al ser humano; las personas han sido creadas para trabajar, como bien lo explica el libro del Génesis; el trabajo no solo es la posibilidad de conseguir sustento, sino un medio para el desarrollo de la personalidad y de la participación en todas las esferas que propone la sociedad. De la misma forma, Ferreiro y Alcázar (2002), afirman que: “El hombre es un ser vivo con tres dimensiones fundamentales: cuerpo, inteligencia y voluntad. ... no es un ser terminado sino incompleto que debe perfeccionarse mediante la acción y su trabajo” (p. 33). En el trabajo, las personas son capaces de darle solución a las dificultades propias de una organización, eso les dará no solo un resultado económico, sino que también dignificará sus vidas.

Fraile (2015) dirá:

El trabajo era algo necesario y noble creado por Dios. Es en el fondo un medio de perfeccionamiento interior y no solo el de lograr la subsistencia. Esto se contradice con la idea de Aristóteles en afirmar que el trabajo es una tarea inferior que no satisface el espíritu. (p. 171)

El trabajo dignifica a la persona; es un medio fundamental por el cual se convierte en co-creadora. Sin embargo, es preciso evitar el trabajo excesivo que genere abuso propio o de terceros, fatigas que atenten contra la salud o la vida de las personas. Debe ser siempre un lugar donde se

desarrollen las capacidades específicamente humanas y el camino para labrar un futuro digno. León XIII (1891) habla al respecto:

Trabajar es ocuparse en hacer algo con el objeto de adquirir las cosas necesarias para los usos diversos de la vida y, sobre todo, para la propia conservación: «Te ganarás el pan con el sudor de tu frente». Luego, el trabajo implica por naturaleza estas dos a modo de notas: que sea personal, en cuanto la energía que opera es inherente a la persona y propia en absoluto del que la ejerce y para cuya utilidad le ha sido dada, y que sea necesario, por cuanto el fruto de su trabajo le es necesario al hombre para la defensa de su vida, defensa a que le obliga la naturaleza misma de las cosas, a que hay que plegarse por encima de todo. (p. 17)

En concordancia con el párrafo anterior, Fraile (2015) explicará: “Hay que remediar y sustituir una concepción reduccionista del trabajo humano hoy, centrado casi exclusivamente en el beneficio material, por otra que busque el sentido profundo de lo que hace el hombre” (p. 178). Entonces, en razón de lo anteriormente expuesto, afirmará categóricamente Millán-Puelles (1974): “El trabajo es la actividad más expresiva de la esencia total del ser humano” (p. 157).

**2.2.2.1 Empresa.** El concepto empresa ha ido evolucionando a lo largo del tiempo; son muchas sus aproximaciones y largo el proceso hasta llegar a una definición acertada. Tal como lo dice Reynoso (2014), “El concepto de empresa es un concepto dinámico” (p. 139), pero este concepto está directamente relacionado con la calidad de la acción directiva en materia de logros y resultados ya sean económicos, sociológicos y éticos.

Para la Real Academia Española (RAE, 2021) el concepto de empresa es “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Esta es la definición clásica y Reynoso (2014) la explicará con más detalle:

El espacio natural en el cual se desarrollaban las relaciones de producción a las cuales estaba destinado el derecho del trabajo, de tal manera que era ahí donde patrón y trabajador coincidían en el tiempo y el espacio, para hacer funcionar los procesos de producción. (p. 137)

Como se ha dicho anteriormente, Descartes tenía una visión bastante particular de la persona, la elucidación de Martínez-Echevarría (2015) aclara esta visión: La persona para Descartes es “un autómatas, una estructura lógico-mecánica, una especie de ‘caja negra’, con una ‘entrada’ y una ‘salida’. Una entelechia” (p. 12). Es por eso que, para la visión neoclásica de la empresa, esta solo es, en palabras de Martínez - Echevarría (2015), “un ente perfectamente delimitado, cerrado sobre sí mismo, que desempeña una función abstracta, producir mercancías” (p. 16).

Para Fernández (1997), “El concepto actual de empresa implica, además de una evidente realidad económica, una comunidad de trabajo en la que el hombre no puede ser considerado sólo como un medio, sino como un fin” (p. 3). Y es que en la empresa hay una relación directa entre la organización y la persona pues como dice la misma Fernández (1997), “la empresa ha dejado de ser un

mero negocio” (p. 3), añadiendo al final: “No se trata únicamente de que la empresa está inmersa en la sociedad, sino, ante todo, de que ella misma es sociedad” (p. 3).

Por eso las empresas no solo pueden ser acotadas a la noción de organizaciones creadas con el fin de utilizar los recursos ya sean materiales o humanos para la creación de riqueza sino, sobre todo, crear satisfacciones en las personas. Como bien afirman Ferreiro y Alcázar (2002):

Es la satisfacción de las necesidades de las personas que con ella se relacionan: clientes, empleados, dueños, proveedores, etc.; cada uno de manera diversa. No podía ser de otro modo: el fin de la empresa, del tipo que sea, no es crear más problemas ni provocar más insatisfacciones. (p. 18)

Parte de esta satisfacción que debe brindar se encuentra en el desarrollo profesional. La empresa debe prometer dar seguridad y capacidad para poder solucionar todo aquello relativo a las tareas que uno realiza. Precisan Ferreiro y Alcázar (2002) que “esta seguridad confiere un mayor atractivo y gusto por la acción” (p. 28).

La empresa puede dar al empleado herramientas para su desarrollo humano, ya sean materiales, cognoscitivas y afectivas, del mismo modo el trabajador retribuye a la empresa con las mismas herramientas antes mencionadas (Ferreiro y Alcázar, 2002).

Esto es lo que se define en términos de Ferreiro y Alcázar (2002) como balance en la organización. Ellos proponen lo siguiente con respecto a este balance:

En situaciones normales existe una coherencia o equilibrio (balance) entre lo que se da y lo que se recibe. Es decir, si la organización no aporta nada en uno de esos niveles, es ilusorio que espere recibir algo en ese mismo nivel. (p. 43)

La empresa forma en la capacidad de decidir, que es el ejercicio recto de la libertad. Los directivos, al estar al mando, se encuentran comprometidos con la prudencia, alineados con los valores y la misión de la organización, para poder conducir con verdadero liderazgo a sus empleados hacia las metas señaladas. Buenos líderes en la empresa harán de esta un hábitat propicio para la mejora en todas las dimensiones de los trabajadores. Una buena compañía no solo es un ámbito de trabajo sino también un ámbito donde la persona se educa (Ferreiro y Alcázar, 2002).

La empresa también es definida por Hernández y Pulido (2011):

Como una unidad económico-social. Es decir, la empresa produce bienes y servicios necesarios para satisfacer necesidades sociales por medio del capital: inversión de uno o varios individuos con dinero o activos que arriesgan y, por tanto, exigen resultados financieros. A su vez, el trabajo son las contribuciones manuales e intelectuales del factor humano, al quien se le retribuye conforme a la complejidad de su competencia laboral. (p. 22)

También Hernández y Pulido (2011) describen que los objetivos de una empresa están directamente relacionados con la rentabilidad financiera, con el segmento del mercado al cual se

pretende llegar, en la eficacia y eficiencia en términos de calidad, la cultura laboral y el impacto medioambiental de la actividad empresarial y producción final.

En la definición de empresa propuesta por Martínez-Echevarría (2000), el autor dice que “las empresas no solo son un conjunto de activos físicos, sino principalmente un entramado de capacidades, que se incrementan o se destruyen con la práctica diaria” (p. 42).

Pérez López (2014) aclara con brillantez que “cualquier empresa es una organización humana” (p. 36), detallando con precisión los rasgos o modelos que estas organizaciones pueden adoptar según la visión que el directivo tenga de ellas. Pérez López especifica los modelos que adoptan las empresas según la visión directiva, a saber, empresas con rasgos propios de modelos mecanicistas, psico sociológicos y antropológicos, cada uno de ellos con características distintas en cuanto a la concepción de persona y de los motivos que han de satisfacer.

En la Tabla 1 se mencionan las distintas características de los posibles modelos de funcionamiento en las organizaciones, así como su correspondiente acción directiva y las razones por las que estas empresas atienden la cuestión trabajo-familia.

**2.2.2.2 Conflicto y conciliación trabajo-familia.** El conflicto trabajo-familia es la teoría que reconoce el impacto negativo que suele tener el trabajo sobre la familia y viceversa. Andrade y Landero (2015) revelan que “los trabajadores afectados presentan síntomas de malestar físico y psicológico como fatiga, ansiedad, depresión y estrés. Por su parte, las organizaciones se ven afectadas por consecuencias como el absentismo, el bajo rendimiento y la deserción de los empleados” (p. 185).

Así (Geurts et al. 2005, como se citó en Andrade y Landero, 2015) definen “la interacción trabajo familia como un proceso donde el comprometimiento de un trabajador en un dominio (por ejemplo, en casa) es influido por determinadas situaciones (positivas o negativas) que se han construido y vivido en el otro dominio (por ejemplo, en el trabajo)” (p. 186). Asimismo, la teoría de la *permeabilidad asimétrica* propuesta por Pleck (1977) trata acerca de los límites del trabajo y la familia y refiere que el grado de flexibilidad de esa frontera influirá en el nivel de integración de ambos dominios.

Andrade y Landero (2015) afirman que las dificultades devienen cuando “la incompatibilidad de las demandas laborales y familiares generan presiones que conducen al conflicto trabajo – familia” (p. 187). También se encuentran disponibles otras definiciones: “el conflicto ocurre cuando las responsabilidades laborales interfieren con las actividades familiares” (Lin, 2013, como se citó en Andrade y Landero, 2015, p. 187).

Afirma Guitián (2009):

Diversos estudios apuntan una correlación positiva entre conflicto trabajo-familia y absentismo laboral, disminución de la productividad, falta de satisfacción en el trabajo, ansiedad, agotamiento, disminución de la implicación en el trabajo, descontento ante la vida,

depresión, hipertensión, malestar psicológico, problemas de alcohol o problemas matrimoniales. (p. 381)

**Tabla 1**

*Razones para atender la cuestión trabajo-familia en función de la naturaleza de la acción*

<b>Naturaleza de la acción</b> <b>directiva</b>	<b>Modelos y acción</b> <b>organizativa</b>	<b>Razones para atender la</b> <b>cuestión trabajo familia</b>
<p>Objetivo: Preservar la dimensión económica de la organización. Se concibe a la persona como sujeto que satisface necesidades materiales.</p>	<p>Mecanicista Exigencia del cumplimiento del sistema formal. Relaciones de intercambio de trabajo por dinero o equivalente. Especificación formal de beneficios y sanciones. Énfasis en el cuidado de los Sistemas de Retribución.</p>	<p>Cumplimiento de la legislación vigente Presión y dependencia del entorno y sus agentes. Asegurar permanencia de utilidades y participación en el mercado. Cuidado de la imagen institucional.</p>
<p>Objetivo: Preservar la dimensión social de la organización. Se concibe a la persona como sujeto que satisface necesidades cognoscitivas.</p>	<p>Psicológico Relevancia del sistema informal. A la organización le interesa el trabajador en cuanto tal. Se priorizan políticas de información, desarrollo y capacitación profesional. Énfasis en el diseño y promoción de carreras.</p>	<p>Mejorar la calidad de los productos y servicios. Respuesta ante los cambios en la configuración de la fuerza laboral. Retención del talento Garantizar la supervivencia a partir de las capacidades de sus miembros.</p>
<p>Objetivo: Preservar la dimensión ética de la organización. Se concibe a la persona como sujeto que satisface necesidades afectivas.</p>	<p>Antropológico La empresa aporta sentido al trabajo visto como un servicio. Se preocupa por atender las necesidades afectivas de su gente. Relevancia de las políticas de comunicación, participación, delegación, procurando la identificación del personal.</p>	<p>Los cambios internos en las personas a propósito de si son más relevantes para la sociedad que los productos y servicios que suministran. La empresa es vista como una escuela de valores. Se busca consolidar las condiciones de viabilidad de la sociedad.</p>

*Nota.* La tabla resume los diferentes roles directivos, los modelos de organización y las razones para atender la cuestión trabajo familia. Fuente: García (2012, pp. 3-4)

Además, Guitan (2009), señala en su artículo “La relación trabajo familia: un diálogo entre la doctrina social de la Iglesia y las ciencias sociales” lo siguiente:

La familia no forma parte de los *stakeholders* habitualmente reconocidos; esta inclusión es necesaria pues hace falta una visión más completa, cabal y precisa sobre el trabajo, que lo defina como tal: una actividad transformadora de la persona y la sociedad toda. Es necesario tener claro que el trabajo se ordena a la persona y a la familia y no al contrario. El trabajo es para el hombre y no el hombre para el trabajo como lo propone la doctrina social de la Iglesia. Es preciso revisar si la relación trabajo-familia se encuentra centrada siempre en el conflicto. Pero esta visión del conflicto deja de lado una buena conciliación entre trabajo y familia, la familia potencia el trabajo y el trabajo potencia la familia.

### **2.2.3 Políticas institucionales**

Las políticas institucionales son sistemas de dirección que establecen normas, procedimientos y comportamientos de un sistema institucional. Es gracias a ellas que las empresas pueden tener muy diversos modos de actuar, que ayuden al mejor funcionamiento de la organización. Dentro de esas políticas se halla la responsabilidad corporativa. Poco a poco, como parte de esas estrategias, se viene tomando conciencia en las empresas, sobre la necesidad de una mayor responsabilidad social corporativa, esto es, que las empresas recuperen el sentido de comunidad en lo que son los valores cívicos y valores compartidos (Martínez-Echevarría, 2000).

**2.2.3.1 Política familiar.** Las políticas familiares son conceptos que han ido variando con el tiempo; ya en 1939 se fundó en Suecia “El programa para la seguridad familiar” creado por Alva Myrdal; en 1958 en Alemania apareció por primera vez el término “política familiar”; en 1965 surge en Suecia el Consejo Consultivo de políticas familiares y en 1989, el Observatorio de Políticas Familiares Nacionales.

Afirma Flaquer (2000) que ha habido muchas formas de nombrar los planes y programas de trabajo en favor de las familias; unas veces se les llama políticas de protección familiar; otras, políticas de apoyo a la familia, y también política de la infancia o medidas amigables para la familia (*family-friendly*). Sin embargo, Flaquer prefiere el término “política familiar” para englobar a todo tipo de políticas familiares que hubiere.

Según Flaquer (2000), política familiar se refiere a:

Un conjunto de medidas públicas destinadas a aportar recursos a las personas con responsabilidades familiares para que puedan desempeñar en las mejores condiciones posibles las tareas y actividades derivadas de ella, en especial la atención a sus hijos menores dependientes. En este sentido, los instrumentos concretos de la política familiar dependen de la naturaleza y del carácter de los recursos aportados a las familias desde el exterior. (p. 12)

Este mismo autor indica que los recursos aportados pueden ser monetarios, desgravaciones fiscales, servicios de salud, educación, vivienda, permisos de maternidad, reducción de jornadas laborales con el objetivo de que los padres se dediquen a cuidar, educar y alimentar a los hijos y estos tengan una vida digna.

**2.2.3.2 Política empresarial.** En el sentido amplio del término, la política es la manera de conducirse. Aplicado a la empresa, esta es la base sobre la que se establecen las interacciones de las personas y/o agentes de una empresa. Respecto a esta, señalan Illera e Illera (2015) que “la política significa su metodología de funcionamiento” (p. 5).

La política forma parte de la esencia en la vida misma de la empresa. Su importancia es subrayada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2013), que señala como una de sus principales directrices “promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y buscar su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas” (p. 22). Vale decir que se precisa de unas políticas o modo de conducción de los miembros de una organización empresarial, pero sobre todo que aquellas sean de conocimiento claro y amplio, pero también aceptadas y asumidas por ellos.

Parte de estas políticas empresariales, la integra el modo en que asumen su relación e influencia con realidades como la familia y la vida de sus colaboradores. Este ámbito es el de la política familiar de la empresa.

#### **2.2.4 Responsabilidad social corporativa**

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) fue creado por Friedman en 1980 como un concepto que perseguía la consecución de beneficios máximos para los accionistas. En su obra *Strategic Management: A stakeholder approach*, Freeman (1984) crea un concepto nuevo, el de *stakeholders*, entendido como los grupos o individuos que son o pueden ser impactados por el logro de las metas de la empresa. Esta manera de entender los efectos de la empresa tiene un significado poderoso pues su alcance ya no solo se reduce a los accionistas, sino que abarca a proveedores, clientes, directivos, empleados y a la comunidad local.

Pero es en el Libro Verde (2001) sobre responsabilidad social corporativa, donde el concepto se amplía y es así como la RSC es definida “como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores” (p. 7).

**2.2.4.1 Responsabilidad familiar corporativa.** La RFC, es un concepto acuñado por Chinchilla (2019), con el fin de mejorar la expresión anglosajona *family-friendly*, pues “no solo se trata de ser amigable con la familia del empleado, sino de responder ante las necesidades cambiantes de las personas que allí trabajan, según el momento en que se encuentren en su trayectoria vital” (p. 108).

Otra idea planteada por Chinchilla (2019) es:

Los empleados son de algún modo «prestados» por sus familiares a las organizaciones y, que, por eso, los «prestarios corporativos» deben responder con responsabilidad para que sus miembros regresen a sus casas con energía y tiempo suficiente para poder construir familia, compartiéndolo con sus parejas, hijos, padres o hermanos. (p. 108)

Afirma Chinchilla (2019) que:

La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) es la RSC interna por antonomasia, la cual comporta un cambio en la cultura empresarial, que a su vez compromete al empresario y a sus directivos. Supone el compromiso de las empresas de tomar a las familias de sus colaboradores como un nuevo *stakeholder*, o sea, como 'parte interesada'. La empresa debe tener en cuenta a la familia del empleado, porque no se entiende al ser humano sin su dimensión familiar, y reconocer que asumir la RFC les permite lograr mejores resultados en términos de clima laboral, sentido de pertenencia y motivación, un mayor compromiso y satisfacción de los trabajadores. (p. 109)

### **2.2.5 Dimensiones de las empresas familiarmente responsables**

Según el modelo IFREI, las dimensiones que permiten catalogar a una empresa como familiarmente responsable son 14 y se encuentran distribuidas en tres grandes ámbitos. El primero se denomina Entornos Familiarmente Responsables (EFR); el segundo, Características Individuales y el tercer ámbito, Impacto en los resultados. Este último, a su vez, está subdividido en dos secciones denominadas Organizativos e Individuales.

El EFR es el entorno laboral donde se desempeña el trabajador. En él se encontrarán las dimensiones políticas, cultura y liderazgo. La dimensión **políticas** se subdivide en: Flexibilidad en el tiempo y espacio, apoyo familiar, información, políticas más deseadas a futuro y jornada laboral. El **liderazgo** o apoyo del supervisor contiene el apoyo emocional, apoyo instrumental, modelo a seguir y apoyo de gestión de las políticas. En **cultura** encontramos: Excedencias y consecuencias negativas para la carrera, expectativas respecto a la carga y horas de trabajo (Chinchilla et al., 2017).

De Las Heras (2018) afirma que "Por 'políticas de RFC', nos referimos a las prácticas formalizadas dentro de una organización que apoyan básicamente la conciliación laboral y familiar de sus empleados. También las podríamos definir como las reglas fundamentales diseñadas y comunicadas por la empresa" (p. 18). La política flexibilidad en el tiempo está definida por Chinchilla et al. (2017) como aquellos beneficios que:

Favorecen que la persona pueda trabajar en horarios que se ajusten mejor a sus necesidades y compromisos familiares, o desde lugares alternativos a la standard- oficina o sede de la empresa. De este modo puede atender mejor las necesidades familiares y también trabajar de modo más efectivo y eficiente. Estas políticas no requieren necesariamente una menor dedicación de tiempo al trabajo, sino que en muchos casos la dedicación de tiempo al trabajo

puede ser la misma –o incluso superior– pero desde lugares o en horarios, que se adapten mejor a las necesidades de la persona. (p. 25)

Permiten analizar esta dimensión indicadores como: el horario laboral flexible, el trabajo a tiempo parcial, la semana comprimida, el reparto de trabajo y el teletrabajo.

La subdimensión **apoyo familiar** según la definición de Las Heras (2018) se refiere a “todas aquellas políticas que fomentan que la persona contribuya a la satisfacción de las necesidades de su familia” (p. 20). Así encontramos políticas como: Abandono del lugar de trabajo debido a una emergencia familiar, subsidios para el cuidado de niños o para la asistencia de personas dependientes, guardería en el centro de trabajo, baja por maternidad/paternidad.

La subdimensión **políticas de información** es explicada por Las Heras (2018), como “los distintos canales de acceso a información que se ofrecen a los empleados con relación a la integración trabajo-familia” (p. 23). Está compuesta por indicadores tales como: Asesoramiento profesional y personal, información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día y residencia de ancianos, información sobre prestaciones para la conciliación, información sobre seminarios, talleres o sesiones informativas sobre la conciliación laboral y familiar.

La segunda gran dimensión es liderazgo. Sobre este, Chinchilla et al. (2017) plantea que:

Un entorno RFC es aquel en que el líder, el superior jerárquico con alta capacidad intelectual y moral que toma las decisiones que afectan al colaborador, muestra comportamientos que fomentan que este pueda mostrar sus necesidades, generar alternativas en caso de que sea necesario, probarlas, evaluarlas y ajustarlas. Los supervisores juegan un papel primordial a la hora de asignar proyectos, de carga de trabajo, entre otros. Por ello, sus decisiones influyen de modo esencial en la capacidad de los colaboradores de conciliar trabajo-familia. (p. 31)

En esta dimensión se hallan políticas como **apoyo emocional**, que es según Las Heras (2018): La percepción que tienen los empleados cuando quieren compartir alguna cuestión referente a la necesidad de conciliar trabajo y familia y el supervisor los escucha. Este último que da apoyo emocional, muestra conductas de querer conocer las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, mostrar interés en la forma en que el trabajo afecta a la responsabilidad familiar y manifiesta respeto, comprensión y sensibilidad hacia estos aspectos. (p. 26)

También aquí se halla el **apoyo instrumental** como subdimensión de liderazgo. Las Heras (2018) señala que se trata:

Del carácter reactivo que consiste en satisfacer las necesidades de conciliación entre trabajo y familia que sus colaboradores presentan día a día. El soporte instrumental implica la interpretación y aplicación de las políticas formales o el ajuste de horarios, a fin de que los

colaboradores puedan cumplir con las responsabilidades propias de su vida personal y familiar. (p. 26)

La subdimensión de **liderazgo como modelo a seguir**, consiste, citando a Las Heras (2018) “en la adopción de estrategias y buenas conductas en materia de conciliación por parte del supervisor. De este modo el supervisor actúa como ejemplo a seguir por sus colaboradores” (p. 26).

La subdimensión de **apoyo de gestión** de las políticas del balance trabajo familia es como lo expone Las Heras (2018):

Una conducta de carácter proactivo, estratégico e innovador. Está orientada a generar condiciones favorables para la conciliación. Consiste en acciones dirigidas a gestionar el tiempo, el lugar o los métodos de trabajo, de modo que se facilite a los empleados el cumplimiento de sus responsabilidades familiares. (p. 26)

La tercera gran dimensión es la cultura y está definida en el concepto creado por Thompson et al. (1999) que determinan a “la cultura trabajo-familia como los supuestos, creencias y valores compartidos con respecto a la medida en que una organización apoya y valora la integración de la vida laboral y familiar de los empleados” (p. 394).

En este constructo se encuentra como subdimensión **respeto a los colegas por excedencias**. Las Heras (2018) lo define como el “nivel de desagrado que muestran los empleados cuando las madres o los padres toman largas excedencias para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado” (p. 28). Los indicadores consecuencias negativas para la carrera profesional y expectativas con respecto a la carga y horas de trabajo, miden según Las Heras (2018) “hasta qué punto el empleado percibe que utilizar las políticas RFC dañará su desarrollo dentro de la empresa puesto que será visto con recelo y como menos comprometido” (p. 30).

Chinchilla y Grau (2013) concuerdan que el cuadrante Características Individuales es donde se evalúan las preferencias del empleado; es decir, la estrategia que elige para afrontar el conflicto, su preferencia por segmentar (separar) o integrar las esferas de trabajo y familia, su preferencia por diferentes tipos de trabajo, y su estilo de transición entre ambas esferas. (p. 30)

La estrategia de **afrontamiento** es la subdimensión que Chinchilla y Grau (2013) definen como “los métodos que adoptan las personas para superar los desafíos y cumplir con todo aquello a lo que se han comprometido en el hogar y el trabajo” (p. 64). Esta estrategia auxiliará a la persona para poder superar el conflicto trabajo-familia. Las estrategias para afrontar el conflicto y que se toman en cuenta en el estudio IFREI son: Planificar y organizar, apoyo social, evitar situaciones de estrés y el ámbito religioso.

**Preferencia por segmentación** o integración es la preferencia personal que se tiene al momento de pensar en el trabajo y en la familia. Chinchilla y Grau (2013) explican que algunas

personas segmentan y otras integran, es decir, cuando están en casa prefieren no hablar del trabajo y cuando están en el trabajo prefieren no hablar ni solucionar temas familiares es decir segmentan y existen otras personas que integran los ámbitos familiares y de trabajo es decir cuando están el trabajo siguen muy de cerca la dinámica familiar y cuando están en casa siguen conectados al trabajo.

**Preferencia en el trabajo** los mismos autores la definen “como la razón o las razones por las cuales una persona decide trabajar en una tarea o empleo en particular” (p. 70). La preferencia en el trabajo está muy ligada a las motivaciones que tiene el empleado para realizar sus actividades. Es así como se encuentran tres grandes motivaciones en esta dimensión: La motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

La motivación extrínseca, en palabras de Chinchilla y Grau, es la satisfacción egoísta sin considerar las consecuencias a los que los rodean, es inmediatista y debe ser castigada o premiada. Los mismos autores indican que la motivación intrínseca, es cuando la persona busca el aprendizaje y que generalmente están ligados al crecimiento profesional en la empresa, para esta persona el empleo es un reto. En la motivación trascendente se valora el contribuir al desarrollo de otros, se valoran virtudes porque los valores son parte de la ética de la persona, no solo importa el yo sino las demás personas, así nos explica (Chinchilla y Grau, 2013).

Los estilos de transición están definidos como el modo en que las personas piensan en el trabajo mientras se encuentran en el ámbito familiar físicamente. Existen tres tipos de estilos de transición: a) Estilo anticipatorio. b) Estilo actual. c) Estilo rezagado. Estos estilos se ven afectados por el tipo de empleo, sexo de la persona, etapa de la carrera (Chinchilla y Grau, 2013).

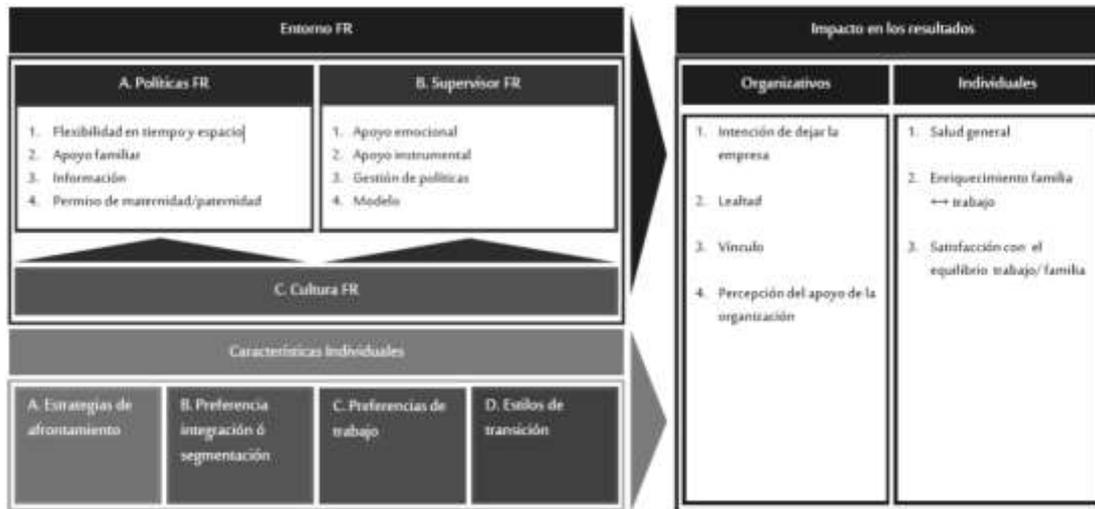
El tercer ámbito es el impacto en los resultados. En este ámbito se refleja la huella que deja el EFR y las características individuales sobre los resultados organizativos e individuales. Por ejemplo: La intención de dejar la empresa, lealtad, vínculo y la percepción de apoyo de la organización.

Chinchilla y Grau (2013), lo resumen de la siguiente manera: La intención de dejar la empresa es el deseo de dejar el trabajo en el futuro siempre y cuando existan las condiciones necesarias para hacerlo. La lealtad es la respuesta causa-efecto que se da entre las condiciones laborales y el compromiso de los empleados, la lealtad por lo tanto se dará según la percepción que los empleados tengan sobre estas condiciones. El vínculo es el motivo por el cual se sigue laborando en la empresa y la percepción de apoyo de la organización es la percepción del empleado de si su empresa se preocupa o no por su propio bienestar.

Todo lo antes mencionado se puede apreciar en la Figura 1.

**Figura 1**

*Estructura del modelo IFREI*



*Nota.* En la figura se muestran los distintos ámbitos y dimensiones del modelo IFREI 2.0.

Fuente: Entornos empresariales flexibles y con responsabilidad familiar corporativa (RFC). Una necesidad perentoria para la sostenibilidad de nuestra sociedad (2013).

## Capítulo 3. Marco metodológico

### 3.1 Tipo de investigación

Se utilizó la metodología de investigación cuantitativa. Esta investigación “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). Se ha tomado en cuenta también lo que Palella y Martins (2012) establecen respecto de la investigación cuantitativa a la que se refieren como:

Corriente paradigmática que relega la subjetividad humana y busca la verificación empírica de los hechos y sus causas, con el objetivo de establecer leyes universales. La complejidad de todo lo humano se reduciría a variables que, cuantificadas y analizadas facilitarían el cálculo de la probabilidad estadística de que algo ocurra. (p. 40)

La investigación es evaluativa porque, según Jornet et al. (2012), esta estrategia busca “recabar información para la toma de decisiones acerca de los procesos de intervención en las mismas” (p. 94). Por su parte, Palella y Martins (2012) indican que la estrategia evaluativa:

Pretende estimar o valorar la efectividad de programas, planes o proyectos aplicados anteriormente para resolver una situación determinada. ... Al revisar la información, el investigador debe evitar emitir juicios de valor. Para ello se le recomienda basarse en criterios preestablecidos para comprobar si procedimientos alternos son igualmente efectivos para el logro de un conjunto de fines. (pp. 93-94)

También se realizó un tipo de investigación descriptiva porque, de acuerdo con Hernández et al. (2010), el objetivo de esta investigación es especificar “las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80).

Para Hernández y Mendoza (2018),

Las investigaciones descriptivas son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). (p. 109)

Se empleó un diseño de campo para este trabajo. Palella y Martins (2012) establecen que esta estrategia “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p. 88). Por su lado, Tamayo (2003) asevera que el diseño de campo se produce:

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que

se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.  
(p.110)

La investigación es correlacional porque se usaron hipótesis que se correlacionaron entre sí. En tal sentido afirman Hernández y Mendoza (2018): “Estas hipótesis establecen vínculos entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales. Además, no solo pueden establecer que dos o más variables se encuentran asociadas ... sino también como lo están” (p. 128). La finalidad de este tipo de investigación dice Hernández et al. (2010) es “conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 85).

Agregan Hernández y Mendoza (2018) que:

En los planteamientos e hipótesis que vinculan variables, se utilizan las pruebas de correlación. La hipótesis de investigación postula que hay relación significativa entre las variables y la hipótesis nula que no. La selección de la prueba de coeficiente de correlación adecuada depende del nivel de medición de las variables a asociar. Cuando las variables son intervalos o razón se utiliza frecuentemente el coeficiente de correlación de Pearson ..., con variables ordinales de múltiples rangos los coeficientes de Kendall y Spearman..., y en el caso de variables nominales u ordinales (unas cuantas categorías), el chi cuadrado. (p. 345)

La presente investigación concuerda, por lo tanto, con este tipo de investigación, pues se correlacionaron las variables políticas, liderazgo y cultura con las variables percepción de apoyo de la organización, preferencias por segmentación y preferencias de trabajo.

Por lo tanto, la presente investigación ha utilizado la metodología cuantitativa pues emplea la recolección de datos gracias a la cual se busca probar la hipótesis. Es evaluativa, pues la información obtenida ha sido confrontada con otras investigaciones que ayudaron a la formulación de las conclusiones y recomendaciones. Asimismo, corresponde al tipo de investigación descriptiva porque el análisis realizado sobre la población, en este caso a los maestros de la sede Villasol de IS, ha permitido medir ciertas características y perfiles de esta población en específico. Se ha utilizado el diseño de campo en tanto que los datos fueron recogidos en el ambiente natural de los maestros que es la sede Villasol de IS, mediante el cuestionario IFREI 2.0.

### **3.2 Diseño de la investigación**

La investigación que se llevó a cabo es no experimental, transversal descriptiva y transversal correlacional.

De acuerdo con Hernández et al. (2010), en la investigación no experimental no se manipula intencionalmente variable independiente alguna; por el contrario, los fenómenos materia de estudio se observan en su contexto natural, para luego ser analizados.

Palella y Martins (2012) confirman lo anterior y manifiestan que:

Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. (p. 87)

La presente investigación tuvo como finalidad estudiar la cultura, modelo de liderazgo y políticas de la RFC en la realidad concreta de los colaboradores de una sede de IS. Al ser de naturaleza no experimental, se ciñe a lo que de esa realidad se recoja y se contrasta con las características que sobre la RFC de la empresa precisa el modelo IFREI. No hay pues una intervención ni manipulación de los fenómenos.

La investigación evaluó una población en un momento determinado. Se trata de un estudio no experimental transversal o transeccional. Las investigaciones no experimentales transversales describen variables y analizan su incidencia; son como una fotografía que se toma en un momento dado.

La investigación transversal que realizaron los autores es de naturaleza descriptiva porque los estudios de este tipo “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández et al., 2010, p. 152). Palella y Martins (2012) concuerdan al afirmar que: “Este nivel de investigación se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas” (p. 94). Es un estudio claramente descriptivo porque su objetivo es perfilar el impacto de las políticas, cultura y liderazgo de la empresa en sus maestros como características de la RFC.

Sin embargo, el estudio presentado es de también de naturaleza transversal correlacional porque estos “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 179). Esta definición concuerda con la investigación pues se correlacionaron las variables políticas, cultura y liderazgo con las variables percepción de apoyo de la organización, preferencias por segmentación y preferencias de trabajo.

### **3.3 Población**

En esta investigación se consideró la totalidad de la población; así lo expresan Selltiz et al. (1980, como se citó en Hernández et al., 2010), “Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). Palella y Martins (2012) definen población como:

El conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de

elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suelen ser inaccesibles. (p. 105)

La población que fue objeto de la investigación la componen los 52 maestros de la sede Los Olivos Villasol de IS. Representa el total de profesores, nuevos y antiguos, que dictan clases en todos sus niveles (Inicial, Primaria y Secundaria). La sede mencionada es la más antigua de la organización, la población fue abordada mediante censo poblacional.

La población fue abordada mediante censo poblacional y estuvo compuesta por 12 varones y 40 mujeres. Ningún estado civil es predominante: el 46.2% son solteros, el 36.5% son casados, el 13.5% son convivientes y el 3.8%, separados y/o divorciados. El 57.7% tienen hijos y, entre ellos, el promedio es un hijo.

Más de la mitad de los que son padres de familia declaran dedicar a los hijos menos de cinco horas dentro de la semana laboral e igual tiempo los sábados y domingos. En cuanto al trabajo, dos terceras partes de los maestros declaran dedicar, al menos, cinco horas de trabajo los fines de semana.

### **3.4 Técnica de observación**

Según Palella y Martins (2012) “la observación consiste en estar a la expectativa frente al fenómeno, del cual se toma y se registra información para su posterior análisis” (p. 116). La ventaja fundamental de esta técnica se halla en que los fenómenos se captan directamente, sin intermediación alguna, la subjetividad propia del objeto de estudio no interfiere para nada en los datos recogidos. Bernardo et al. (2019) explica la observación como:

Una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes. No se trata de una mera contemplación como podría pensarse, implica adentrarse en profundidad en situaciones sociales y mantener un rol activo, así como una reflexión permanente, y estar pendiente de los detalles, situaciones sucesos y eventos, así como de sus interacciones. (p. 70)

### **3.5 Instrumento**

La encuesta, tal como la entiende Palella y Martins (2012):

Una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, quienes, en forma anónima, las responden por escrito. (p. 123)

López - Roldán y Fachelli (2015) explican que:

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. (p. 8)

Por su parte, Fink, (2008, como se citó en Hernández et al. 2010, apéndice), se refiere a las encuestas como “métodos de recolección de información que se usan para describir, comparar o explicar conocimientos, sentimientos, valores, preferencias y conductas”.

El instrumento que se empleó es el primer formulario de los dos que componen el cuestionario elaborado por el IESE, como parte de su modelo IFREI 2.0. Este formulario consta de 113 ítems, que exploran 10 dimensiones de la RFC y fue suministrado a todos en el formato de formulario digital de Google. (v. Anexo A).

### 3.6 Validez

La investigación, como precisa Martínez (2006), tendrá validez en cuanto los resultados que arrojen sean un reflejo claro, total y representativo de la realidad que se esté estudiando. Hernández et. al. (2010) definen la validez como el “grado de confianza que se tiene de que los resultados del experimento se interpreten adecuadamente y sean válidos (se logra cuando hay control)” (p.128). Palella y Martins (2012) postulan “la validez como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.160). El método de contenido, el de criterio, el constructor, la validez interna y la validez externa son métodos que ayudan a determinar la validez.

Con el fin de evaluar la validez del constructo, se utilizó un análisis factorial confirmatorio de las variables evaluadas para determinar si el número de factores obtenidos y sus cargas corresponden con los esperados en la teoría. Para evaluar el ajuste de los modelos (y por lo tanto su validez) se utilizaron cuatro índices: el índice de ajuste comparativo (CFI), cuyo resultado fue 0.989 para liderazgo y 0.934 para cultura; el índice *Tucker-Lewis* (TLI), 0.979 en liderazgo y 0.901 en cultura; el Error de Aproximación Cuadrático Medio (RMSEA), 0.0961 en liderazgo y 0.0752 en cultura; y la prueba de chi cuadrado, que arrojó 0.22 en liderazgo y 0.095 en cultura. Se considera buen ajuste cuando los índices CFI y TLI tienen valores de igual o mayores a 0.90, el RMSEA es menor o igual a 0.08 y la prueba chi cuadrado no es significativa. Así mismo, se examinan las cargas factoriales de los ítems y se eliminan aquellos que tienen una carga factorial menor a 0.35. A continuación, la Tabla 2 resume los valores deseados por índice.

Como resultado del análisis factorial, se decidió eliminar un ítem de cultura, porque el resultado muestra que carga en dos factores al mismo tiempo. El análisis confirmatorio de cultura muestra un mejor modelo con 8 ítems.

### 3.7 Confiabilidad

Como sentencian Hernández y Mendoza (2018), “la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición a los mismos individuos o casos en un tiempo específico produce resultados iguales” (p. 302). Para Palella y Martins (2012), la confiabilidad es definida como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa

la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales” (p. 164).

**Tabla 2**

*Valores deseados por índices*

Índices	Valores
Chi cuadrado	p no significativo (mayor a 0.05)
CFI	0.90 o más
TLI	0.90 o más
RMSEA	igual o menor a 0.08

*Nota.* Elaboración propia.

Para evaluar la confiabilidad de las diferentes variables, se utilizó la prueba de coeficiente de *alfa de Cronbach*. El valor mínimo aceptable de este coeficiente es 0.7; por debajo de ese valor, la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Luego del análisis, se confirmó la confiabilidad de todos los ítems de las dimensiones: Cultura (0.919) y liderazgo (0.935), además de la percepción de apoyo de la organización (0.916), preferencia de trabajo por motivaciones intrínsecas y trascendentes (0.748) y las preferencias por segmentación (0.906). En cuanto a la dimensión políticas, no se aplicó esta prueba por ser una lista de prácticas por verificar y no un constructo latente cuya confiabilidad había que comprobar. Las otras dimensiones y los ítems que las componen han sido desestimados para esta investigación porque los resultados obtenidos, luego de realizar las pruebas de validez y confiabilidad, no superan los mínimos requeridos, probablemente porque la población de estudio es reducida y los ítems no son lo suficientemente numerosos.

Luego del análisis de validez y confiabilidad, se confirmaron los siguientes resultados tal como aparece en la Tabla 3.

### **3.8 Técnica de análisis de datos**

El Estudio IFREI 2.0 concluye su análisis ubicando a la empresa en uno de los siguientes cuatro entornos: Contaminante, desfavorable, favorable y enriquecedor. Considerando las limitaciones de este estudio, al no disponer de la guía de análisis que corresponde en propiedad al IESE, los autores han realizado un riguroso análisis de cada una de las tres dimensiones principales, que corresponden a tres de los cinco objetivos del presente estudio, y han establecido un criterio de clasificación, agrupando las respuestas sin variar las escalas de calificación.

**Tabla 3***Carga correcta e incorrecta*

<b>Carga Correcta</b>	<b>Carga Incorrecta</b>
Liderazgo	Vínculo con la empresa
Cultura	Productividad
Percepción de apoyo de la organización	Satisfacción
Preferencias por segmentación	Salud
Preferencias de trabajo	Estilos de Afrontamiento
	Lealtad

*Nota.* Elaboración propia.

La dimensión política de RFC abarca 15 ítems que se desagregan como sigue:

- Apoyo familiar: cuatro ítems
- Permiso de paternidad/maternidad: dos ítems
- Flexibilidad en el tiempo: cinco ítems
- Información: cuatro ítems

Todos los ítems se responden con Sí/No/No sé, según el colaborador conozca o no si tiene acceso a las políticas que sobre la RFC ha implementado IS. Los ítems muestran una confiabilidad adecuada ( $\alpha=0.87$ ), según el análisis de *Alfa de Cronbach*.

Se han clasificado las respuestas en tres grupos, según la cantidad de políticas a las que el colaborador manifiesta tener acceso. Así, en el grupo superior, el intervalo es de quince a once políticas; en el grupo intermedio, de diez a seis, y en el grupo inferior, cinco políticas o menos. El análisis global de resultados permitirá concluir si la percepción de los colaboradores es positiva o negativa según dichas respuestas.

La dimensión **cultura** se mide a través de ocho ítems, los que se agrupan en:

- Excedencias y consecuencias negativas: cuatro ítems
- Carga y horas de jornada: cuatro ítems

La escala de calificación va entre uno y siete puntos, donde uno corresponde a totalmente en desacuerdo y siete, a totalmente de acuerdo. En tal sentido, y porque los enunciados expresan actitudes contrarias a una cultura familiarmente responsable, las puntuaciones más bajas son las que indican una percepción favorable a la RFC y los puntajes más altos, a una percepción desfavorable. Los ítems muestran una confiabilidad adecuada ( $\alpha=0.919$ ), según el análisis de *Alfa de Cronbach*.

La dimensión **liderazgo**, o también llamada apoyo del supervisor, consta de siete ítems, en los que el puntaje uno corresponde a totalmente en desacuerdo, que es la opinión más desfavorable a un

liderazgo en la RFC; mientras que el siete, a totalmente de acuerdo, que es la percepción más positiva sobre la RFC. Los ítems poseen una confiabilidad de 0.935 de acuerdo con el análisis de *Alfa de Cronbach*.

Para estas dos últimas dimensiones, con el fin de establecer un análisis objetivo, se dividió a la población también en tres grupos según sus respuestas. El primer grupo lo integran los que perciben negativamente la RFC de IS (para cultura, los puntajes serían seis y siete; para liderazgo, uno y dos). En el grupo opuesto están los que perciben favorablemente a IS en su RFC (puntajes uno y dos de cultura y seis y siete, en liderazgo). El grupo intermedio lo integran aquellos que han asignado los puntajes tres, cuatro y cinco. Estas últimas respuestas corresponden a quienes no poseen una posición clara respecto a la RFC. Toda esta agrupación de rangos se resume en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Agrupación de resultados en políticas, cultura y liderazgo*

	<b>Percepción Favorable</b>	<b>Percepción intermedia</b>	<b>Percepción desfavorable</b>
Cultura	Valoración 1 y 2	Valoración 3, 4 y 5	Valoración 6 y 7
Liderazgo	Valoración 6 y 7	Valoración 3, 4 y 5	Valoración 1 y 2
Políticas	Acceso entre 11 y 15	Acceso entre 6 y 10	Acceso a menos de 6

*Nota.* Elaboración propia.

En relación con el análisis de datos recogidos en el cuestionario IFREI 2.0, se realizó una prueba Shapiro-Wilk para examinar los resultados y determinar si se trata de una distribución normal o no de los mismos.

Respecto a la correlación entre las dimensiones principales y las tres complementarias, se utilizó la matriz de Spearman. Se considera una correlación baja cuando los valores son menores a 0.3, una correlación mediana cuando se encuentran entre 0.3 y 0.5 y una correlación alta cuando los valores son mayores a 0.5. Sobre esta consideración, se ha propuesto el siguiente sistema de hipótesis:

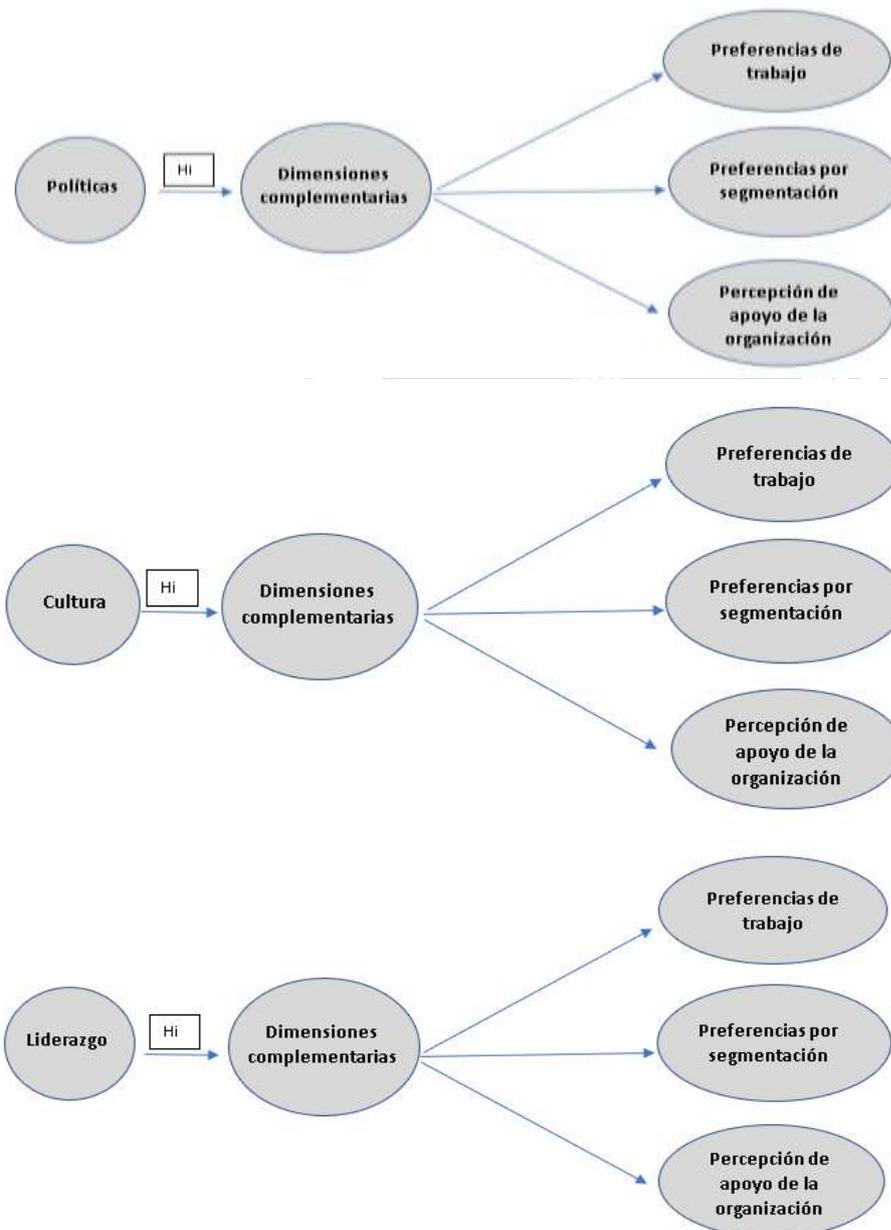
- Hi1 Existe relación positiva entre la dimensión **políticas** y las dimensiones complementarias.
- Ho1 No existe relación positiva entre la dimensión **políticas** y las dimensiones complementarias .
- Hi2 Existe relación positiva entre la dimensión **cultura** y las dimensiones complementarias.

- Ho2 No existe relación positiva entre la dimensión **cultura** y las dimensiones complementarias.
- Hi3 Existe relación positiva entre la dimensión **liderazgo** y las dimensiones complementarias.
- Ho3 No existe relación positiva entre la dimensión **liderazgo** y las dimensiones complementarias.

El modelo de investigación se aprecia en los siguientes gráficos:

**Figura 2**

*Modelo de investigación*



*Nota.* Elaboración propia.

Luego de considerar los puntajes previstos por el instrumento original, se compararon los resultados con aquellos que el IESE ha obtenido en sus más recientes estudios en el mundo y el Perú. Esta comparación se ha realizado a nivel descriptivo, en razón a no disponer del manual de procesamiento de IFREI y del tamaño de la población de la presente investigación.

Finalmente, todo el procesamiento de datos fue desarrollado empleando las herramientas de Microsoft Office.



## Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados

### 4.1 Dimensiones principales y complementarias y correlaciones significativas

Una vez obtenidas las respuestas del cuestionario IFREI 2.0 aplicado a la población elegida y conforme a los parámetros que se muestran en la Tabla 4 del capítulo anterior, se presentan a continuación:

- El resultado de la distribución general de las respuestas en cada dimensión principal. Este análisis permite comprobar la hipótesis general de la investigación.
- El resultado de cada ítem, en todas las dimensiones principales y complementarias, que superó la prueba de validez y confiabilidad.

#### 4.1.1 Dimensiones principales

Las respuestas sobre las dimensiones materia de los objetivos de la investigación tienen una distribución no normal. La prueba *Shapiro-Wilk* que examina la distribución de variables muestra que las respuestas tienden, en los tres casos, hacia uno de los extremos ( $p\text{-value}<0.05$ ).

En la dimensión **cultura**, el puntaje mínimo de respuesta fue 1 y el más alto, 6.44. Los valores ideales para considerar la cultura de la organización se hallan en el grupo inferior (respuestas con puntajes uno y dos). Como se observa en la Tabla 5, la mediana está en el 2.44 y, por tanto, aunque no se encuentra dentro de los puntajes ideales, por aproximación se puede afirmar que la percepción del colaborador tiende a considerar la cultura corporativa de IS como familiarmente responsable.

**Tabla 5**

*Datos descriptivos de dimensiones principales*

	<b>Culture</b>	<b>Leadership</b>	<b>Policies</b>
<i>N</i>	52	52	52
<i>Mean</i>	2.81	5.62	3.49
<i>Median</i>	2.44	6	3
<i>Standard deviation</i>	1.58	1.22	2.52
	<b>Culture</b>	<b>Leadership</b>	<b>Policies</b>
<i>Minimum</i>	1	1.71	0
<i>Maximum</i>	6.44	7	10
<i>Shapiro-Wilk p</i>	<.001	<.001	0.012

*Nota.* Elaboración propia.

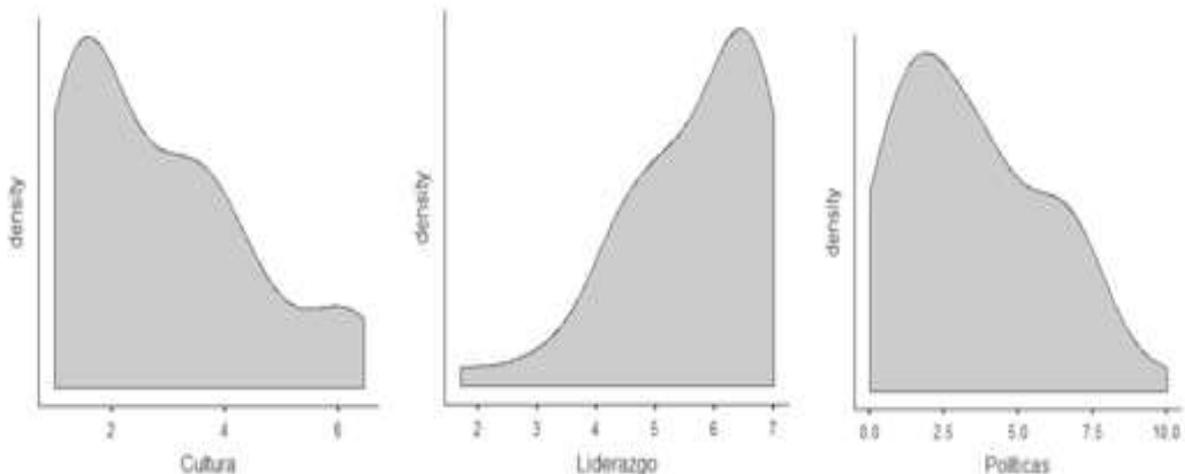
En la dimensión **liderazgo** (o apoyo del supervisor), representado por el equipo directivo e integrado por la directora, la coordinadora académica, las dos psicólogas y el coordinador de servicios, los puntajes fluctúan entre 1.71 y 7. El grupo superior, correspondiente a un liderazgo familiarmente responsable, contiene valores de seis y siete. La mediana es seis, de modo que se puede afirmar que esta dimensión es consistente con la RFC.

Para la dimensión **políticas**, donde las respuestas esperadas como favorables están en el rango de 11 a 15, la mediana se encuentra en el valor tres. Esta realidad muestra que la percepción del colaborador es que, en este aspecto, IS no posee un entorno familiarmente responsable.

En la Figura 3, se presenta la distribución de los datos obtenidos en las tres dimensiones principales. Como se observa, todas muestran una distribución no normal y tienden hacia los extremos. La distribución referente a la cultura se encuentra orientada hacia los valores más bajos, que corresponden al resultado esperado en una EFR. El liderazgo, claramente orientado hacia los valores altos, también recoge una percepción favorable, mientras que las políticas, con una tendencia hacia la izquierda, muestran una realidad contraria a la RFC.

**Figura 3**

*Distribución de las dimensiones principales*



*Nota.* Elaboración propia.

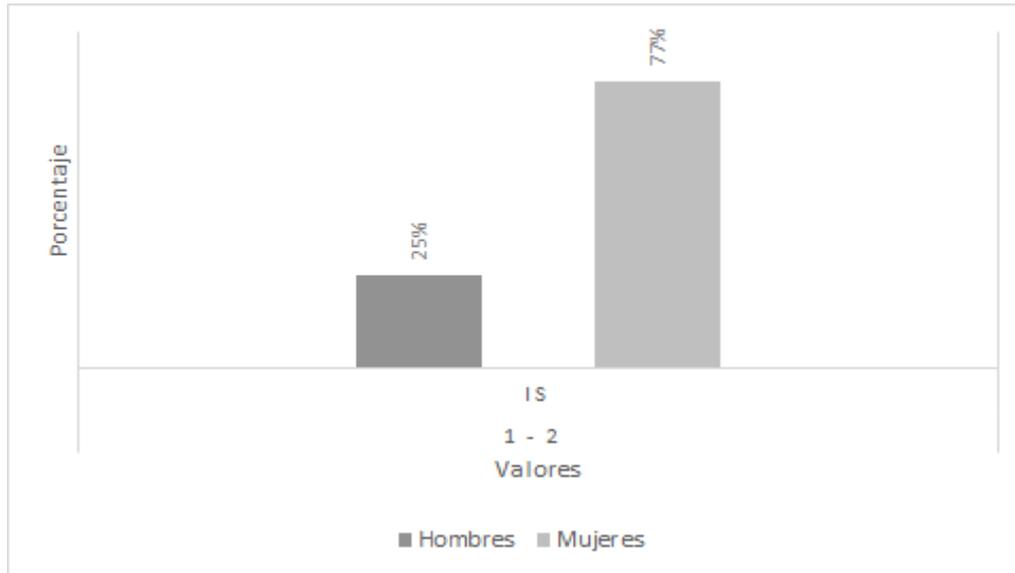
**4.1.1.1 Dimensión cultura.** Esta dimensión tiene dos subdimensiones, cada una de las cuales se compone de cuatro ítems. La subdimensión **excedencias/consecuencias negativas** explora la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo son vistos por los directivos y sus pares cuando hacen uso de permisos o licencias debidamente reglamentadas.

Las respuestas que califican la primera subdimensión de la cultura organizacional de IS como familiarmente responsable son distintas entre varones y mujeres, como se muestra en la Figura 4.

El 77% de las mujeres puntuaron con 1 y 2 en esta subdimensión. En el caso de los varones, solo el 25% contestó asignando los valores 1 y 2. Es decir, la mayoría de las mujeres piensa que ni sus pares ni la empresa consideran negativo que el colaborador haga uso de permisos o licencias por temas familiares, ni que esto represente un obstáculo en su desarrollo profesional. En cambio, solo la cuarta parte de los hombres piensa del mismo modo.

**Figura 4**

*Excedencias / consecuencias negativas*

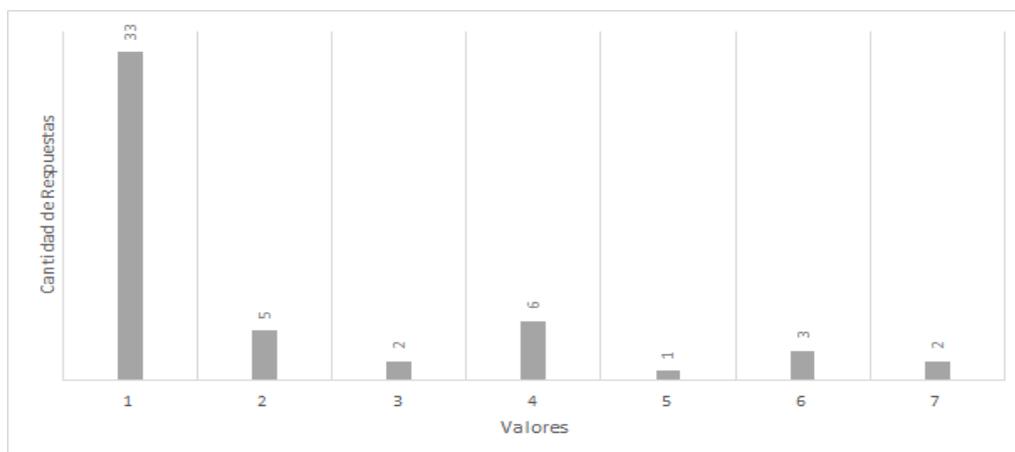


*Nota.* Elaboración propia.

Al interior de la subdimensión excedencias/consecuencias negativas, los resultados del primer ítem aparecen en la Figura 5.

**Figura 5**

*Excedencias/consecuencias negativas - Ítem 1*



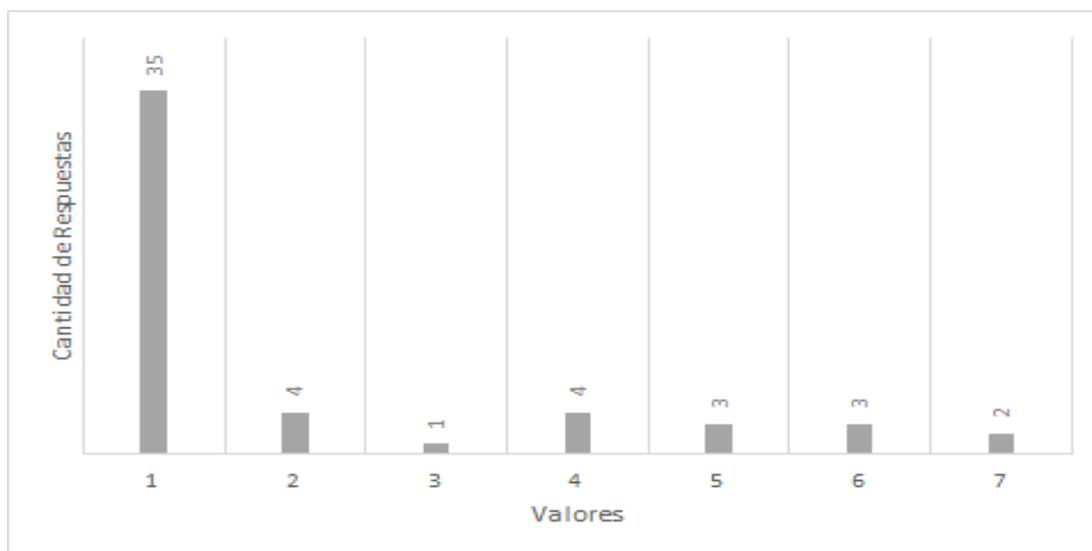
*Nota.* Elaboración propia.

Existen 38 profesores que manifiestan no estar de acuerdo con la afirmación contenida en dicho ítem: “Muchos colaboradores están molestos cuando hay madres que toman largas licencias/permisos para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado” Estas respuestas se encuentran en el grupo que considera que IS posee una cultura familiarmente responsable.

En la Figura 6 aparece la distribución de resultados del ítem 2: “Muchos colaboradores están molestos cuando hay padres que toman largas licencias/permisos para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado”

**Figura 6**

*Excedencias / consecuencias negativas - Ítem 2*

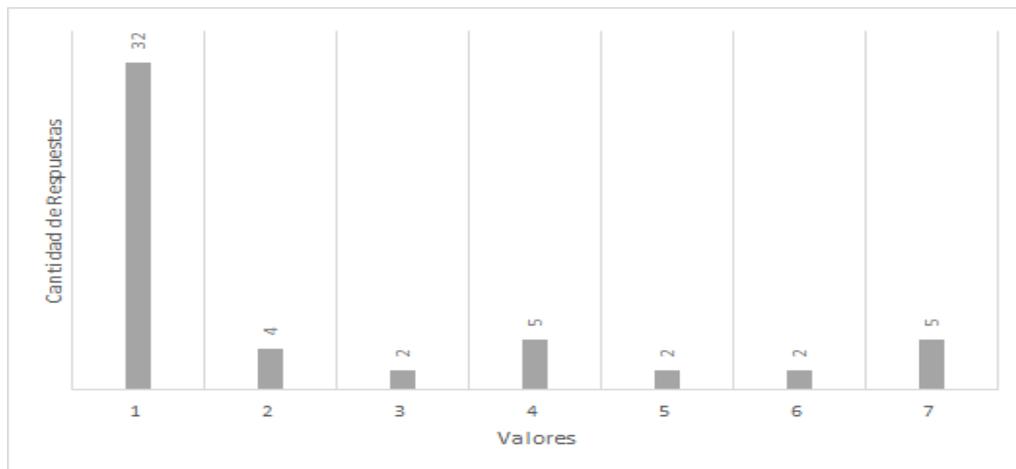


*Nota.* Elaboración propia.

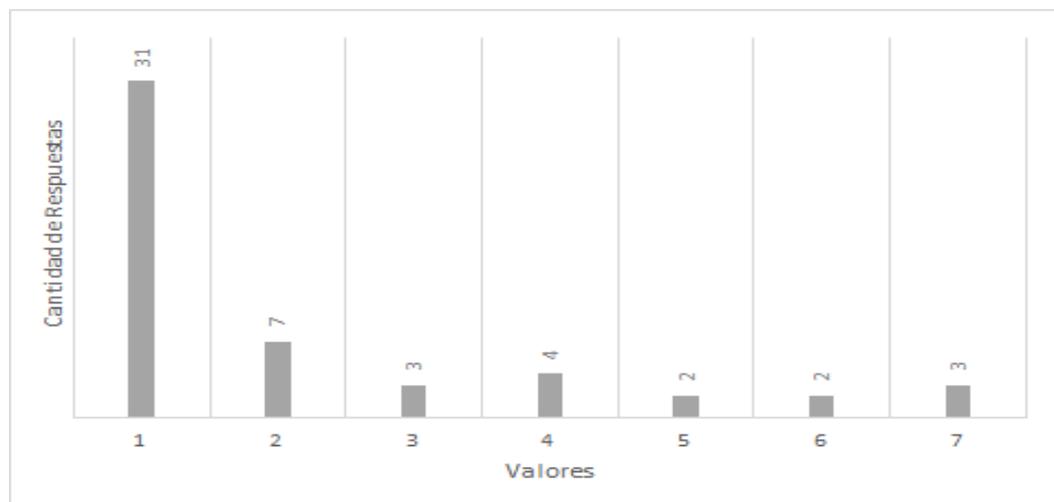
La Figura 6 muestra que 39 colaboradores piensan de modo similar a lo planteado en el ítem anterior. Para los maestros de la sede Los Olivos Villasol, sus pares no experimentan molestia cuando aquellos se ausentan para cuidar a sus hijos. En esta sede, la población de maestros ha experimentado una baja rotación en los últimos años, esto significa que los profesores son prácticamente los mismos y eso influye en la construcción de un vínculo sólido entre compañeros de trabajo que se conocen mejor y se apoyan cuando uno de ellos necesita ser reemplazado.

En la Figura 7, se hallan los resultados del ítem 3.

El ítem 3 contiene la afirmación “En esta organización los colaboradores que participan en los programas que están a su disposición (p.e. licencias con goce de haber) son percibidos como menos comprometidos con el desarrollo de sus carreras que los que no participan en estos programas”. Al respecto, el 69% de los encuestados señala respuestas a favor de la cultura RFC (valores 1 y 2). Solo el 13% opina en contrario: para ellos, quienes se acogen a licencias son percibidos como menos involucrados con el desarrollo de su profesión (valores 6 y 7).

**Figura 7***Excedencias / consecuencias negativas - Ítem 3**Nota.* Elaboración propia.

El ítem 4, el último de esta subdimensión, muestra sus resultados en la Figura 8:

**Figura 8***Excedencias / consecuencias negativas - Ítem 4**Nota:* Elaboración propia.

Se puede apreciar que el 73% de los encuestados manifestó no estar de acuerdo con el enunciado: “En esta organización los colaboradores que utilizan permisos o licencias tienen menos probabilidades de avanzar en sus carreras que los que no lo utilizan”. Este porcentaje contenido en los valores 1 y 2 es coincidente con una cultura familiarmente responsable.

Como se puede concluir, en esta subdimensión, todos los ítems han sido respondidos con los puntajes esperados en una EFR. Los colaboradores no creen que el uso de permisos o licencias por parte de madres y padres para cuidar a sus hijos genere incomodidad en sus compañeros; tampoco

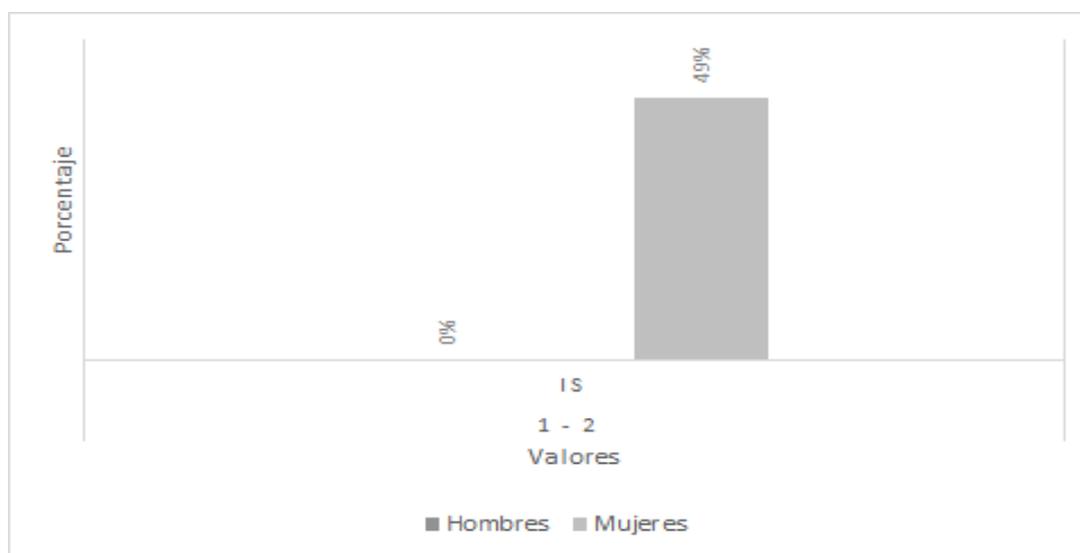
consideran que estas circunstancias generen un perjuicio en el desarrollo profesional en IS, ni que sean vistos como reflejo de falta de compromiso por sus líderes. En síntesis, se puede apreciar que una amplia mayoría de los colaboradores perciben una cultura favorable a la RFC en esta subdimensión.

La segunda subdimensión de cultura, **expectativas sobre carga laboral**, recoge la percepción del colaborador acerca de lo que espera la organización sobre su trabajo; específicamente sobre el tiempo excedente a la jornada regular y la prioridad que le otorga el profesor a su labor profesional, por encima incluso de su familia.

La Figura 9 muestra las diferencias porcentuales entre varones y mujeres cuyas respuestas son las que coinciden con la RFC (valores 1 y 2).

**Figura 9**

*Expectativas sobre carga laboral*



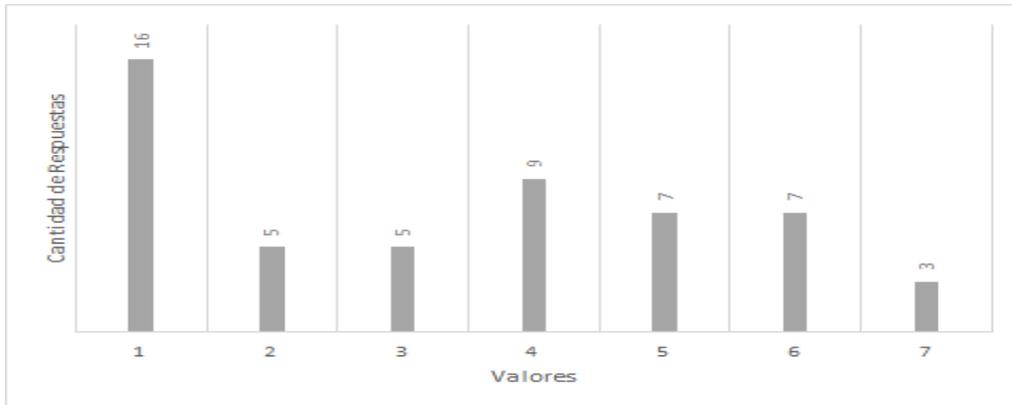
*Nota.* Elaboración propia.

Solo el 38% de toda la población califica con los valores 1 y 2 los ítems de esta subdimensión. De esta, el 49% de mujeres le otorga esos puntajes, mientras que ningún varón responde de ese modo.

En general, se verifica que casi la mitad de las maestras piensa que la expectativa de la organización sobre su trabajo es que exceda los límites de la jornada, incluso ocupando y/o afectando el tiempo de dedicación a la familia.

A continuación, se presentan los resultados de los cuatro ítems correspondientes a la segunda subdimensión de cultura.

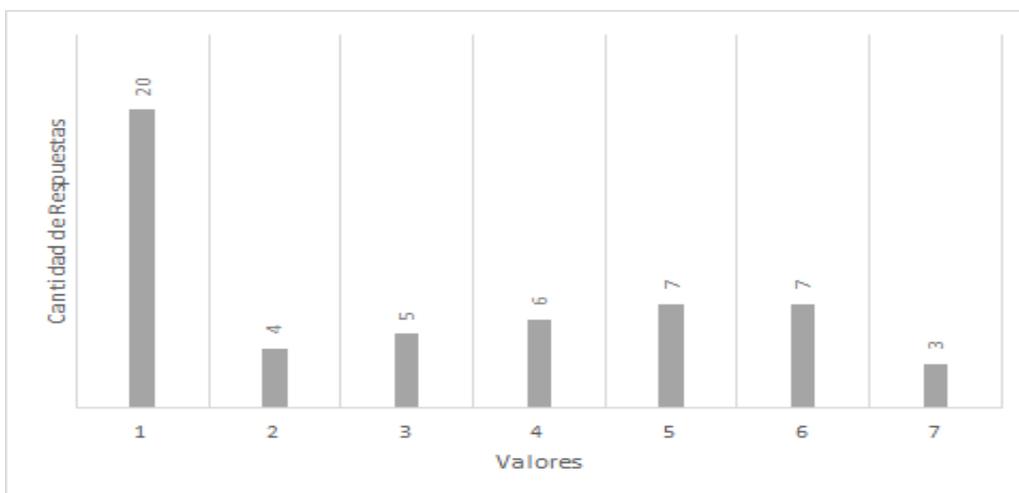
En la Figura 10, se explora la expectativa del colaborador respecto a la necesidad de trabajar más allá de la jornada establecida.

**Figura 10***Expectativas sobre carga laboral - Ítem 1**Nota.* Elaboración propia.

El 40% de los colaboradores no cree que “Para prosperar en esta empresa uno debe trabajar más de 50 horas a la semana, ya sea en el trabajo o en casa”. El mismo porcentaje otorga puntajes intermedios (valores 3, 4 y 5) y el 20% cree que sí hace falta trabajar mayor tiempo del debido para poder salir adelante.

Las opiniones se muestran divididas, aunque se inclinan levemente a rechazar la afirmación de que se deba trabajar más de 50 horas a la semana. La dispersión de opiniones no impide ver que la moda es el valor 1, que es la opinión más consistente con la RFC.

La Figura 11 muestra las respuestas a la afirmación contenida en el ítem 2: “Para ser bien vistos por la dirección, los colaboradores deben poner constantemente su trabajo por delante de su familia o de su vida personal”.

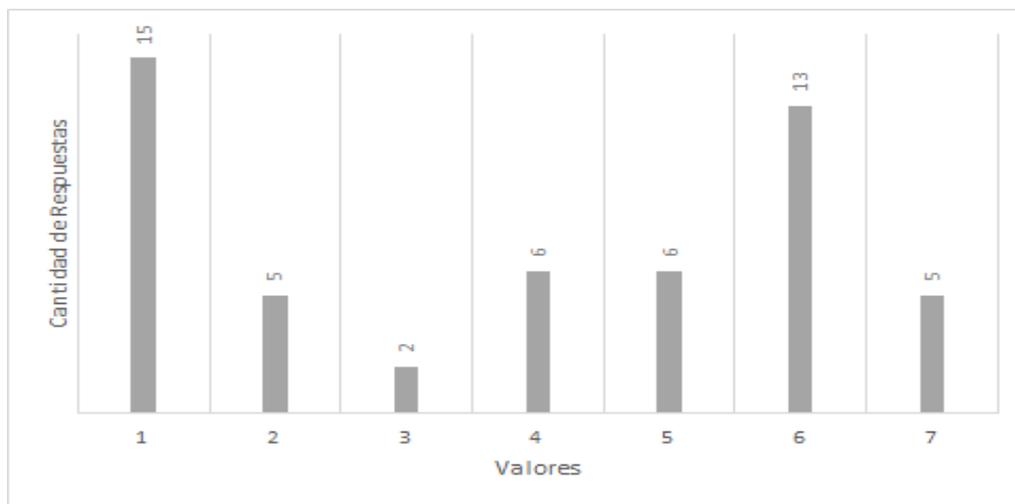
**Figura 11***Expectativas sobre carga laboral - Ítem 2**Nota.* Elaboración propia.

El 46% de los colaboradores respondió asignando los valores 1 y 2. Son 10 colaboradores los que responden con los valores 6 y 7; eso corresponde al 19%. De estas cifras se extrae que la mayoría de los colaboradores de IS Los Olivos Villasol no cree que los directivos quieran que sus maestros deban anteponer el trabajo a su familia. De algún modo, aunque no sea la opinión de la mayoría, hay colaboradores que perciben una cultura de trabajo enfrentada a los deberes familiares, quizás influida por el ambiente que, en ciertos casos, exige al trabajador que se dedique a sus labores sin importar las circunstancias que atraviese en el hogar.

Respecto al tercer ítem de esta subdimensión: “Se espera que los colaboradores sigan trabajando en casa por la noche y/o fines de semana”, el 38% responde con los valores 1 y 2; 35% le otorga los valores 5 y 6, como se aprecia en la Figura 12.

**Figura 12**

*Expectativas sobre carga laboral - Ítem 3*



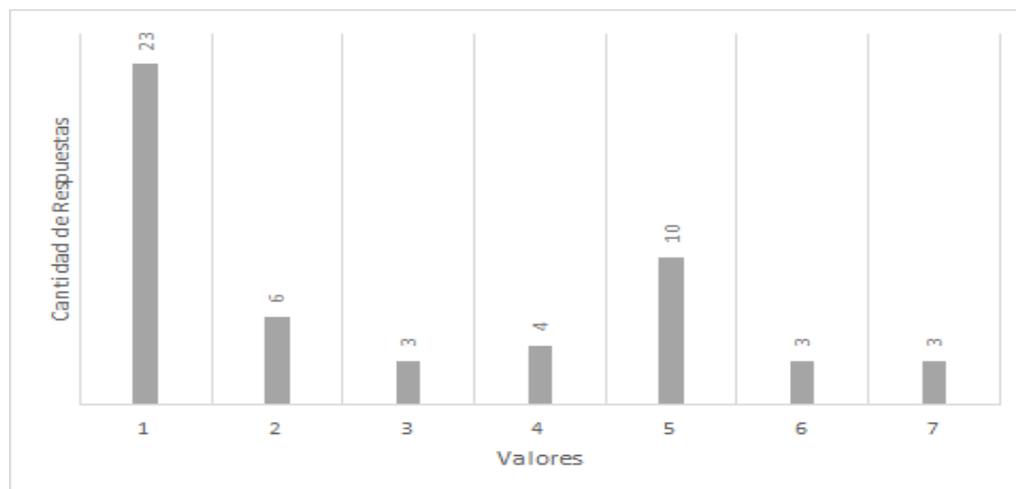
*Nota.* Elaboración propia.

Las respuestas a este ítem están muy polarizadas, con leve diferencia a favor de las opiniones acordes con la RFC de IS. Se percibe opiniones diversas sobre lo que pueda esperar la organización del tiempo de trabajo de los colaboradores. Es generalizada la opinión que el volumen de trabajo demanda un tiempo superior al previsto, y no pocas veces ocurre lo descrito por el ítem, sin embargo, es importante mencionar que, en la cultura y el razonamiento de una parte de los colaboradores, se halla la idea de que eso es lo que espera el empleador.

En la Figura 13 aparecen los resultados correspondientes al cuarto y último ítem de la subdimensión expectativas sobre carga laboral.

**Figura 13**

*Expectativas sobre carga laboral - Ítem 4*



*Nota.* Elaboración propia.

El 56% de los maestros califica con 1 y 2 a la afirmación “Se espera que los colaboradores pongan su trabajo por delante de su familia”. Solo el 11%, en cambio, califica con 5 y 6 este enunciado.

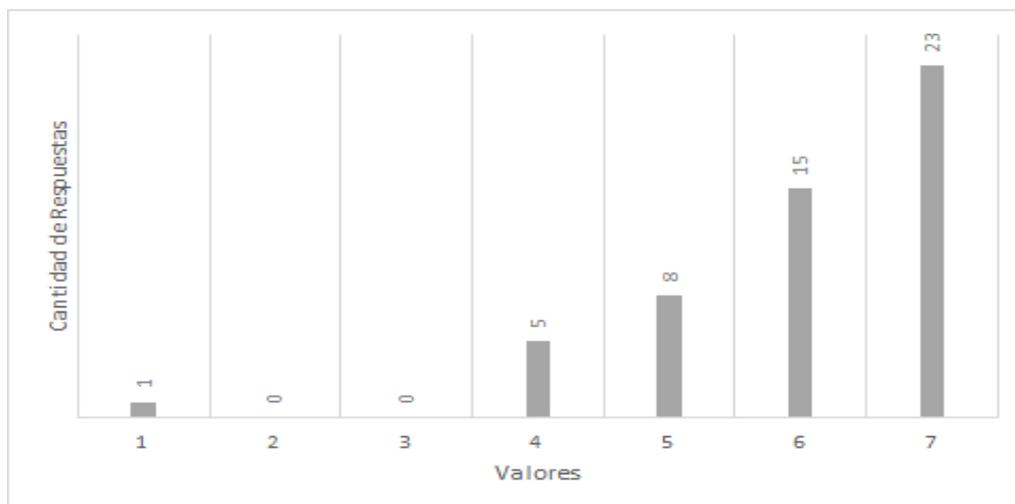
Este ítem plantea con contundencia el orden en el que trabajo y familia son priorizados por IS a decir de sus colaboradores. Y aunque en el ítem previo, las opiniones se encontraban divididas, en este enunciado aparece con claridad que la percepción de los maestros concibe la cultura de IS coherente con la RFC.

En suma, aunque la distribución de resultados no ubica a la mediana dentro del resultado esperado para una RFC, existe una opinión general positiva respecto a la cultura de la organización y, en particular de IS por parte de los colaboradores de la sede. En todos los ítems, los valores 1 y 2, los más coherentes con la RFC son los que tienen los porcentajes de respuesta más altos en comparación con los demás valores.

**4.1.1.2 Dimensión liderazgo.** Al interior de esta dimensión, se explora cómo es percibida la dirección del colegio, en específico. Hay que considerar que existe una importante influencia de las personas que ocupan estos puestos y que colaboran con la directora, la Dra. Rosario Aliaga Artica; es el caso de la coordinadora académica, las dos psicólogas y el coordinador de servicios, quien cumple labores administrativas. Sus competencias personales y sus estilos, al desempeñar sus funciones, ponen en evidencia el modelo de liderazgo en IS.

Esta dimensión se compone de cuatro subdimensiones o aspectos y siete ítems cuyos resultados se presentan a continuación.

Un primer aspecto, contenido en un solo ítem) aborda al **supervisor como modelo**, como se observa en la Figura 14.

**Figura 14***Liderazgo: Supervisor como modelo*

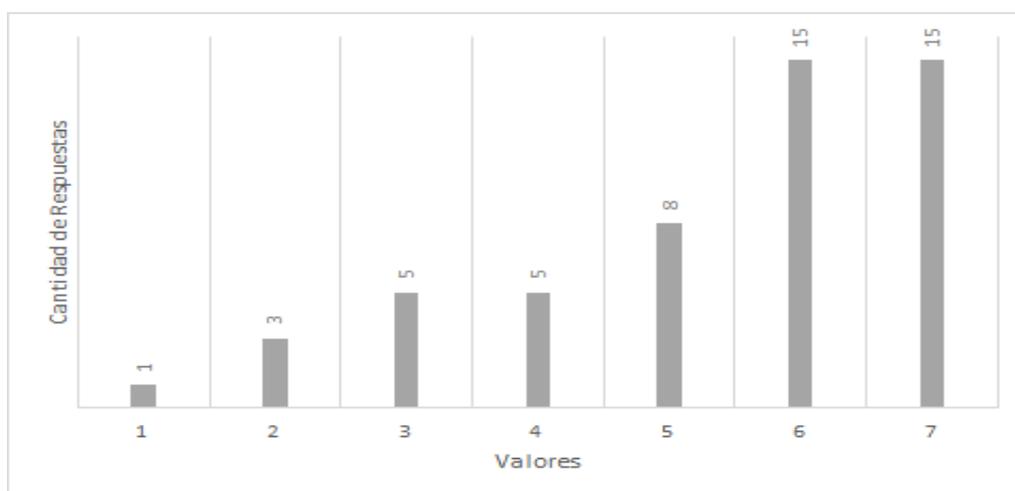
*Nota.* Elaboración propia.

Ante el enunciado “Mi director está dispuesto a escuchar mis problemas personales y laborales”, el 73% de los maestros le otorga los valores 6 y 7; solo un colaborador se encuentra en el grupo de los valores más bajos (1 y 2).

Este resultado es categórico a favor del liderazgo del equipo directivo en la sede, coherente con un estilo de RFC.

En la Figura 15 se presentan los resultados del primero de los dos ítems del segundo aspecto:

#### **Apoyo instrumental.**

**Figura 15***Liderazgo: Apoyo instrumental - Ítem 1*

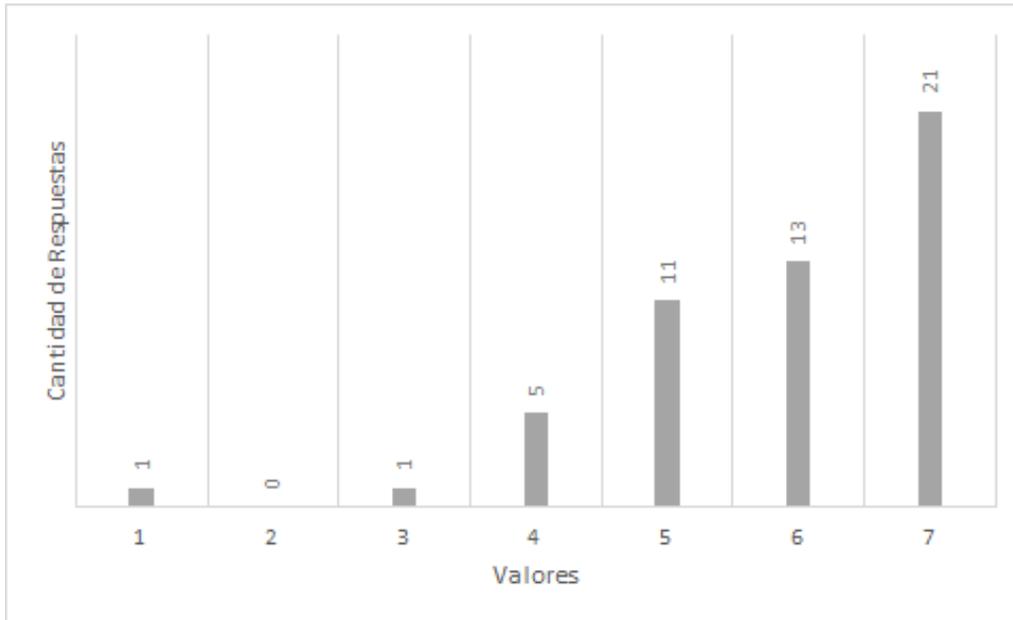
*Nota.* Elaboración propia.

Ante el ítem “Mi director y yo hablamos para resolver eficazmente los conflictos laborales y personales”, el 58% de respuestas se encuentran en el grupo favorable a la RFC (valores 6 y 7); solo el 8% de respuestas están en el grupo con una percepción desfavorable (valores 1 y 2). La mayoría de los encuestados declara la existencia del diálogo entre ellos y su equipo directivo.

En la Figura 16 se aprecia el resultado del segundo ítem de esta subdimensión.

**Figura 16**

*Liderazgo: Apoyo Instrumental - Ítem 2*



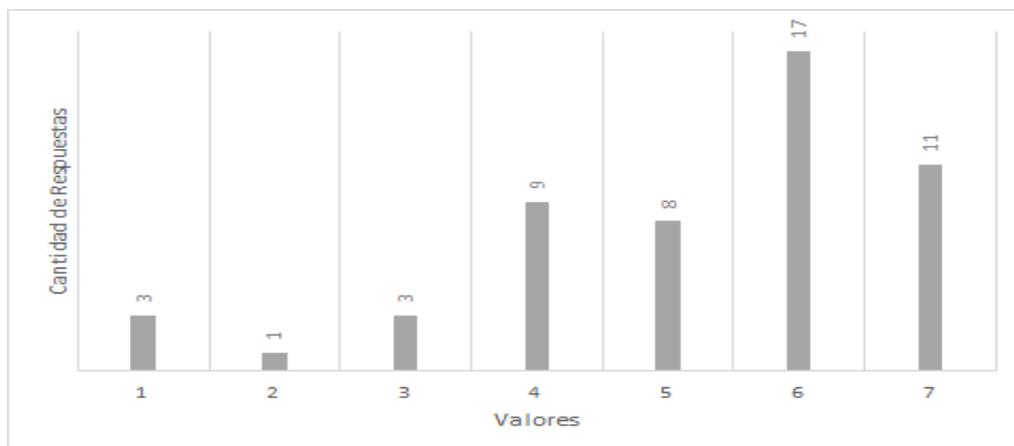
*Nota.* Elaboración propia.

El segundo ítem enuncia: “Confío en mi director para solucionar los posibles conflictos laborales y personales” y tiene un 65% de respuestas en el grupo favorable. Solo un colaborador ubica su opinión en el grupo desfavorable.

Estos ítems abordan el diálogo y la confianza. Preguntan si la directora se comunica con los colaboradores para resolver con eficacia temas de trabajo y asuntos personales. También exploran un tema vital en toda organización como la confianza con el líder. Es evidente que ambos temas, la comunicación y la confianza, son aspectos claramente cimentados en IS Los Olivos Villasol.

En cuanto a la subdimensión **apoyo de gestión - políticas**, se pregunta sobre las acciones que en concreto realiza la directora y su equipo directivo para organizar la sede de modo que beneficie al trabajador; asimismo se califica también si dedica tiempo para indagar sobre las necesidades de todos. Estos dos ítems exploran la ejecución correcta del liderazgo en la sede.

En la Figura 17 se muestra el resultado del ítem 1.

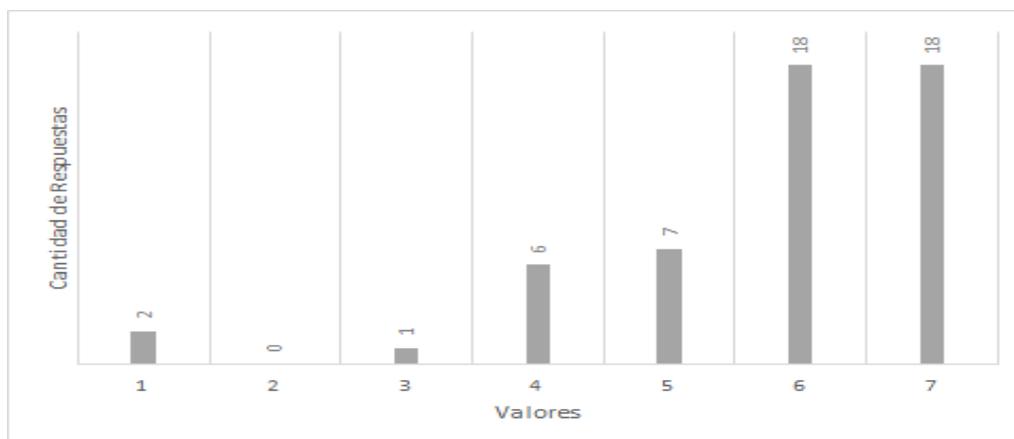
**Figura 17***Liderazgo: Apoyo de gestión - políticas - Ítem 1*

*Nota.* Elaboración propia.

El ítem “Mi director dedica tiempo para conocer mis necesidades personales” obtiene como resultado un 54% de respuestas en el grupo de opinión favorable (valores 6 y 7); 38% en el grupo intermedio, y solo 8% en el grupo de opinión desfavorable (valores 1 y 2).

Sin ser un resultado abrumador, la mayoría de los colaboradores se inclina a percibir una dirección orientada a favorecer un liderazgo familiarmente responsable. Se puede comprobar que solo cuatro maestros opinan que la directora no dedica tiempo a escucharlos. Se puede deducir que ella no ha podido atender a todos los colaboradores y eso es una tarea pendiente, hecho hasta cierto punto comprensible y justificado dentro de una demandante gestión escolar.

El segundo ítem de la subdimensión apoyo de gestión - políticas pregunta al colaborador si “Mi director organiza el departamento de modo que beneficie a los colaboradores y a la empresa”.

**Figura 18***Liderazgo: Apoyo de gestión - políticas - Ítem 2*

*Nota.* Elaboración propia.

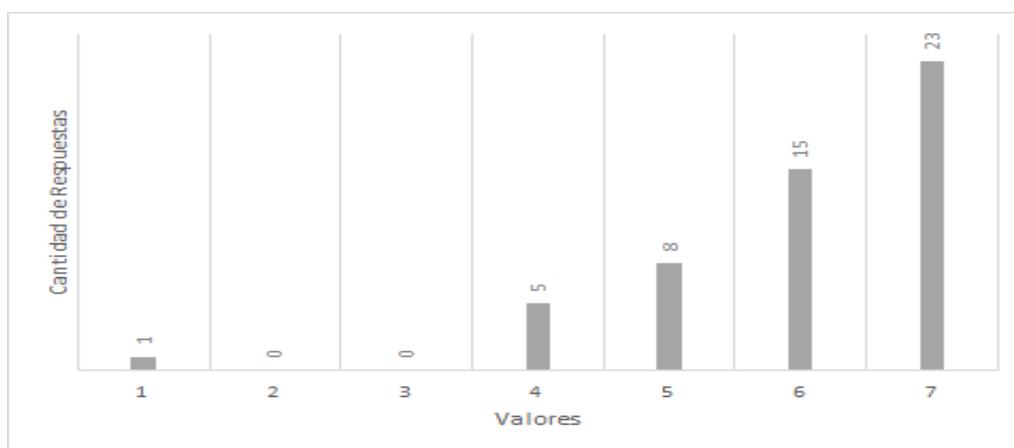
El 69% de maestros responde con los dos puntajes más altos; el 27% da respuestas intermedias y el 4% puntúa con los valores más bajos.

Se evidencia una opinión mayoritaria sobre el positivo trabajo del equipo directivo. Esta es una opinión importante pues emite un juicio sobre el equilibrio que en la práctica realiza el líder, cuidando los intereses de la empresa sin perjudicar los de los colaboradores.

La última subdimensión de liderazgo es **apoyo emocional**; está referida a la disposición para escuchar, y abarca varias habilidades de comunicación del líder y las consecuencias positivas que produce en el colaborador. En la Figura 19 se muestran los hallazgos del primero de los dos ítems de esta subdimensión: “Mi director está dispuesto a escuchar mis problemas laborales y personales”.

**Figura 19**

*Liderazgo: Apoyo emocional - Ítem 1*



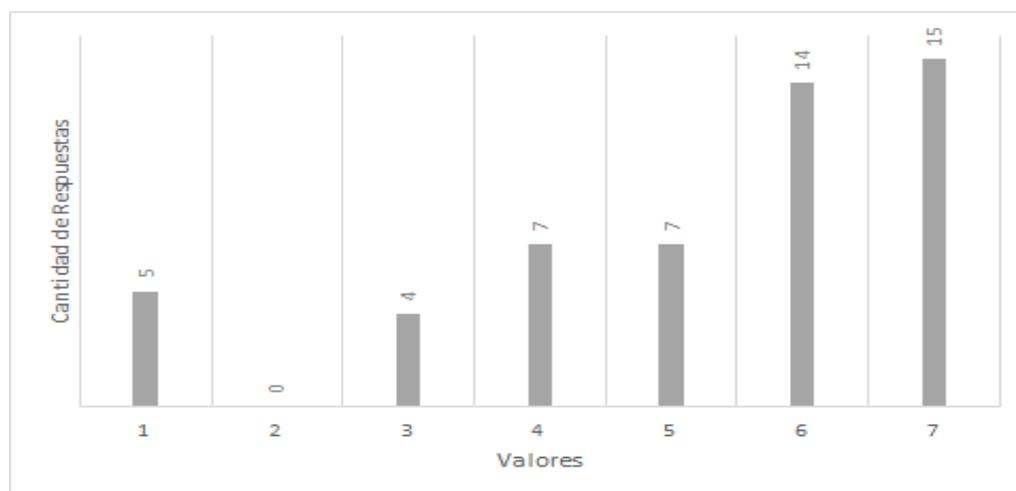
*Nota.* Elaboración propia.

El 73% del personal de la sede cree que el equipo directivo está dispuesto a escuchar sus problemas laborales y personales. Un solo maestro opina de modo contrario. La distribución de respuestas que se observa en la gráfica denota que los maestros tienen una opinión muy favorable respecto a la capacidad de escucha de la directora y su equipo.

La Figura 20 refleja los resultados del ítem 2: “Me siento cómodo hablando con mi director sobre mis conflictos laborales y personales”.

El 56% responde con los valores favorables (6 y 7); 35% da respuestas intermedias y el 10% indica el menor puntaje (nadie respondió con el valor 2).

En el contexto de las respuestas anteriores, aunque el resultado no es total, la mayoría tiene una opinión positiva. Es posible que haya alguna oportunidad de mejora en las habilidades de la directora o de algún miembro de su equipo directivo, aunque los resultados intermedios y bajos pueden expresar que resulta poco cómodo para algunas personas tratar sus temas personales con los demás.

**Figura 20***Liderazgo: Apoyo emocional - Ítem 2*

*Nota.* Elaboración propia.

La percepción de que existe una buena cultura RFC en IS está fuertemente relacionada a una percepción positiva de los colaboradores sobre el liderazgo RFC que se ejerce sobre ellos, esto lo vemos corroborado en el estudio de Cruz (2012) donde indica que: “los supervisores tienen un rol preponderante en la configuración de la cultura organizacional” (p. 222). Se afirma, en la tesis de Cruz, la importancia que tiene en una organización la cultura familiarmente responsable y la dimensión liderazgo sobre la conciliación trabajo familia y que estas dos dimensiones tienen un efecto positivo y significativo sobre el actuar de los empleados (2012).

El 2020 ha sido el sexto año de gestión de la Dra. Rosario Aliaga al frente de la sede Villasol. El equipo directivo que la acompaña es de los pocos que mantiene a todos sus integrantes en la gestión de un colegio de IS. Más allá de este dato importante, se destacan los buenos resultados obtenidos cada año, en especial lo que se refiere al clima escolar, la renovación de la matrícula y las metas de admisión.

La Dra. Rosario Aliaga mantiene una buena evaluación 360° en su desempeño año a año, en la que destacan sus cualidades de escucha activa, comunicación asertiva y práctica de los valores institucionales, entre ellos, la vocación de servicio. Los *focus group* que se realizan a los maestros confirman la opinión positiva sobre su evaluación y son coherentes con los resultados de la presente investigación en la dimensión del liderazgo.

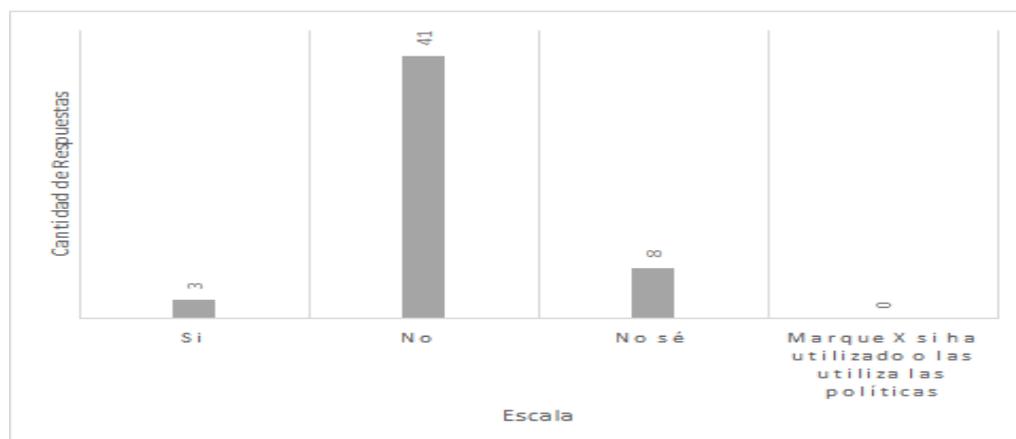
**4.1.1.3 Dimensión políticas.** El cuestionario explora el acceso que declara tener el colaborador con relación a determinadas políticas dentro de una empresa familiarmente responsable. Se pregunta sobre quince políticas agrupadas en cuatro subdimensiones:

La subdimensión **apoyo familiar** contiene cuatro ítems: los permisos por emergencias y cuidados familiares, el subsidio para el cuidado de niños y la guardería en el centro de trabajo.

La primera política de RFC es el servicio de guardería en el trabajo. La Figura 21 contiene los resultados.

**Figura 21**

*Políticas: Apoyo familiar - Ítem 1*



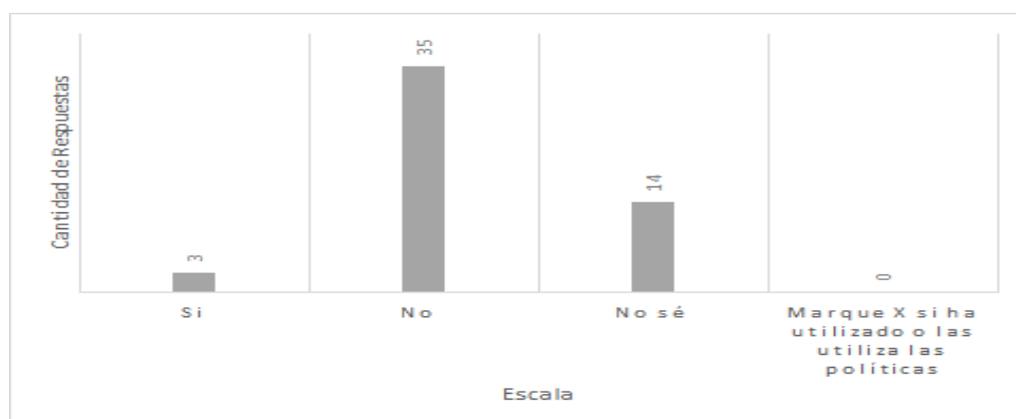
*Nota.* Elaboración propia.

El 79% dice no tener acceso al beneficio, mientras que el 6% dice que sí. El 15% responde que no sabe si existe. Respecto a esta política, cabe decir que IS no la ha implementado aún. La explicación de que haya colaboradores que responden afirmativamente se puede deber a que, cuando han tenido dificultades con el cuidado de sus hijos pequeños en casa, los han llevado al colegio para recibir ayuda de sus compañeros, con permiso de sus directivos.

Los resultados del segundo ítem, el subsidio para cuidar a niños o personas dependientes, aparecen en la Figura 22.

**Figura 22**

*Políticas: Apoyo familiar - Ítem 2*



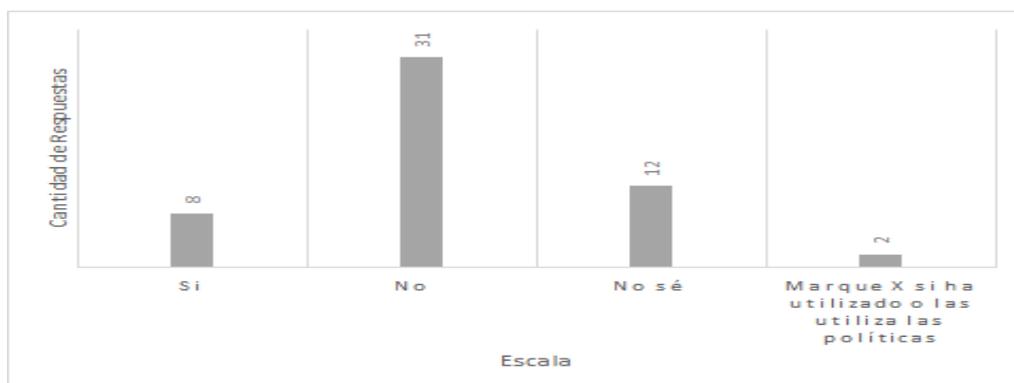
*Nota.* Elaboración propia.

El 67% respondió que no tienen acceso a este subsidio; el 6% dijo que sí, y el resto, que no sabe si dispone de él. Al igual que en el ítem anterior, esta política no existe en la organización.

El tercer ítem es el permiso o licencia para atender a un familiar.

### Figura 23

*Políticas: Apoyo familiar - Ítem 3*



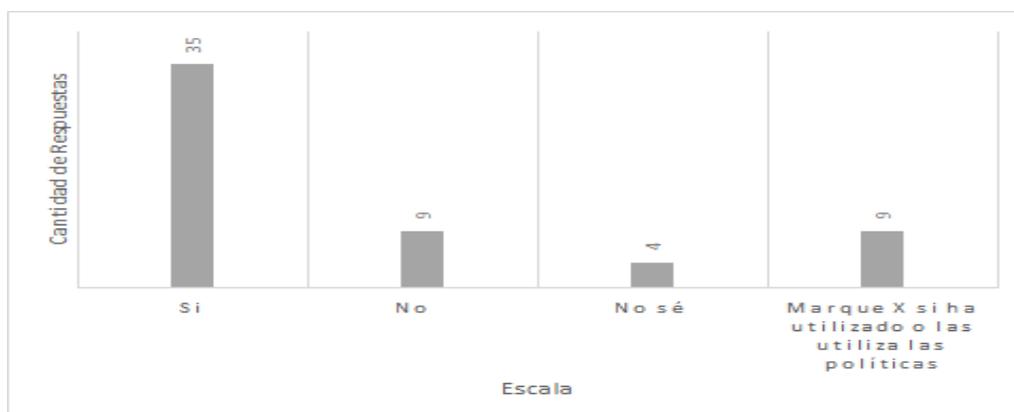
*Nota.* Elaboración propia.

La mayoría de los colaboradores (60%) responde que no acceden al beneficio. El 23% dice no saber si existe dicha política y el 15% contesta que sí existe. De hecho, dos maestros añaden haber hecho uso de este beneficio. Esta política no está prevista en la cuponera a la que los colaboradores tienen acceso. Sin embargo, a discreción de cada director, se pueden atender necesidades excepcionales.

El cuarto y último ítem corresponde al permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar.

### Figura 24

*Políticas: Apoyo familiar - Ítem 4*



*Nota.* Elaboración propia.

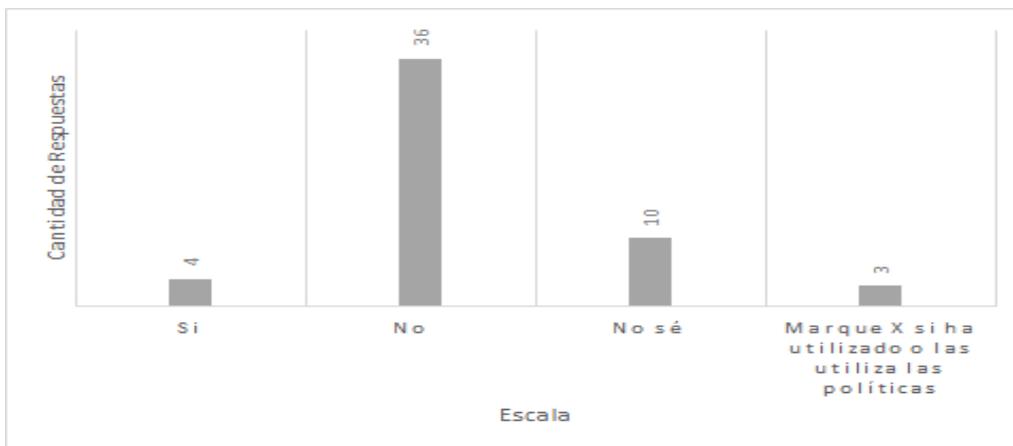
Ante esta pregunta, el 67% de colaboradores responde afirmativamente y el 17% dice además haber hecho uso de este beneficio. El 17% expresa que no tiene acceso al mismo y el 8% indica no saber al respecto.

Nuevamente, esta política no está implementada formalmente, pero el director puede decidir otorgar el permiso valorando cada situación, siendo empático con el maestro.

La segunda subdimensión, con relación a las políticas de IS, es la **baja de paternidad y maternidad**, asociada a los permisos por alguno de estos conceptos por encima de los mínimos legales. La Figura 25 refleja las respuestas sobre el primer ítem: baja de maternidad.

**Figura 25**

*Políticas: Baja de maternidad*

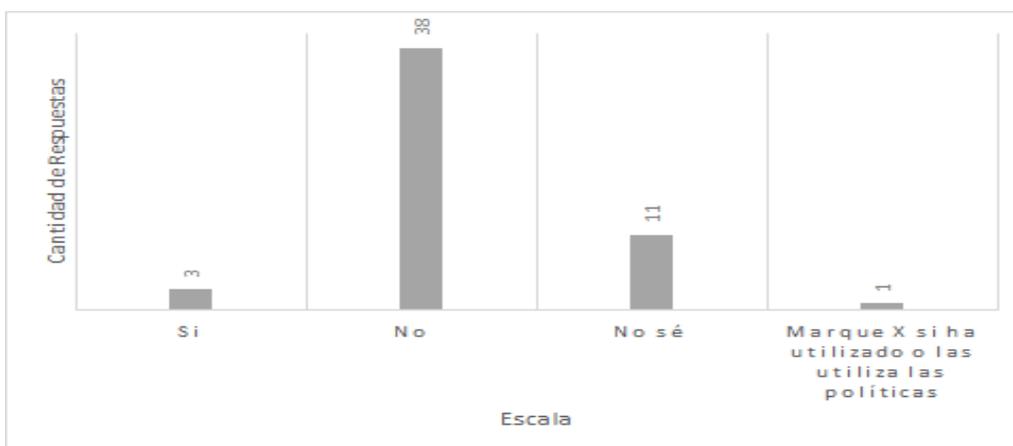


*Nota.* Elaboración propia.

La figura 26 muestra el resultado referido al ítem 1, sobre la baja de paternidad.

**Figura 26**

*Políticas: Baja de paternidad*



*Nota.* Elaboración propia.

Los permisos de paternidad y maternidad más allá del mínimo legal, no son políticas a las que los colaboradores manifiestan tener acceso. De hecho, el 73% responde que no tiene acceso a un permiso por paternidad y el 69% opina igual respecto al permiso de maternidad. El 6% dice que sí tiene acceso a permiso de maternidad y el 8% señala lo mismo acerca del permiso por paternidad; tres colaboradores señalan haber hecho uso del permiso de maternidad y uno, el de paternidad.

Recién en febrero del año 2020 se comenzó a planear en IS una política de reincorporación escalonada para madres luego de su periodo post parto. La crisis sanitaria impidió que se difundiera e implementara sino hasta iniciado el 2021. Por esa razón, esta política no era aún conocida en noviembre, al momento de aplicar el cuestionario. Respecto a los permisos por paternidad, IS no ha implementado políticas más allá de lo establecido por ley. Toda esta información se refleja en el sitio web [innovatumejorlugar.com](http://innovatumejorlugar.com) que la empresa ofrece a sus colaboradores.

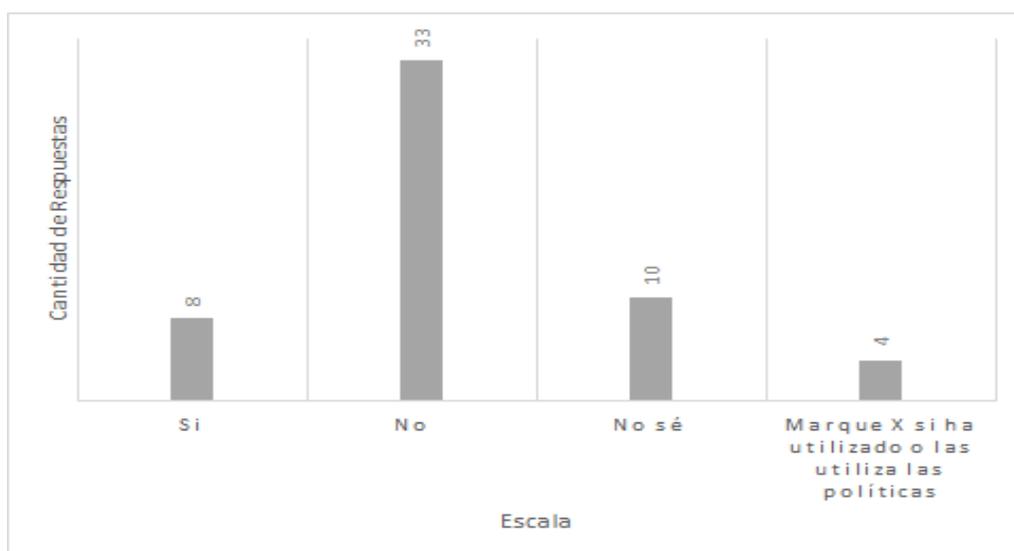
La subdimensión de **flexibilidad en el tiempo** incorpora cinco políticas en sendos ítems, a saber, el trabajo a tiempo parcial, el horario de trabajo flexible, la semana comprimida, el calendario de vacaciones flexible y el reparto del trabajo entre dos colaboradores. Estas políticas no forman parte de lo que IS ofrece a sus trabajadores. Los resultados del cuestionario lo confirman.

En la Figura 27 se observan los resultados al ítem sobre el reparto de trabajo.

Por reparto del trabajo se entiende un acuerdo para que las responsabilidades de un puesto a tiempo completo las realicen dos o más colaboradores. El 63% responde que no tiene acceso a ella. El 15% dice lo contrario y el 19% no sabe si dispone de él.

**Figura 27**

*Políticas: Flexibilidad en el tiempo - Reparto de trabajo*

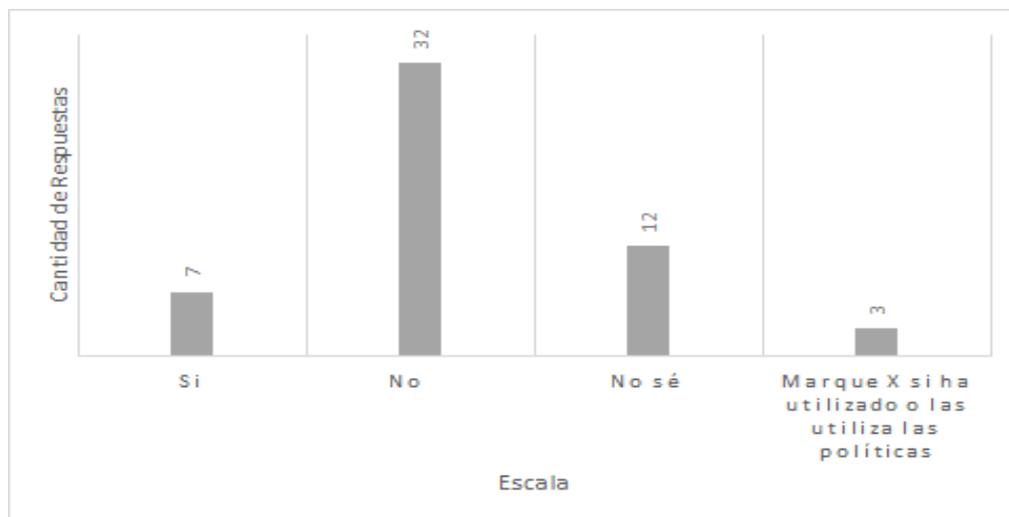


*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 28 contiene el resultado de la encuesta respecto a política de trabajo a tiempo parcial.

**Figura 28**

*Políticas: Flexibilidad en el tiempo - Trabajo a tiempo parcial*



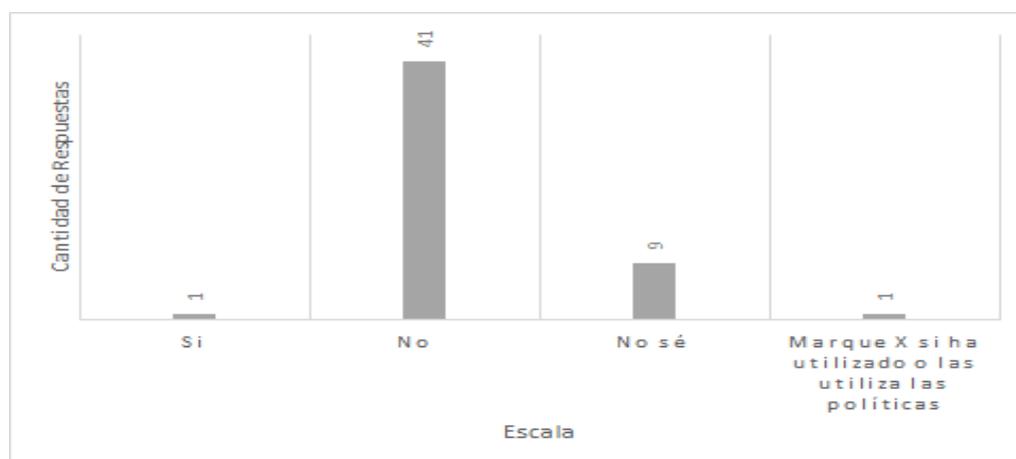
*Nota.* Elaboración propia.

El 62% dice que no tiene acceso a la política de trabajo a tiempo parcial; 13% dice que sí y 23% dice no saber al respecto. Son tres colaboradores que manifiestan haber hecho uso de la política. Esto se verifica porque algunos colaboradores en el 2020 tuvieron que reducir su jornada y por consiguiente de sueldo, debido a la crisis económica que produjo una importante deserción de estudiantes.

Los resultados de la Figura 29 corresponden a la política semana comprimida, que consiste en disponer de medio día libre a cambio de trabajar más horas el resto de la semana.

**Figura 29**

*Políticas: Flexibilidad en el tiempo - Semana comprimida*



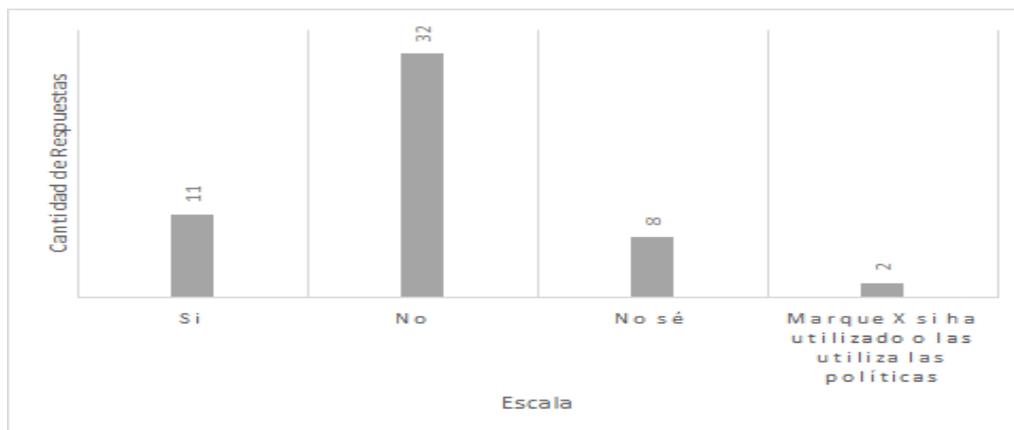
*Nota.* Elaboración propia.

En el ítem semana comprimida, 79% emite una respuesta negativa y 17% manifiestan no saber si disponen de ella. El resultado es unívoco porque prácticamente no hay respuestas distintas.

La Figura 30 contiene las respuestas al ítem sobre calendario de vacaciones flexible, que consiste en disfrutar de los 30 días de vacaciones no necesariamente en un solo bloque.

**Figura 30**

*Políticas: Flexibilidad en el tiempo - Calendario de vacaciones flexible*



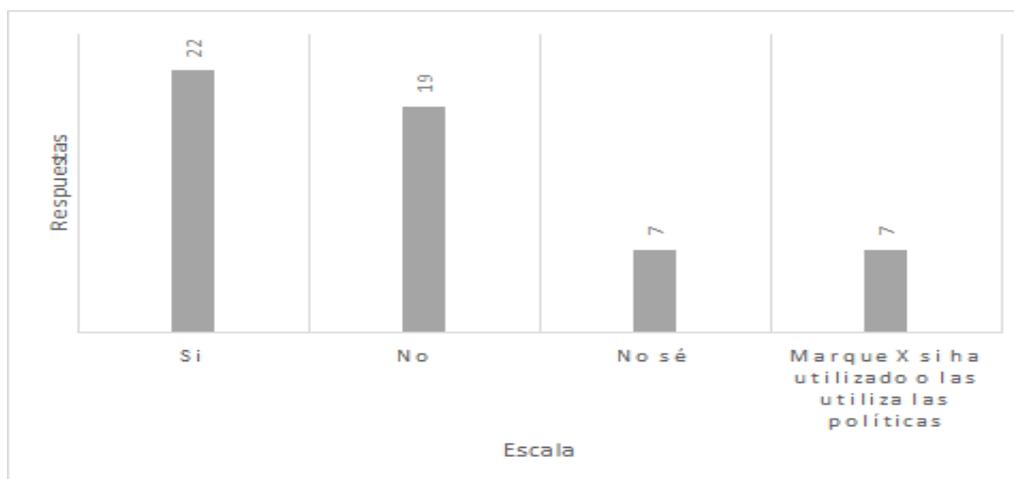
*Nota.* Elaboración propia.

En la política calendario de vacaciones flexible, las respuestas afirmativas alcanzan el 21%, mientras que el 61% responde negativamente. Llama la atención el porcentaje de respuestas positivas, en vista de que los maestros de IS no disponen de dicho beneficio. El calendario de vacaciones para las sedes no es flexible; los maestros siempre toman vacaciones completas en el mes de enero.

La política horario de trabajo flexible hace referencia a horarios de entrada y salida personales.

**Figura 31**

*Políticas: Flexibilidad en el tiempo - Horario de trabajo flexible*



*Nota.* Elaboración propia.

Las respuestas positivas son el 42%, mientras que las negativas, 36%. Como ya se ha dicho anteriormente, esta no es una política ofrecida por IS y, sin embargo, los colaboradores manifiestan que la conocen y que han accedido a ella. Una posible explicación es la administración discrecional de la directora y su equipo para otorgar permiso de salida e ingreso flexible a algunos colaboradores.

En todo caso, el 2020 no se disponía de una política que permita horarios personales estables, más allá de los que tienen los profesores a tiempo parcial.

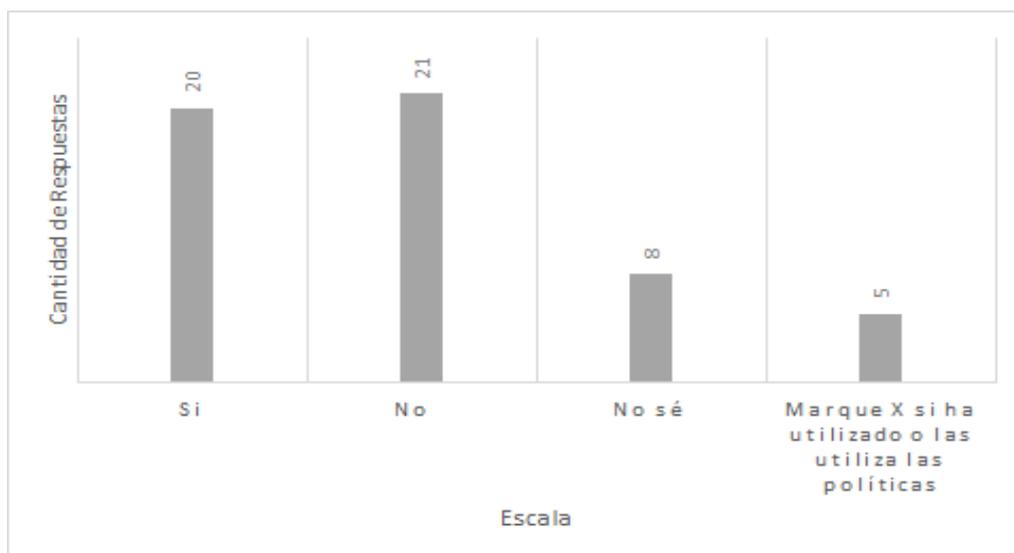
La cuarta subdimensión se denomina **información**. Explora en sus cuatro ítems el trabajo de la organización para comunicar a los colaboradores acerca del asesoramiento personal y profesional, guarderías y asilos, fácil acceso a las prestaciones sobre la conciliación de la vida familiar y laboral y los seminarios o talleres sobre estos temas. En esta dimensión, las respuestas están divididas entre tener acceso, no tenerlo o desconocer si existen políticas al respecto.

La Figura 32 muestra las respuestas respecto a la política Asesoramiento profesional y personal.

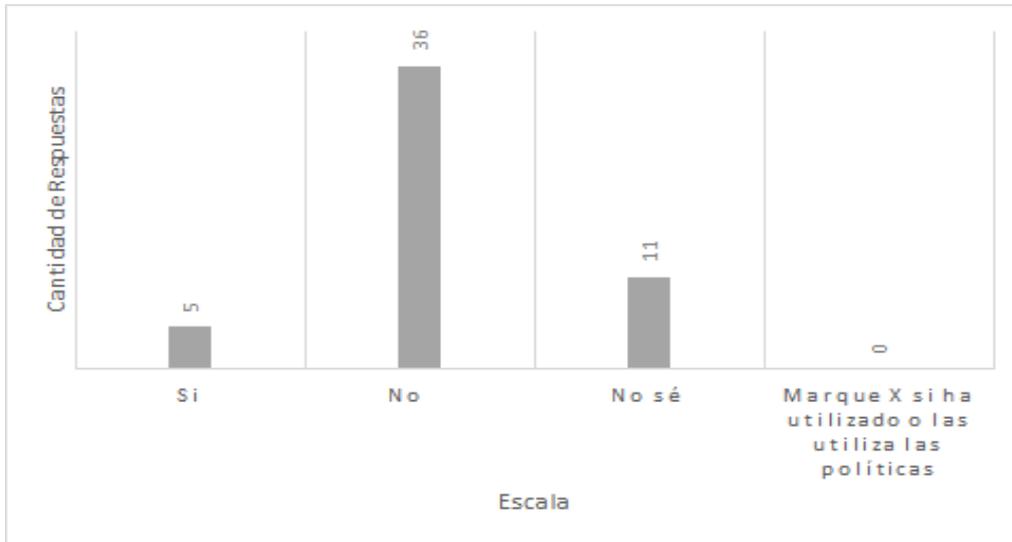
En este ítem, las respuestas positivas y negativas están prácticamente equiparadas (40% y 38%, respectivamente). Si se habla de un asesoramiento profesional y personal a nivel individual, IS no lo ha establecido como política. La paridad en las respuestas se debe a la interpretación del acompañamiento pedagógico que realizan los *coaches* de área, directores, coordinadores y psicólogos, tanto a las clases como a los espacios de tutoría de manera estable y permanente para la mejora de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje.

### Figura 32

*Políticas: Información - Ítem 1*

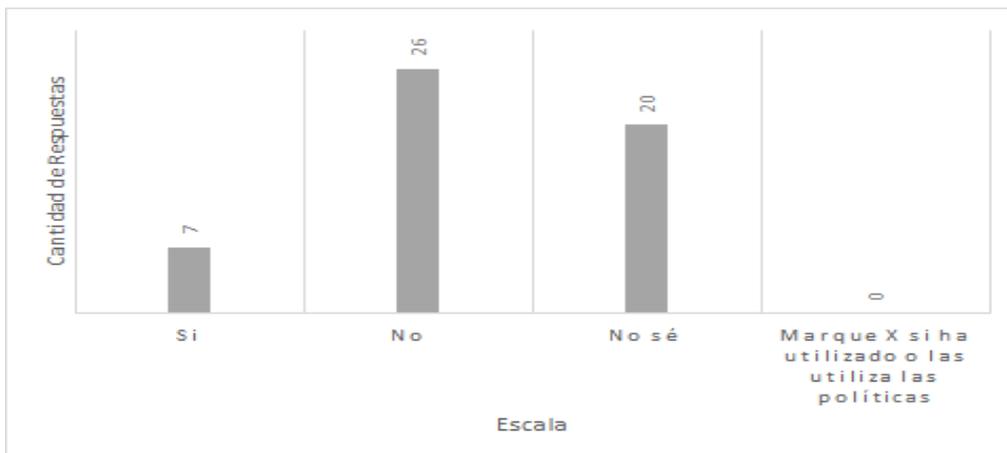


*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 33***Políticas: Información - Ítem 2**Nota.* Elaboración propia.

La segunda política se refiere a la información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día o residencias de ancianos; solo el 10% dice tener acceso a ella. El 90% restante, o dice no tenerla o la desconoce. Esta política no está implementada en IS.

En la Figura 34 se muestra el resultado del tercer ítem sobre información.

**Figura 34***Políticas: Información - Ítem 3**Nota.* Elaboración propia.

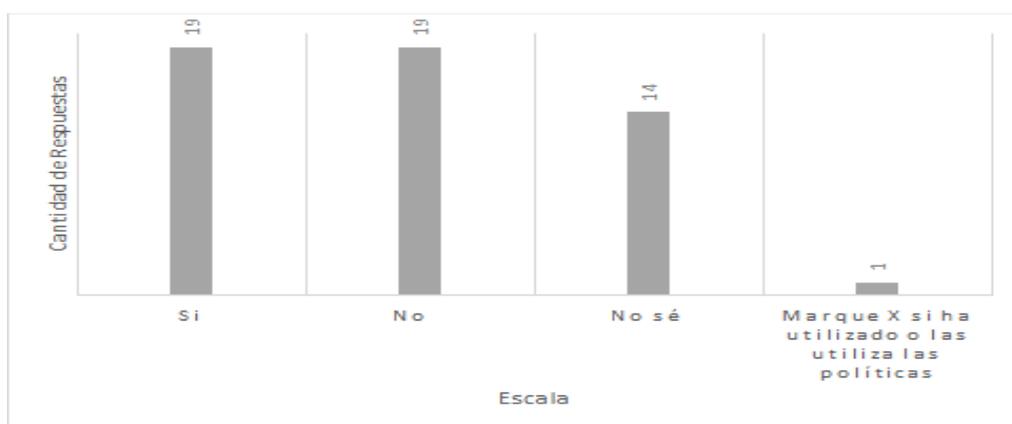
Con relación al fácil acceso a la información sobre prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su empresa, solo el 13% responde afirmativamente. El 87% restante se divide entre la respuesta negativa y el desconocimiento.

Queda claro que no hay un fácil acceso a la información sobre conciliación trabajo-familia en la opinión de los colaboradores, a pesar de que existe [innovatumejorlugar.com](http://innovatumejorlugar.com), un sitio web que contiene la política institucional en favor de los colaboradores de la red de colegios IS.

El ítem sobre seminarios, talleres o sesiones de información asociada a la conciliación de la vida laboral y familiar tiene 36%, tanto en las respuestas positivas como en las negativas; el resto manifiesta no conocer acerca de dicho beneficio.

**Figura 35**

*Políticas: Información - Ítem 4*



*Nota.* Elaboración propia.

De las respuestas sobre esta dimensión se puede sintetizar que existe un reto importante en IS para difundir de manera más eficaz la información exacta de sus políticas. Se necesita encontrar la manera de acercarla a sus colaboradores, explorando estrategias y diseñando planes de difusión. Al tener mayor claridad sobre ellas, el colaborador podría expresar con mayor objetividad el reconocimiento a los esfuerzos de la institución, y también aportar con sugerencias para afinar las políticas a sus reales necesidades.

#### **4.1.2 Dimensiones complementarias**

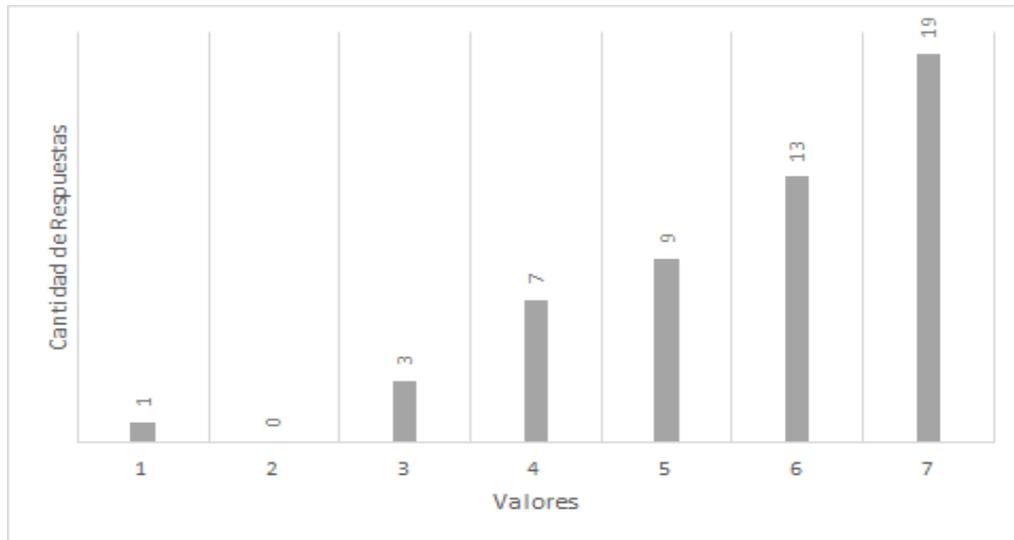
Los autores consideran importante analizar otras subdimensiones que explora el cuestionario y, a partir de ellas, estudiar la correlación que estas guardan con los hallazgos vinculados a las dimensiones principales. Vale decir, responder el tipo de relación que tienen sus percepciones sobre cultura, política y liderazgo en la sede y aquellas otras variables.

**4.1.2.1 Percepción de apoyo de la organización.** En sus cuatro ítems se explora sobre la percepción que tienen los encuestados con relación a cuán preocupada y dispuesta está la organización por la opinión, bienestar y satisfacción general de sus colaboradores.

El primer ítem plantea: “Cuando tengo un problema, la organización trata de ayudarme”.

**Figura 36**

*Percepción de apoyo de la organización - Ítem 1*



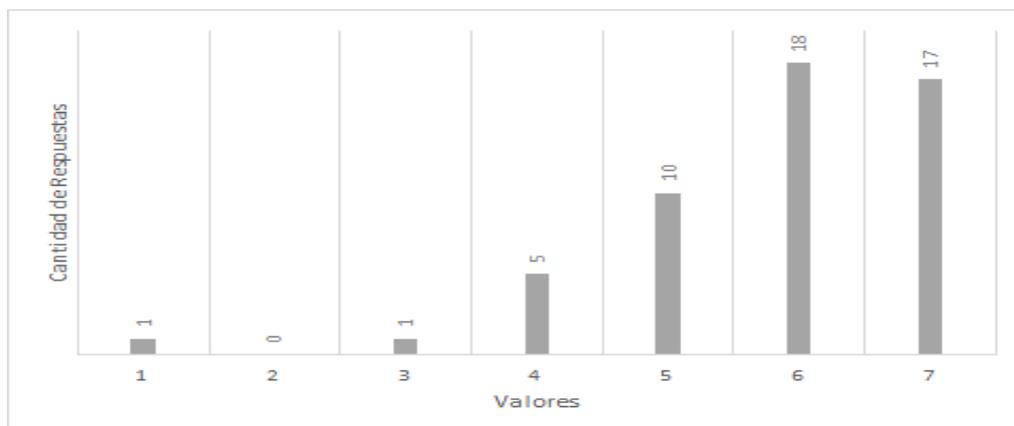
*Nota.* Elaboración propia.

El 62% se ubica en el grupo superior (valores 6 y 7); 36%, en el grupo intermedio y solo 2% en el grupo inferior.

Estas respuestas expresan una percepción positiva con respecto a la RFC de IS Los Olivos Villasol. Claramente alude a un comportamiento que no se encuentra en el nivel de los motivos extrínsecos, ni intrínsecos. Se refiere a la razón que mueve a los líderes a procurar el bienestar integral de sus colaboradores (motivación trascendente). Los líderes tienen como misión, elevar la calidad motivacional de sus colaboradores a través de su propia gestión, de modo que, cuando muestran su real interés en actos concretos, realizan una labor educadora fundamental para la vida de aquellos a quienes dirigen.<sup>1</sup>

En la Figura 37 se hallan las respuestas sobre el segundo ítem: “La organización está realmente preocupada por mi bienestar”.

<sup>1</sup> “La motivación trascendente es aquella que busca el beneficio de los otros a través del propio trabajo. Los intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que se prioriza es el interés del equipo en su conjunto” (Las Heras, 2018, p.40).

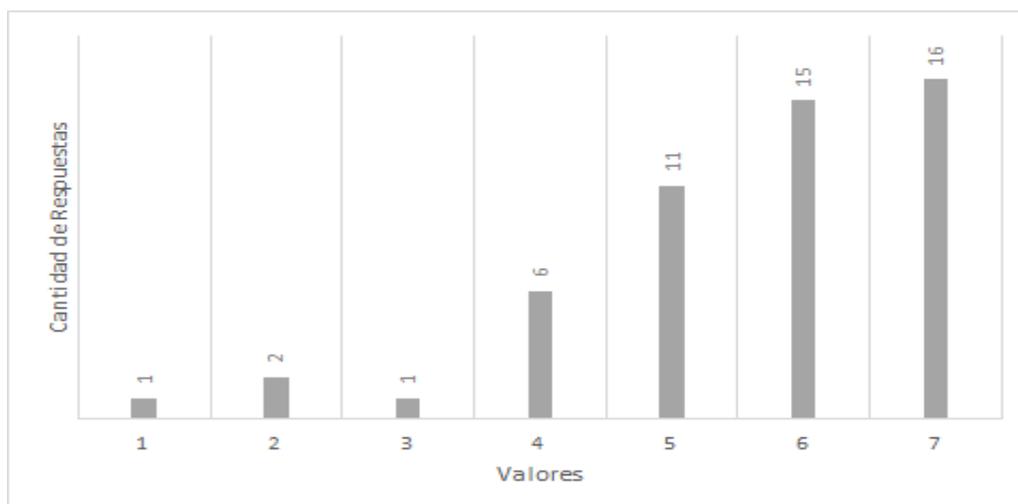
**Figura 37***Percepción de apoyo de la organización - Ítem 2*

*Nota.* Elaboración propia.

El 67% se ubica en el grupo superior; 31%, en el grupo medio y, nuevamente, el 2% está en el grupo inferior.

Es relevante que un número alto de colaboradores manifieste que la organización está realmente interesada porque los maestros estén bien. También lo es, que solo un colaborador opine lo contrario. Este convencimiento facilita la fidelización de los colaboradores con IS porque, como se indicó en el ítem anterior, se percibe una preocupación real de parte de la empresa.

El ítem 3 tiene sus respuestas en la Figura 38.

**Figura 38***Percepción de apoyo de la organización - Ítem 3*

*Nota.* Elaboración propia.

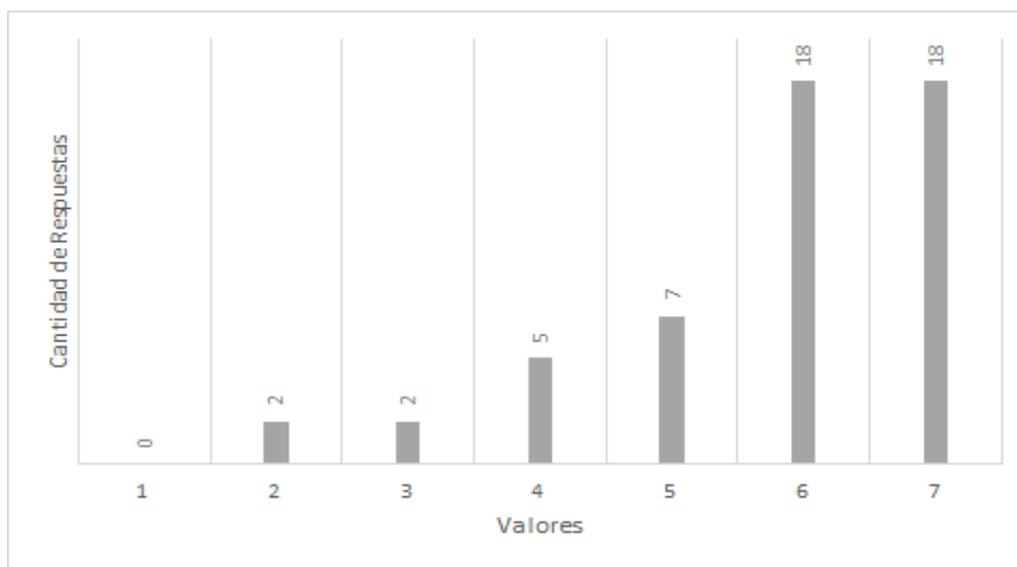
El ítem “La organización está preocupada por mi satisfacción general en el trabajo” tiene como respuestas, 60% en el grupo superior, 6% en el grupo contrario y 34% en el intermedio.

Los resultados son coherentes con los del ítem anterior; expresan que el colaborador tiene una apreciación favorable sobre las intenciones de los directivos de la organización. Es factible deducir que esta opinión se forma a partir de acciones concretas de quienes dirigen la escuela y la red de colegios IS, en general.

El cuarto ítem afirma: “La organización toma en serio mi opinión”.

**Figura 39**

*Percepción de apoyo de la organización - Ítem 4*



*Nota.* Elaboración propia.

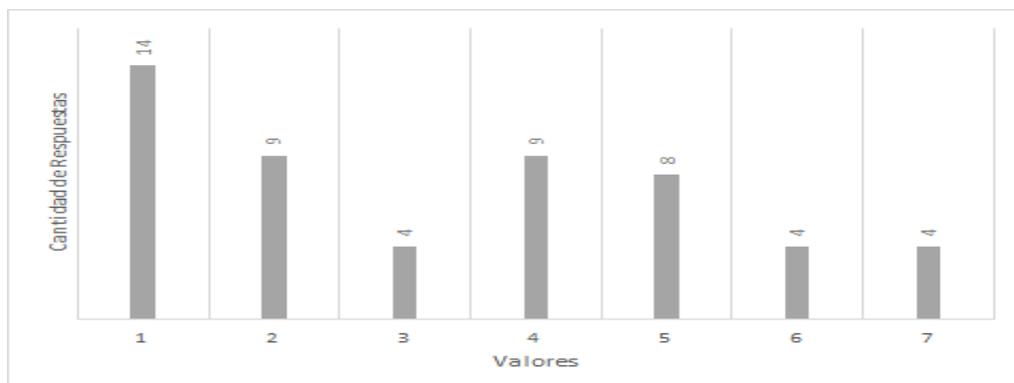
El 69% de los encuestados brindan respuestas con los dos puntajes más altos. El 27% indican respuestas intermedias y solo 4% (dos colaboradores) se ubican en el grupo inferior.

En esta dimensión, este es el ítem de aprobación más alta. Refleja claramente la percepción de que los colaboradores son tomados en cuenta, son escuchados y la organización está dispuesta a incorporar sus ideas al trabajo.

**4.1.2.2 Preferencias por segmentación.** Esta dimensión se compone de dos subdimensiones: Trabajo en casa y resolver temas familiares en el trabajo.

Los enunciados de esta dimensión son situaciones contrarias a la armonía entre trabajo y vida familiar, mostrándose la permeabilidad existente entre ambos ámbitos, así como los efectos entre uno y otro.

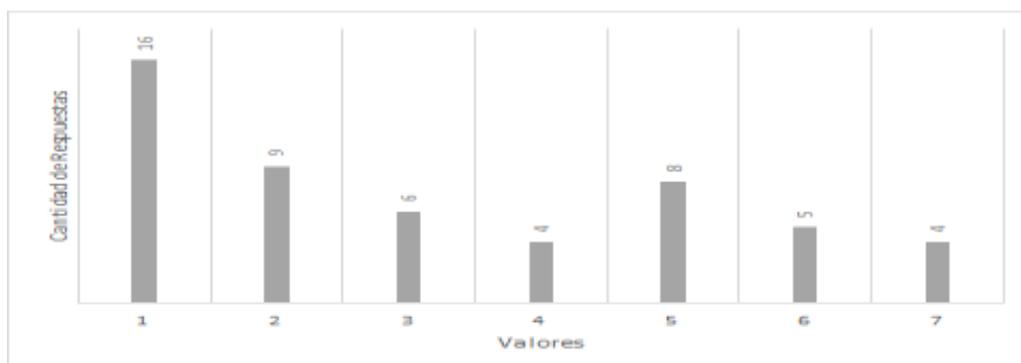
La primera subdimensión es **trabajo en casa**. Sus cuatro enunciados exploran la opinión personal sobre los criterios laborales acerca de la familia. El primer ítem consulta al colaborador hasta qué punto es aceptable “que se espere que trabaje mientras estoy en casa (en mi tiempo libre)”.

**Figura 40***Preferencias por segmentación: Trabajo en casa - Ítem 1**Nota.* Elaboración propia.

El 44% de los encuestados considera que no es aceptable que se piense eso. El 15% opina lo contrario, avalando que es aceptable, hasta cierto punto, que se espere que los maestros trabajen en alguna tarea específica (por ejemplo, la corrección de evaluaciones o la preparación de clases) y/o en la culminación de algún asunto pendiente en su tiempo libre. Un importante segmento que representa el 41% emite respuestas intermedias.

Hay una ligera mayoría de maestros cuyas respuestas en este ítem coinciden con los criterios de una empresa familiarmente responsable, puesto que el empleador no debe esperar que sus colaboradores destinen su tiempo libre a seguir trabajando. Los autores reconocen que no hay una unidad de criterio en el equipo. Por tal razón, para algunos, el que tengan que trabajar en las horas de descanso les supone un malestar y, para otros, es parte de lo ordinario.

Los dos siguientes ítems exploran sobre lo aceptable que es ocupar la mente en el tiempo libre. El primero de ellos pregunta si el colaborador considera aceptable “Que tenga que seguir pensando en el trabajo una vez que ha acabado mi horario laboral”.

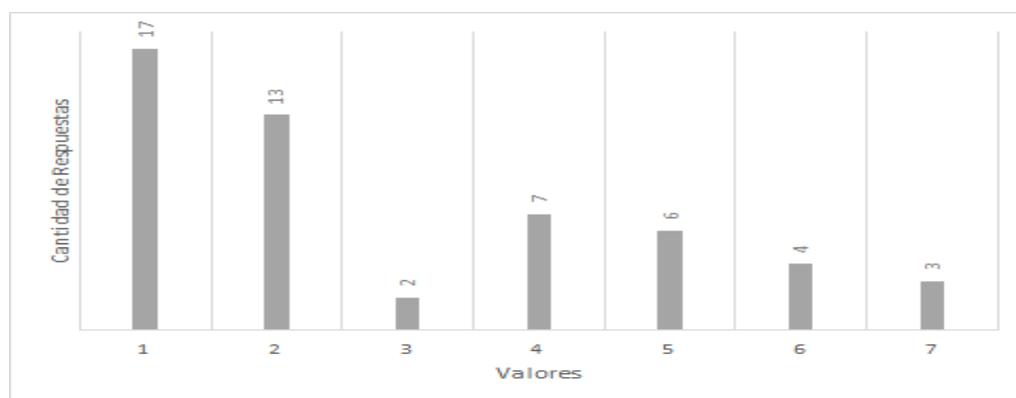
**Figura 41***Preferencias por segmentación: Trabajo en casa - Ítem 2**Nota.* Elaboración propia.

El 48% de las respuestas se ubican en el primer grupo (respuestas coherentes con la RFC); 35%, en el grupo intermedio y 17% en el grupo opuesto al primero. Son más los maestros que no consideran aceptable que el empleador espere que sus colaboradores continúen pensando en el trabajo cuando ya no están físicamente. No se trata de que para el colaborador sea difícil dejar de pensar en el trabajo, sino que el empleador asuma que así debe ser. Dicho así, y sin ser una amplia mayoría, el maestro de IS Los Olivos Villasol no lo considera válido.

El último ítem de esta subdimensión pregunta si es aceptable “Que deba pensar en el trabajo mientras estoy en casa (dedicado a mi casa o familia)”.

#### Figura 42

*Preferencias por segmentación: Trabajo en casa - Ítem 3*



*Nota.* Elaboración propia.

El 58% de los encuestados considera inaceptable el enunciado; el 29% brinda respuestas intermedias y el 13% lo considera aceptable.

Este enunciado, aunque parecido al anterior, explora la opinión sobre el tiempo en casa o en familia. La mayoría considera que no se puede aceptar que el empleador espere que el trabajo invada el tiempo dedicado a la casa. Aun así, hay siete maestros que encuentran aceptable esta práctica.

La segunda subdimensión, **resolver temas familiares en el trabajo**, se explora en cuatro ítems.

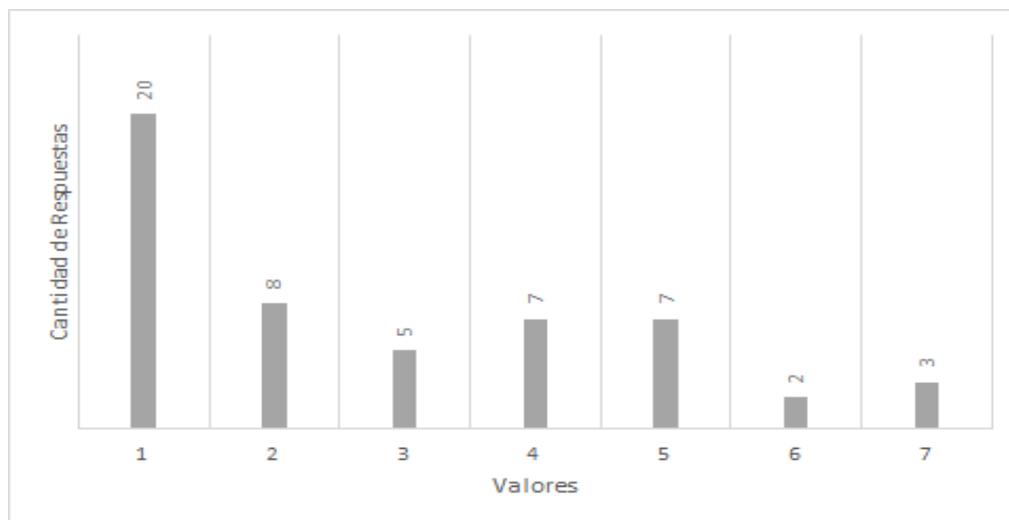
El primer ítem pregunta si es aceptable “Que se espere que trabaje a cualquier hora”. Aunque pareciera corresponder a la anterior subdimensión, este enunciado se halla en el escenario en el que el colaborador dedica tiempo ilimitado a trabajar.

El 54% piensa que no es aceptable; 10% en cambio, piensa que sí lo es. Por tanto, es la mayoría la que no considera correcto trabajar sin límite, ya sea porque lo considere inconveniente desde el punto de vista individual o porque le dan la importancia debida al espacio familiar.

En el ítem: “Pensar en asuntos de familia en el trabajo”, las respuestas son como se muestra en la Figura 43.

**Figura 43**

*Preferencias por segmentación: Temas familiares en el trabajo - Ítem 1*

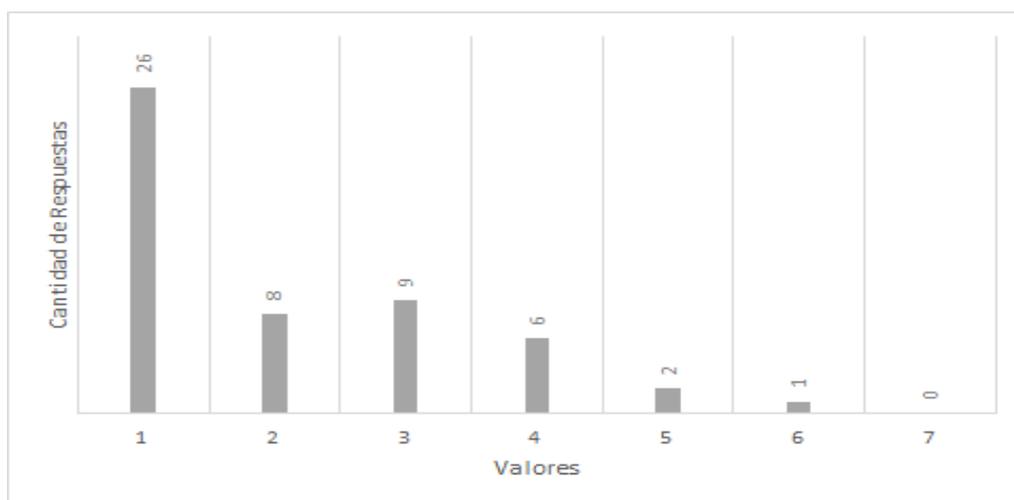


*Nota.* Elaboración propia.

El 65% de personas lo considera incorrecto; el 2% piensa lo contrario. Resulta muy interesante comprobar que los maestros ven incorrecto que los temas familiares invadan el tiempo de trabajo, no así cuando los asuntos laborales ocupan el tiempo familiar. La gráfica muestra cómo las opiniones van disminuyendo en la medida en que se van volviendo tolerantes a este escenario.

**Figura 44**

*Preferencias por segmentación: Temas familiares en el trabajo - Ítem 2*

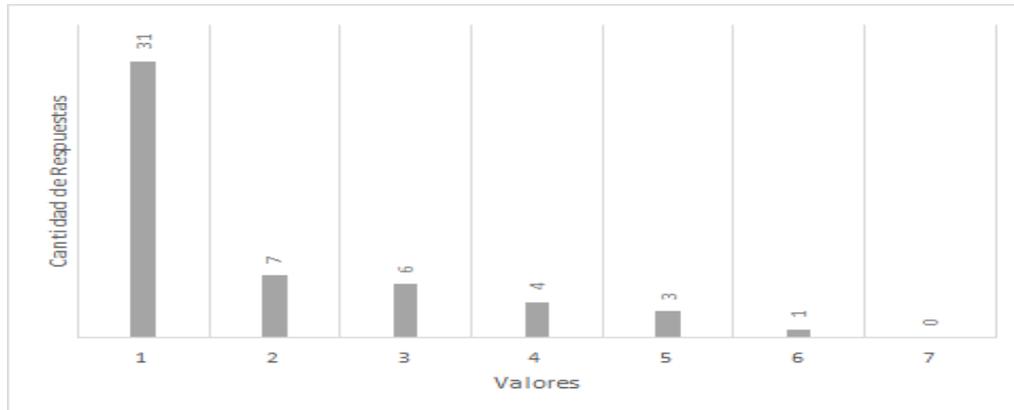


*Nota.* Elaboración propia.

El tercer ítem cuestiona acerca de “Solucionar temas familiares en el trabajo”.

**Figura 45**

*Preferencias por segmentación: Temas familiares en el trabajo - Ítem 3*



*Nota.* Elaboración propia.

El 73% lo considera inaceptable. En el otro extremo, el 2% piensa que sí lo es. Los autores consideran que, aunque lo correcto es concentrar los esfuerzos y la mente en lo que uno está haciendo, el ítem explora en qué medida el colaborador maneja equilibradamente la permeabilidad de ambos ámbitos. Queda claro que la amplia mayoría no considera correcto que los asuntos familiares se solucionen en el trabajo.

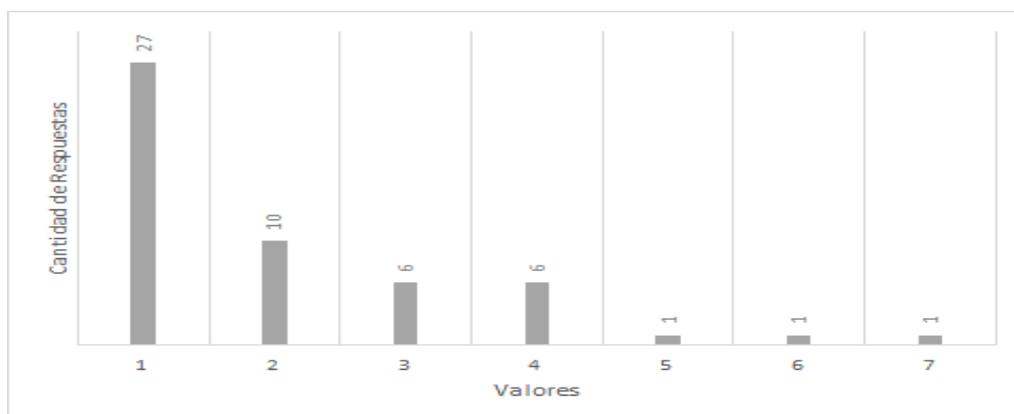
El último ítem pregunta el parecer del colaborador respecto a “Hacer gestiones familiares mientras estoy trabajando”.

Este ítem muestra un 71% de respuestas en los puntajes uno y dos; solo el 4% piensa lo contrario.

El enunciado lleva al extremo la exploración, colocando una situación que también es incorrecta pero que suele ocurrir. La mayoría de los colaboradores responde estar en desacuerdo con realizar gestiones familiares durante el trabajo.

**Figura 46**

*Preferencias por segmentación: Temas familiares en el trabajo - Ítem 4*



*Nota.* Elaboración propia.

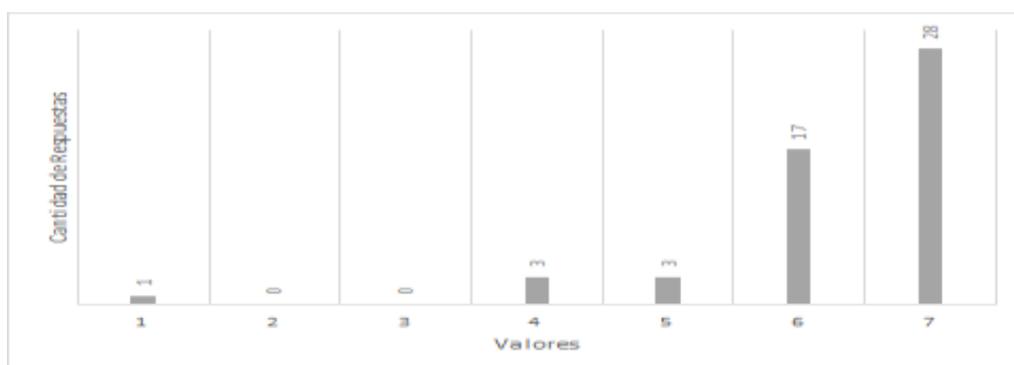
La preferencia de la segmentación trabajo - familia en los colaboradores de IS se inclina hacia el trabajo. Los maestros de Los Olivos Villasol piensan que los ámbitos no deben invadir el espacio del otro, pero cuando se trata de que el trabajo tome, de alguna manera, el espacio personal y familiar, las opiniones son menos rígidas como cuando es la familia la que toma parte del espacio laboral.

**4.1.2.3 Preferencias de trabajo: Motivación intrínseca y trascendente.** Los cuatro ítems de esta subdimensión preguntan sobre la satisfacción que experimentan los colaboradores por el trabajo que realizan.

La Figura 47 contiene los resultados del primer ítem sobre preferencias de trabajo.

**Figura 47**

*Preferencias de trabajo: Motivación intrínseca y trascendente - Ítem 1*



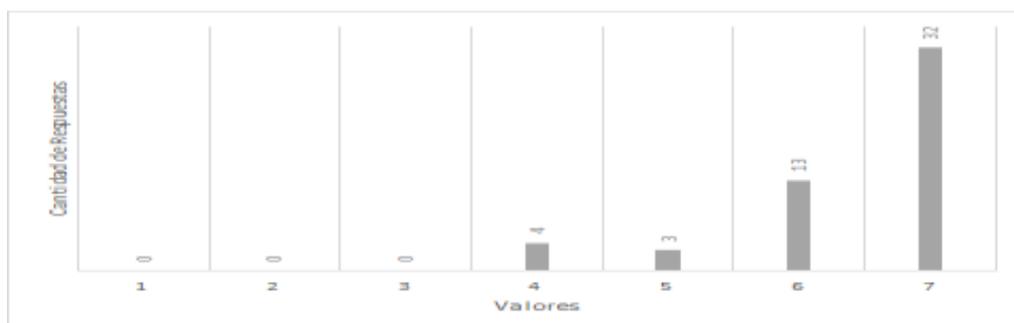
*Nota.* Elaboración propia.

El ítem “Me gustan los trabajos que suponen un reto” tiene 86% de respuestas en el grupo superior y solo 2% (un maestro) en el inferior. La opinión mayoritaria expresa que los colaboradores se mueven por motivos intrínsecos. La palabra reto expresa lo arduo del trabajo, que pone a prueba las fuerzas ordinarias orientándolas hacia el desarrollo de capacidades y competencias profesionales.

El segundo ítem enuncia: “Me gusta tener responsabilidades que contribuyen a mi desarrollo profesional”.

**Figura 48**

*Preferencias de trabajo: Motivación intrínseca y trascendente - Ítem 2*



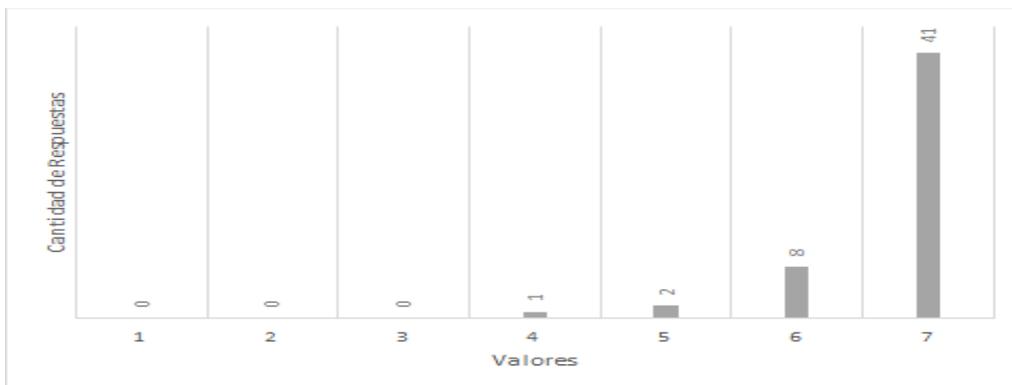
*Nota.* Elaboración propia.

De modo similar, este ítem tiene el mismo porcentaje en el grupo superior pero no tiene a ningún maestro en la opinión contraria. Confirma que los colaboradores disfrutan y quieren el trabajo que les ayuda a crecer.

El tercer y cuarto ítems recogen opinión respecto a la motivación trascendente de las personas. El tercer ítem expresa: “Estoy muy agradecido a los que me ayudan”.

**Figura 49**

*Preferencias de trabajo: Motivación intrínseca y trascendente - Ítem 3*



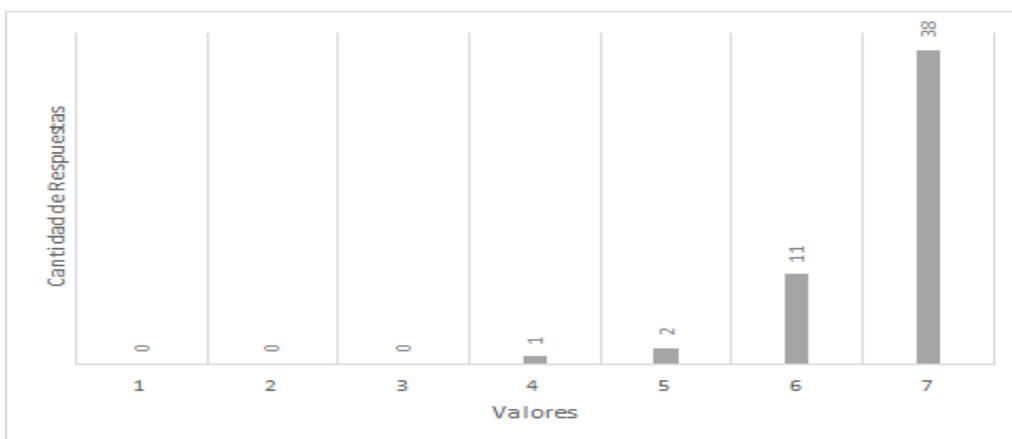
*Nota.* Elaboración propia.

El tercer ítem presenta el 94% de respuestas en el grupo superior y ninguna en el grupo inferior. Casi todos los colaboradores expresan gratitud por los demás, de los que reciben ayuda. Aunque el enunciado es general y no particulariza sobre quiénes son los que dan la ayuda, incluye a pares, directivos y personas en general.

El cuarto ítem plantea: “Lo que me gusta más de mi trabajo es el poder contribuir al bien de otros”.

**Figura 50**

*Preferencias de trabajo: Motivación intrínseca y trascendente - Ítem 4*



*Nota.* Elaboración propia.

En el último ítem, con el mismo porcentaje del anterior (94%), se encuentra una pregunta sobre el sentido y fin de su labor. Su naturaleza es claramente trascendente y el equipo de maestros de IS Los Olivos Villasol responde con un alto sentido de propósito por ayudar a los demás.

#### **4.2 Análisis de correlación**

El trabajo de investigación se plantea como quinto objetivo establecer la correlación entre las tres dimensiones principales del EFR y las otras tres dimensiones validadas en el modelo estadístico. Se esperaba hallar una correlación significativa entre unas y otras, porque tanto las motivaciones como las percepciones del colaborador respecto de sus líderes y la empresa donde trabajan, y el modo de integrar o separar los ámbitos familia y trabajo se desarrollan sobre la base de la política, cultura y liderazgo que se viven en la organización.

Los hallazgos en este modelo de investigación, de manera general, se muestran en la figura 51.

##### **4.2.1 Correlaciones con la dimensión cultura**

Debido a que los resultados de todas las variables tienen una distribución no normal, se usó el índice de correlación *Spearman*. Según este, existe correlación entre dos variables cuando el *p-value* es menor a 0,05. Pero, además, la correlación es alta cuando los valores (*Spearman's Rho*) son iguales o superiores a 0,5. La correlación es media cuando son menores que 0,5 y mayores o iguales a 0,3.

Los resultados de la dimensión cultura poseen una correlación significativamente alta con la dimensión preferencias por segmentación, asociadas a las opiniones sobre la permeabilidad de trabajo y familia ( $\rho=0.6$ ,  $p < 0.001$ ). Esto quiere decir, por ejemplo, trabajar más tiempo del debido porque se piensa que la empresa espera eso de sus trabajadores, guarda correlación positiva con la opinión de que es aceptable dedicar tiempo libre al trabajo, pero no se puede pensar en los problemas de la familia mientras se está laborando. Aquí se nota claramente un fuerte pensamiento cultural de darle mayor importancia a la exigencia laboral que a los asuntos familiares cuando hay una colisión entre ambos, al menos, en la opinión del colaborador.

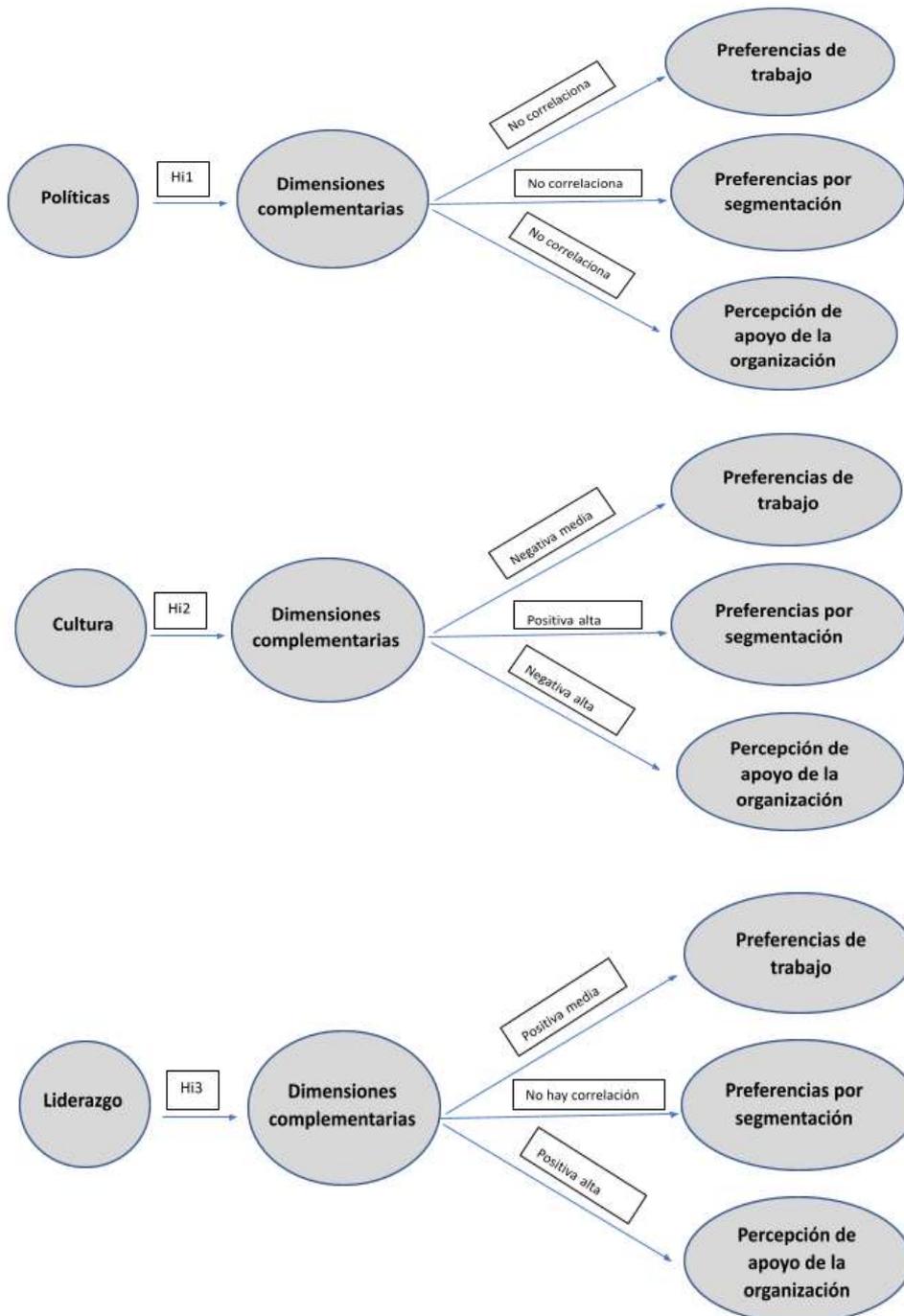
Existe una correlación negativa entre los enunciados de la dimensión cultura (recuérdese que son enunciados contrarios a la RFC) y el subdimensión de percepción de apoyo de la organización ( $\rho=-0.569$ ,  $p < 0.001$ ). Allí donde se piensa que la organización está interesada y preocupada por el colaborador, no tiene cabida la cultura del trabajo excesivo o la relegación de los buenos trabajadores para preferir a aquellos que postergan a su familia para dar más horas al trabajo.

Situación similar a la anterior, aunque solo con correlación significativa media, es la de preferencias de trabajo, respecto a la motivación intrínseca y trascendente por la que el colaborador disfruta del reto y de su propósito profesional ( $\rho=-0.321$ ,  $p < 0.022$ ). Es negativa porque los enunciados de la dimensión cultura y los de preferencias de trabajo son opuestos. Los primeros declaran consecuencias negativas de comportamientos familiarmente responsables, mientras que los

de Preferencias de trabajo contienen enunciados positivos, a saber, correlacionan negativamente las opiniones: “Lo que me gusta más de mi trabajo es el poder contribuir al bien de otros” (ítem de motivación trascendente) con “Se espera que los colaboradores pongan su trabajo por delante de su familia”.

**Figura 51**

*Hallazgos en el Modelo de investigación*



*Nota.* Elaboración propia.

#### **4.2.2 Correlaciones con la dimensión liderazgo**

La dimensión liderazgo reafirma los resultados obtenidos en la dimensión cultura. Se verifica una correlación significativamente alta con la referida a la percepción de apoyo de la organización ( $\rho=0.653$ ,  $p<0.001$ ). Cuando el puntaje asignado al líder por su preocupación honesta por el colaborador, su trabajo y su familia es mayor, también lo es la percepción que tiene el trabajador por el apoyo que le puede brindar la institución.

Los resultados de liderazgo además tienen una correlación media con los motivos intrínsecos y trascendentes ( $\rho=0.499$ ,  $p<0.001$ ). Es coherente que los trabajadores valoren a un equipo directivo preocupado por ellos y que, por tal razón, se encuentren agradecidos. Los colaboradores perciben el respaldo directivo y, como resultado de esto, asumen los retos cotidianos con entusiasmo, preocupándose de modo análogo por la mejora de sus estudiantes.

#### **4.2.3 Correlaciones con la dimensión políticas**

Como es lógico, dada la naturaleza de los ítems que corresponden a las políticas de RFC, no se ha hallado correlación significativa entre sus resultados y las subdimensiones antes mencionadas. La dimensión políticas se evalúa a través de una lista de beneficios a disposición de los colaboradores y se espera conocer si tienen acceso a ellos o no. Esta información no permite establecer una correlación clara con percepción de apoyo de la organización ( $\rho=0.199$ ), preferencias por segmentación ( $\rho=-0.039$  y  $0.075$ ) o preferencia de trabajo por motivos intrínsecos y trascendentes ( $\rho=0.078$ ).

Las correlaciones entre las dimensiones cultura y liderazgo y las demás, reflejan una coherencia en las respuestas de los colaboradores de IS Los Olivos Villasol. En términos de cultura, cuando la opinión del colaborador privilegia al trabajo por encima de la dedicación a la familia, su percepción es que la organización espera que el colaborador dedique un tiempo mayor al de su jornada laboral. En el sentido contrario, cuando el colaborador piensa que la empresa lo valora como persona, también considera que aquella no pretende que se invada el tiempo de familia para desarrollar el trabajo.

La correlación entre liderazgo y las demás dimensiones es muy alta, también. El colaborador que percibe como positivo el apoyo de la organización, considera que el líder tiene preocupación por sus problemas personales y laborales, además de manifestar que lo que le impulsa a trabajar es su motivación intrínseca y trascendente.

### **4.3 Análisis de los hallazgos a la luz de los estudios IFREI en el Perú y el mundo**

Se juzgó pertinente comparar los resultados de la presente investigación con los estudios IFREI Perú del año 2011 e IFREI Mundo, del 2018. La comparación entre ambos reportes y la presente investigación, dejan distintos hallazgos en las tres dimensiones analizadas (cultura, liderazgo y políticas).

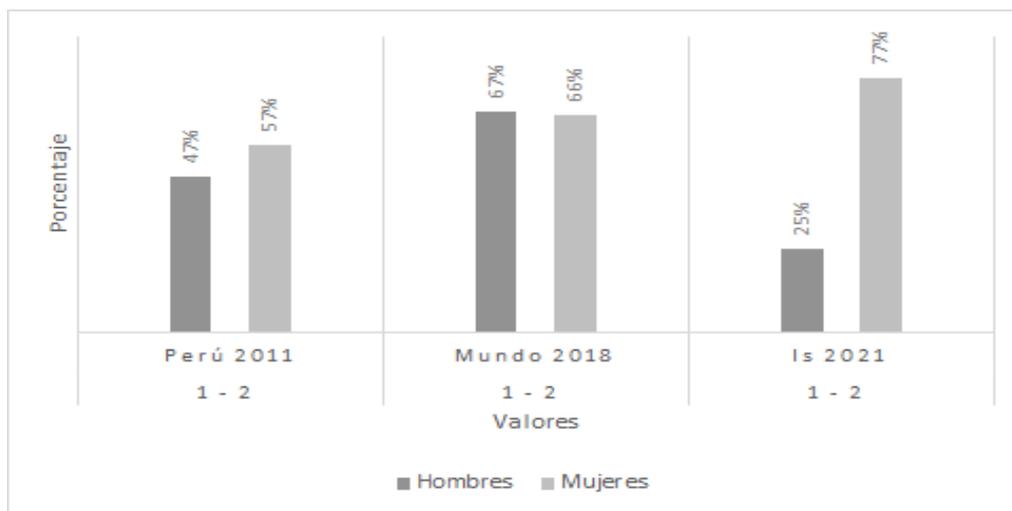
#### 4.3.1 Comparación de la dimensión cultura en el Perú y el mundo

La Figura 52 muestra la comparación de los resultados de la presente investigación con los estudios IFREI en el Perú (2011) y en el mundo (2018) respecto a la subdimensión excedencias y consecuencias negativas.

Dentro de cultura, en lo que se refiere a excedencias y consecuencias negativas, en el Perú (2011) se puede observar que un 57% de las mujeres encuestadas se sienten apoyadas en las circunstancias que describen los ítems. Un 47% de hombres tienen una opinión favorable sobre la cultura en las excedencias por maternidad o paternidad. En los resultados del estudio IFREI en el mundo (2018), lo que se puede apreciar es que un 66% de mujeres considera que la cultura es favorable. Situación semejante ocurre con los varones, que en un 67% percibe positiva la cultura en esta subdimensión. En el presente estudio, el porcentaje favorable es del 77% en las mujeres, pero solo el 25% de hombres perciben una cultura favorable.

**Figura 52**

*Comparación cultura: Excedencias y consecuencias negativas*



*Nota.* Elaboración propia.

La opinión de las colaboradoras de IS Los Olivos Villasol es superior a la de los estudios en el Perú y el mundo en considerar una cultura favorable en su organización, realidad que no se verifica en los varones: tres de ellos solo coincide con las mujeres y nueve le asignan menor valoración.

Los resultados de la segunda subdimensión de cultura se reflejan en la Figura 53.

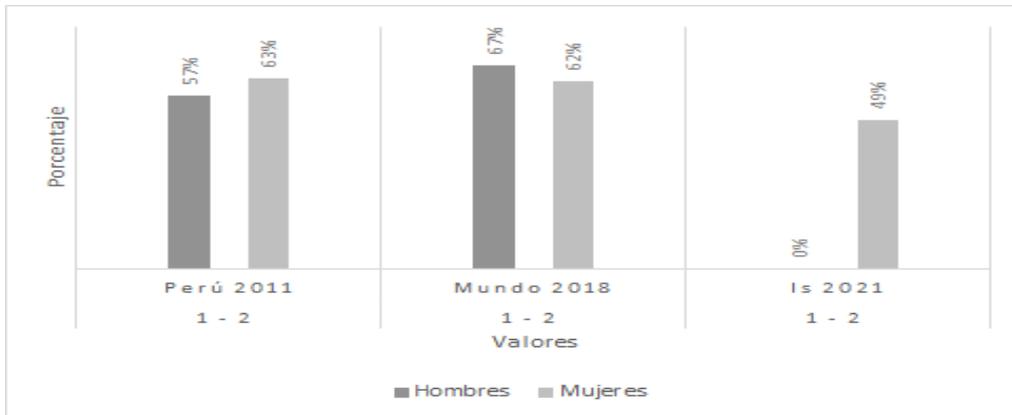
En cuanto a expectativas sobre carga laboral, en IS Villasol las mujeres con opinión favorable representan el 49%; no hay varones con esa percepción. En los estudios del Perú y el mundo, todos los valores están por encima del 50%.

En general, la opinión de los colaboradores respecto a la expectativa que pueda tener la empresa sobre la carga de trabajo que sus maestros deben asumir está lejos de coincidir con los

criterios de una RFC. Es cierto que las mujeres tienen una mejor opinión que los varones, pero aun así no llegan al 50% quienes piensan que IS es una EFR en aspecto.

**Figura 53**

*Comparación cultura: Expectativas sobre carga laboral*



*Nota.* Elaboración propia.

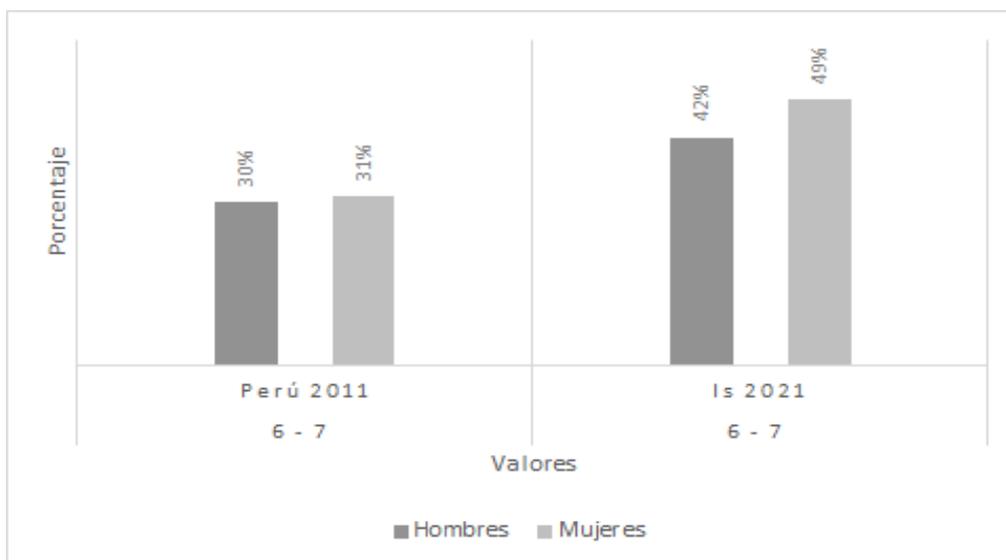
#### **4.3.2 Comparación de la dimensión liderazgo en el Perú y el mundo**

El presente acápite ofrece la comparación de los estudios en el Perú (año 2011) y la presente investigación. La Figura 54 refleja los hallazgos en el apoyo emocional del supervisor.

En la dimensión liderazgo, lo que se puede observar es que, en el Perú, apenas la tercera parte de los colaboradores se sienten apoyados emocionalmente por el líder de la organización (el 31% de mujeres y el 30% de hombres); en cambio, en IS Los Olivos, el porcentaje es mayor (el 49% de mujeres y el 42% de hombres). En esta subdimensión, los resultados del trabajo de la directora y su equipo directivo están por encima del promedio de líderes en el estudio peruano.

**Figura 54**

*Comparación liderazgo: Apoyo emocional del supervisor*

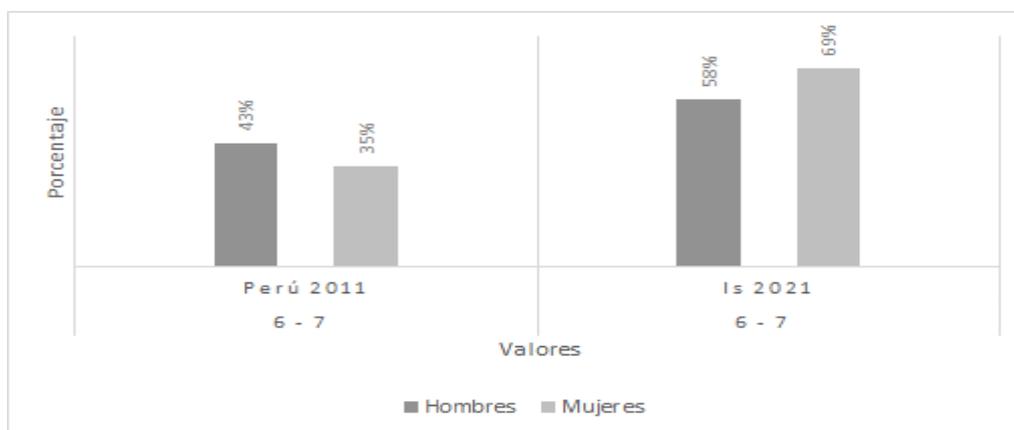


*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 55 refleja la comparación en el apoyo instrumental del supervisor.

**Figura 55**

*Comparación liderazgo: Apoyo instrumental del supervisor*



*Nota.* Elaboración propia.

En lo referente a esta subdimensión, el estudio en el Perú muestra que el 43% de los varones y el 35% de mujeres tienen una opinión favorable en este tema. En IS Villasol, los porcentajes son 58% y 69%, respectivamente. Claramente, las diferencias se inclinan en favor del liderazgo en IS.

En cuanto al apoyo de gestión de políticas, los resultados de ambas investigaciones ofrecen resultados análogos a los anteriores.

**Figura 56**

*Comparación liderazgo: Apoyo de gestión - políticas*



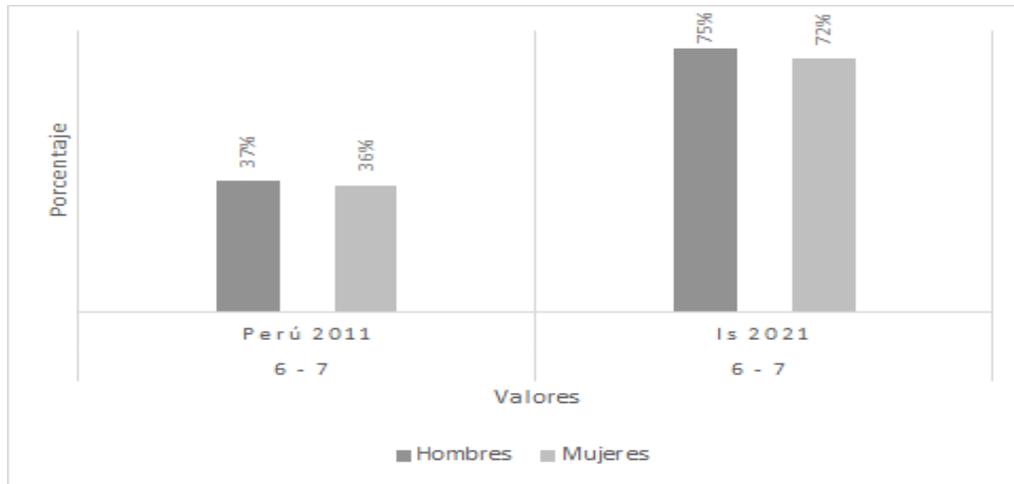
*Nota.* Elaboración propia.

La percepción favorable entre las mujeres colaboradoras de IS Los Olivos, supera en 34% al Perú 2011, y en los varones lo hace en 32%. Esta diferencia estadística es realmente llamativa. Como se ha señalado en el análisis previo, la práctica de un liderazgo familiarmente responsable es evidente en Villasol. Sus logros lo colocan casi en el doble de resultados positivos.

La siguiente figura refleja la comparación de ambas investigaciones con relación al supervisor como modelo.

**Figura 57**

*Comparación liderazgo: Supervisor como modelo*



*Nota.* Elaboración propia.

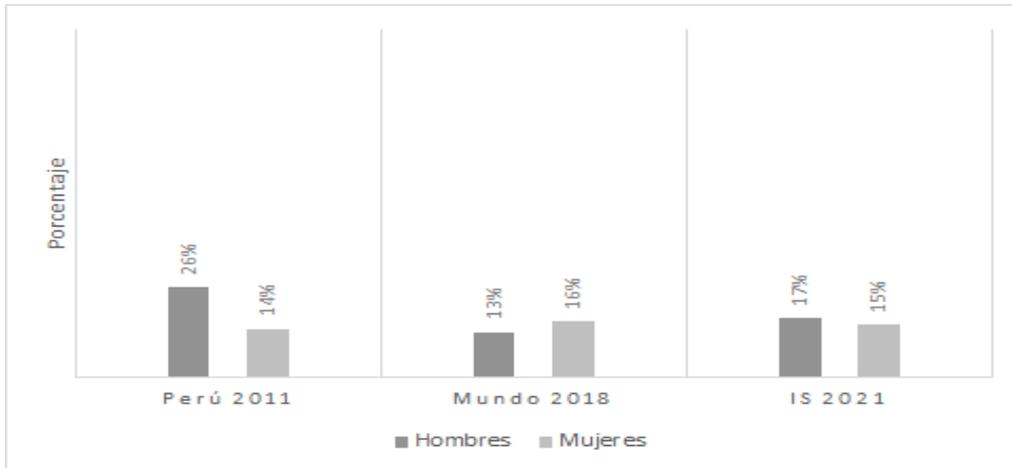
En lo que se refiere al supervisor como modelo a seguir, en el estudio peruano, las mujeres y los varones tienen respuestas favorables en el orden del 36% y 37%; en la presente investigación, las respuestas más favorables son del 72% y 75%. La diferencia a favor del liderazgo de IS es aún mayor que en el ítem anterior. Tanto en mujeres como en varones, el porcentaje de Los Olivos es el doble que en el Perú o más.

Lo observado en la comparación del estudio peruano y el de IS Los Olivos Villasol, pone en relieve el buen trabajo de liderazgo que ejerce el equipo directivo. No solo porque, en sí mismos, los porcentajes de respuestas son en gran medida indicadores de la presencia de un liderazgo familiarmente responsable, sino porque destacan en comparación al promedio de los resultados del estudio del 2011 en nuestro país.

#### **4.3.3 Comparación de la dimensión políticas en el Perú y el mundo**

Se comparan ahora los estudios en el Perú (2011) y en el mundo (2018) vistos en acápites anteriores, y los obtenidos en IS.

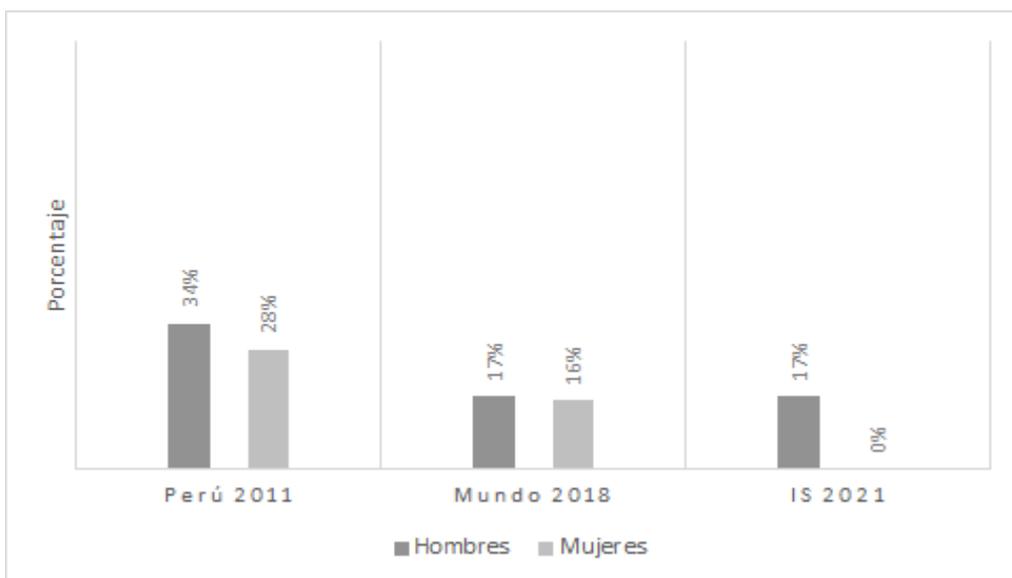
En cuanto a la política disponible de flexibilidad en el tiempo, los resultados se muestran en la Figura 58.

**Figura 58***Comparación políticas: Trabajo a tiempo parcial*

*Nota.* Elaboración propia.

Se puede constatar que en el estudio Perú 2011, el 26% de mujeres y el 14% de hombres dicen conocer y acceder a políticas de trabajo a tiempo parcial; en el mundo, el 16% de mujeres y el 13% de hombres conocen y poseen acceso a este tipo de políticas, mientras que, en IS, el 15% de mujeres y el 17% de hombres responden en ese mismo sentido. Claramente se aprecia una baja percepción en este aspecto de las políticas, en general. Es una necesidad común explorar las ventajas que promuevan que las decisiones sean favorables a una RFC.

La siguiente comparación se realiza sobre la política semana comprimida.

**Figura 59***Comparación políticas: Semana comprimida*

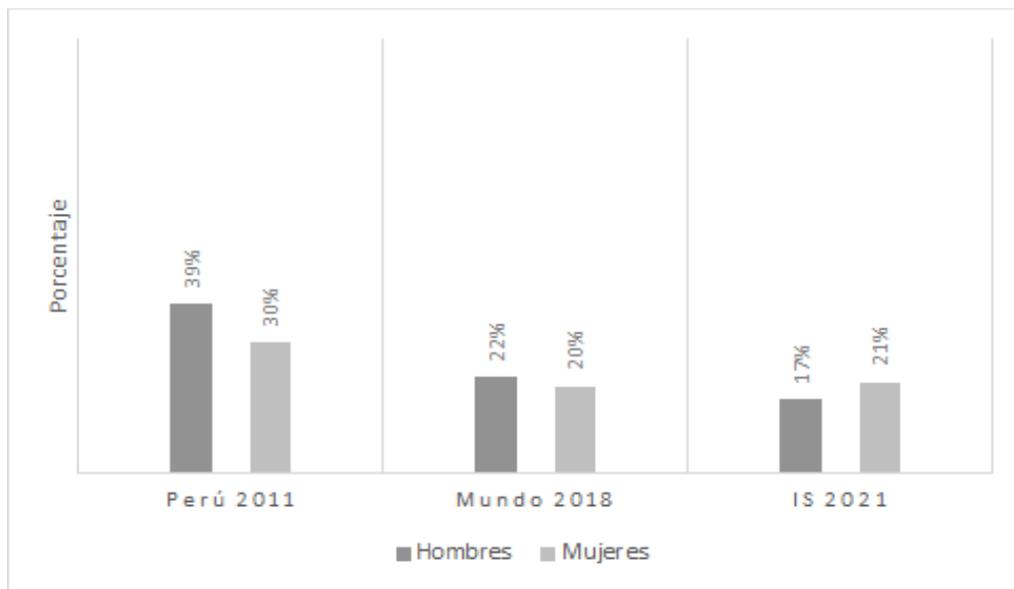
*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a la política semana comprimida, los resultados del Perú (28% de mujeres y el 34% de hombres) son mejores que los del mundo (16% y 17%, respectivamente) y los de IS (que solo alcanzan el 17% en el caso de los hombres). Llama la atención que, en las mujeres colaboradoras de IS, el resultado es cero, pero es coherente con que esta política no está implementada en la organización.

En materia de trabajo compartido, la Figura 60 muestra los siguientes hallazgos:

**Figura 60**

*Comparación políticas: Reparto de trabajo*

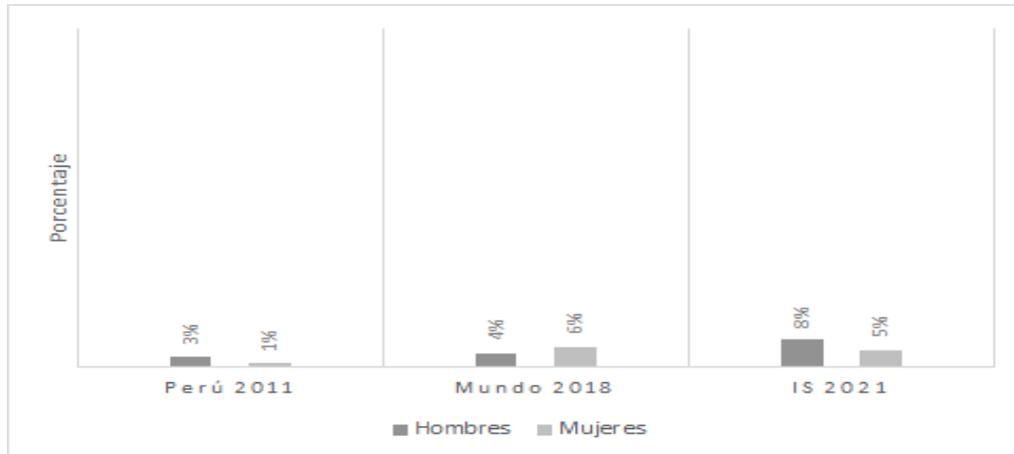


*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados sobre el conocimiento de políticas alcanzan un 39% en varones y 30% en mujeres dentro del estudio en el país. El 22% de los hombres y el 20% de mujeres dicen acceder a esta política en el mundo y el 17% de varones y el 21% de mujeres es el caso de IS Villasol.

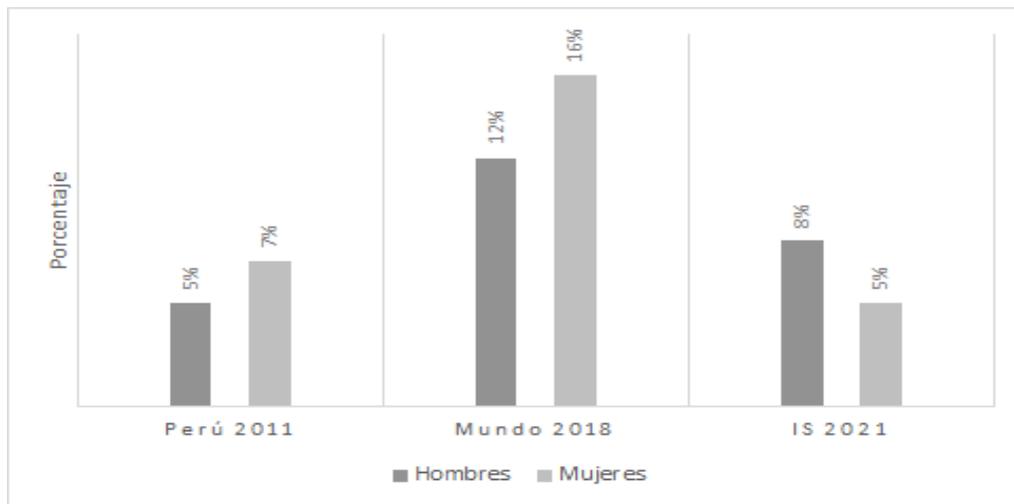
La ausencia de algunas políticas familiarmente responsables revela un trabajo pendiente en realidades como la peruana. Un ejemplo es lo que muestra la Figura 61.

En política de apoyo familiar a través del servicio de guardería en el centro de trabajo. Los porcentajes en todos los casos no llegan siquiera al 10% de sus colaboradores. Para el caso de esta investigación en IS, tres o cuatro colaboradores, como mucho.

**Figura 61***Comparación políticas: Guardería*

*Nota.* Elaboración propia.

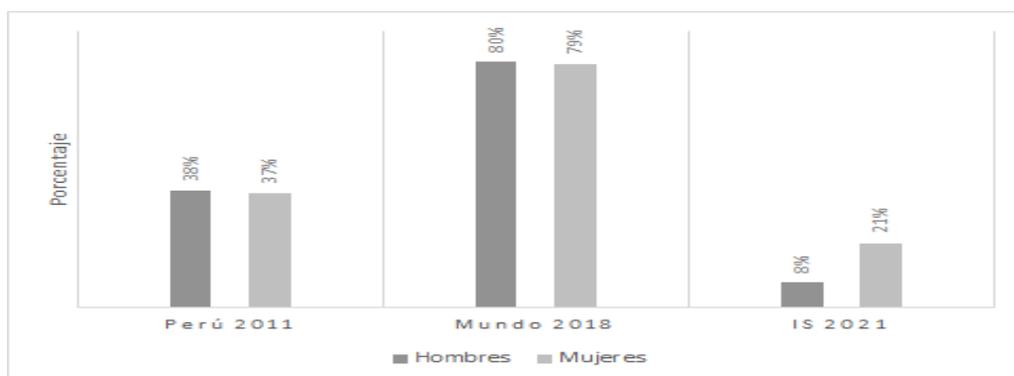
Otra política que se compara es la de subsidio.

**Figura 62***Comparación políticas: Subsidio*

*Nota.* Elaboración propia.

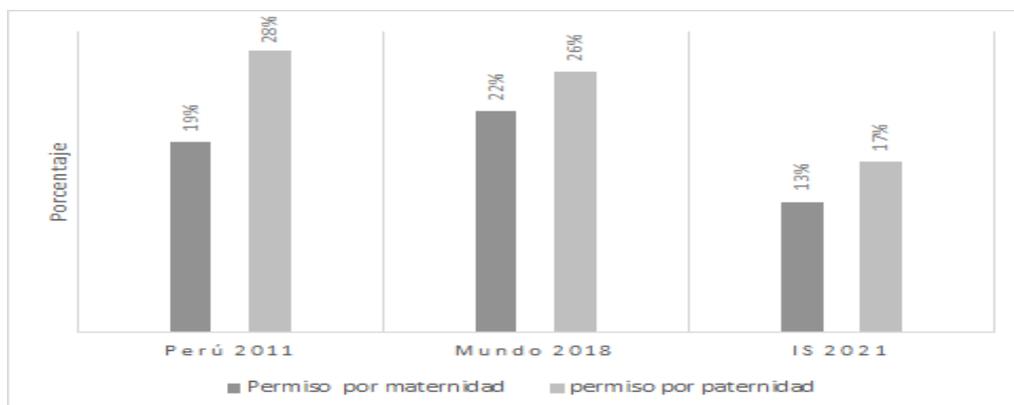
La política subsidio para cuidado de niños o para la asistencia de dependientes revela que en el Perú necesita ser incorporada en las prácticas laborales. Aunque en el mundo, el 12% y el 16% de mujeres y hombres, respectivamente, opinan que gozan y tienen acceso a ellas, en el Perú y en IS, ese porcentaje no llega al 10%.

La política de permiso y/o licencia para cuidar de un familiar se midió en el Perú de la siguiente manera:

**Figura 63***Comparación políticas: Permiso para cuidar familiar**Nota.* Elaboración propia.

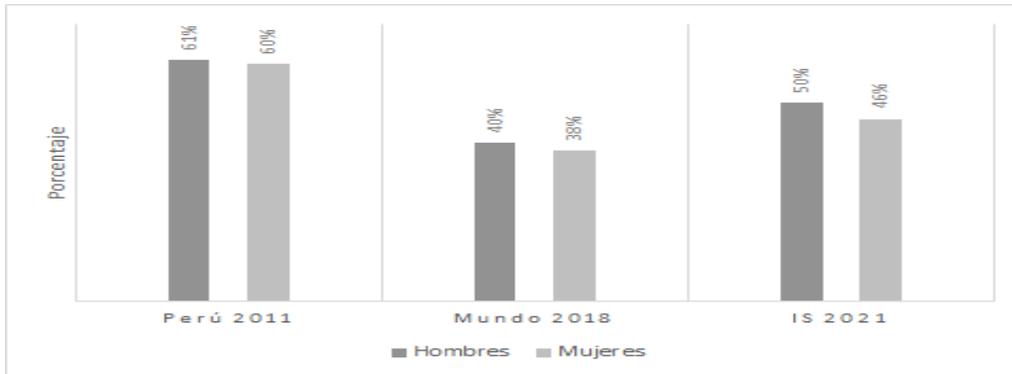
El 37% de mujeres y el 38% de hombres afirman tener acceso a esta política; en el mundo, el 79% de mujeres y el 80% de hombres acceden a este beneficio. En IS el resultado positivo varía mucho entre hombres y mujeres, pero es bajo respecto a las demás poblaciones. La diferencia entre los tres resultados da cuenta de una falta de política al respecto en nuestro contexto.

La Figura 64 contiene los resultados en permiso por maternidad/paternidad.

**Figura 64***Comparación políticas: Permiso por maternidad/paternidad**Nota.* Elaboración propia.

En materia de los permisos por maternidad y paternidad, el estudio peruano arroja un 38% y 37% de respuestas afirmativas en hombres y mujeres. En el mundo, encontramos un 80% y 79%, respectivamente. En IS, los porcentajes alcanzan el 8% para los varones y 21% para las mujeres. Lo que se puede apreciar es una mejor realidad la que muestra el estudio en el mundo que la de Perú e IS. La diferencia es elevada y muy significativa, a favor de la RFC en el mundo.

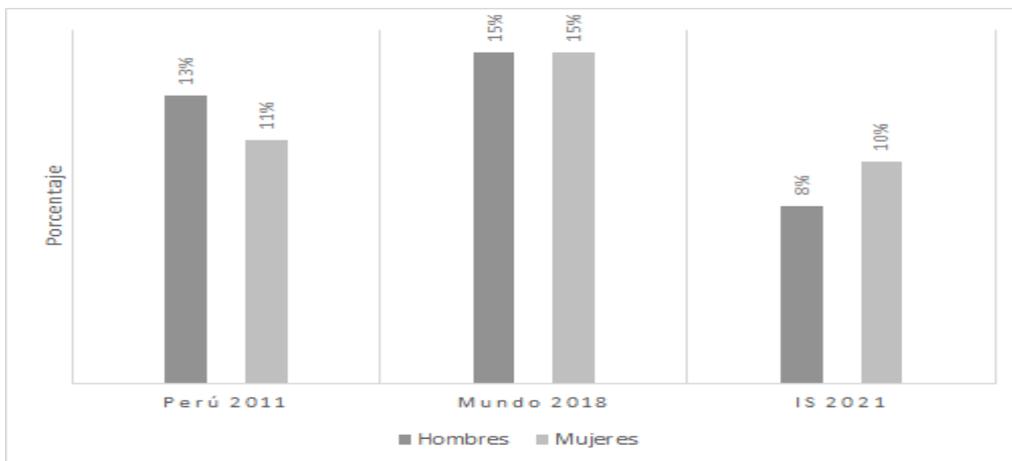
La política de asesoramiento profesional y/o personal obtiene mejores resultados en las tres investigaciones respecto de las anteriores.

**Figura 65***Comparación políticas: Asesoramiento*

*Nota.* Elaboración propia.

En el Perú, se observa que el 60% de las mujeres y el 61% de varones reconocen tener acceso a dicho beneficio; en el mundo es el 38% y 40% y en IS, 46% y 50%. Respecto a la realidad mundial del 2018, la situación del Perú y de IS, en este tema, es mejor percibida por los colaboradores.

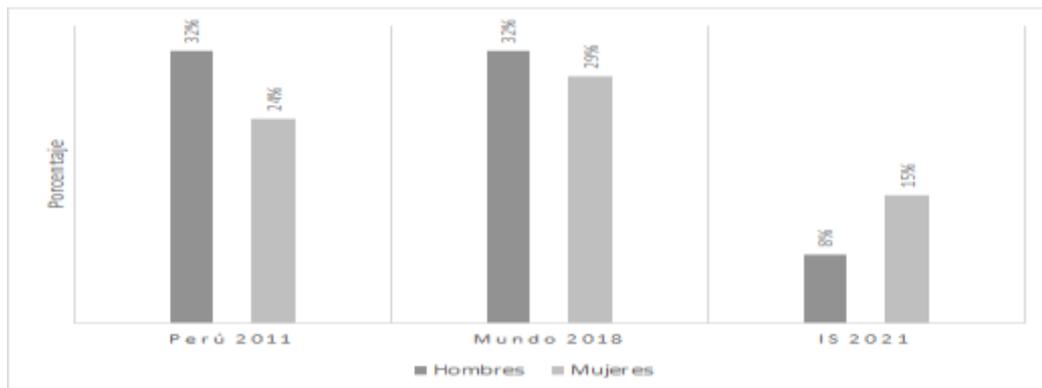
A continuación, se muestra la comparación en la política sobre información respecto a guarderías.

**Figura 66***Comparación políticas: Información guardería*

*Nota.* Elaboración propia.

La política de información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día y residencias de ancianos obtiene un 11% y 13% en el Perú el 2011. En el mundo, es el 15% y en IS, de 10% y 8%. Esta es también una tarea pendiente tanto en el Perú como en el mundo. Ni siquiera la cuarta parte de la población dice tener acceso a ella ni conocerla.

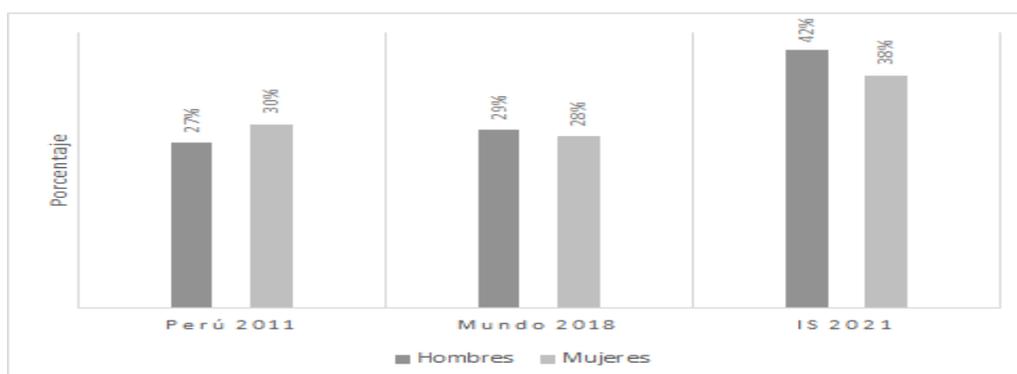
La penúltima política comparada es la de información sobre prestaciones para la conciliación trabajo-familia.

**Figura 67***Comparación políticas: Información prestaciones*

*Nota.* Elaboración propia.

En el Perú, la encuesta arrojó que el 24% de mujeres y el 32% de hombres pueden acceder a esta información; en el mundo, el porcentaje es similar (29% y 32%), mientras que, en IS, el 15% de mujeres y el 8% de hombres pueden acceder a este tipo de información. Se identifica una clara oportunidad de mejora en materia de esta política, o al menos una mejor comunicación de esta entre los colaboradores.

En la Figura 68 se expone la comparación de las investigaciones en materia de políticas sobre seminarios y talleres sobre conciliación trabajo-familia.

**Figura 68***Comparación políticas: Seminarios y talleres*

*Nota:* Elaboración propia.

En la política de seminarios y talleres sobre la conciliación trabajo - familia, el estudio en el Perú arroja que el 30% de mujeres y el 27% de hombres manifiestan tener acceso a ella; en el mundo se aprecia que el 28% de mujeres y el 29% de hombres son accesitarios a este tipo de beneficios; por su parte, en IS Villasol, el 38% de mujeres y el 42% de hombres responden en ese mismo sentido. Nuevamente, el resultado de IS es superior en un porcentaje importante a los otros estudios.

Considerando que el acceso y el uso de las políticas contribuyen a una realidad familiarmente responsable en la organización, se puede concluir que esta dimensión es la que ostenta un mayor espacio de oportunidad para mejorar en IS. Allí donde la política existe, la opinión de los maestros la pone de relieve, pero hay un número importante de políticas que todavía no están implementadas y esa podría ser la hoja de ruta que queda por recorrer en una institución de prestigio como IS.



## Conclusiones

En referencia al objetivo general de la investigación, las dimensiones de liderazgo y cultura, bajo la percepción de los colaboradores de Los Olivos Villasol de IS, son consistentes con un enfoque de RFC de acuerdo con el entorno descrito por el modelo IFREI 2.0.

Con relación al primer objetivo específico, la dimensión políticas, en la percepción de los colaboradores de la sede Los Olivos Villasol de IS, no es plenamente consistente con el enfoque de RFC que describe el modelo IFREI 2.0.

Respecto al segundo objetivo específico, los colaboradores perciben un estilo de liderazgo familiarmente responsable. Reconocen en su directora y equipo directivo una preocupación por satisfacer las necesidades afectivas de los maestros, promoviendo la atención a sus problemas personales y laborales, la escucha activa, la comunicación asertiva y el interés real por la persona.

En cuanto al tercer objetivo específico, los colaboradores perciben una cultura muy cercana a la RFC, con ligeras oportunidades de mejora para la organización respecto al manejo de la carga de trabajo fuera de la jornada.

Con relación al cuarto objetivo específico, existe una correlación significativa entre liderazgo y las dimensiones percepción de apoyo de la organización y preferencias de trabajo. No existe correlación entre esta dimensión y preferencias por segmentación. También se establece que existe una correlación significativa entre cultura y las tres dimensiones complementarias, aunque la correlación con preferencias por segmentación no se orienta hacia una percepción coherente con la EFR. En cuanto a la dimensión políticas, no se halla correlación entre ella y las dimensiones complementarias.

En cuanto al quinto objetivo específico, se establece que los resultados obtenidos en la sede Villasol de IS respecto a liderazgo reflejan una mayor consistencia con modelos corporativos EFR a los estudios IFREI en el Perú (2011) y el mundo (2018). No ocurre así en las dimensiones políticas y cultura, que se encuentran por debajo de estos.



### **Recomendaciones**

La percepción positiva de los colaboradores frente al interés de la dirección por la realización de estudios como este, sugiere un estudio análogo en todas las sedes de la red IS, a fin de favorecer una evaluación integral de la RFC a nivel corporativo.

Los hallazgos sobre las políticas de RFC en IS ponen de manifiesto que los colaboradores aún no conocen con claridad las políticas de que disponen. Se recomienda que la gerencia de desarrollo humano desarrolle un plan de comunicación dirigido a los colaboradores a fin de que conozcan todas las oportunidades de apoyo y desarrollo personal y familiar.

Se recomienda a la gerencia de desarrollo humano de IS, contar con los servicios de consultoría del PAD–Escuela de Dirección para que evalúe los resultados obtenidos en la presente investigación y, con la metodología al uso, la ubicación de la organización objeto de estudio en alguno de los cuatro cuadrantes que el modelo IFREI 2.0 ha establecido, a saber, enriquecedor, favorable, desfavorable o contaminante, favoreciendo un análisis más completo del modelo.





## Lista de referencias

- Alberdi, I. (1982). Un nuevo modelo de familia. *Papers Revista de Sociología*, 18, 87-112.  
<http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers/v18n0.1325>
- Altarejos, F., Martínez, A. y Rodríguez, A. (2005). La familia, escuela de sociabilidad. *Educación y Educadores*, 8, 173-185.
- Alvira, R. (2000). *El lugar al que se vuelve: reflexiones sobre la familia*. EUNSA.
- Andrade, L. y Landero, R. (2015). Bases teóricas del conflicto trabajo familia. *Revista de psicología*, 7(1), 185-198.
- Aristóteles. (1998). *Política* (Traducción Manuela García Valdés). Gredos.
- Bernardo, C., Carbajal, Y., y Contreras, V. (2019). *Metodología de la investigación - Manual del estudiante*. Universidad de San Martín de Porres.  
<https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2020-I/MANUALES/II%20CICLO/METODOLOGIA%20DE%20INVESTIGACION.pdf>
- Chinchilla, N. (17 de enero de 2019). *Hacia una economía más humana y sostenible* [Discurso de ingreso a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras]. Barcelona, España.  
[https://racef.es/archivos/discursos/racef\\_chinchilla250\\_19\\_2aed\\_web0620.pdf](https://racef.es/archivos/discursos/racef_chinchilla250_19_2aed_web0620.pdf)
- Chinchilla, N. y Las Heras, M. (2011). *Índices de Entornos Familiarmente Responsables (s) en el mundo y en Perú*. IESE. <https://es.slideshare.net/Mlasheras/ifrei-peru-2011>
- Chinchilla, N. y Grau, M. (2013). *Entornos empresariales flexibles y con responsabilidad familiar corporativa (RFC). Una necesidad perentoria para la sostenibilidad de nuestra sociedad*. IESE.  
<https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0251.pdf>
- Chinchilla, N., Las Heras, M., y Bosch, M. J. (2017). *Responsabilidad familiar corporativa: Estudio IFREI Chile*. IESE.
- Constitución Política del Perú [Const]. Art. 4. 29 de diciembre de 1993 (Perú).  
<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. (1979). Art. 11.  
[https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cedaw\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cedaw_SP.pdf)
- Cruz, H. (2012). *Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Navarra].  
<https://hdl.handle.net/10171/27458>
- Debeljuh, P., Ordoñez, M. E. (2017). *Hacia una responsabilidad familiar compartida: Familia, empresa y sociedad*. Guía de las buenas prácticas 5. INALDE. [https://barna.edu.do/wp-content/uploads/2017/12/Guia-BP-Conciliacion-Trabajo-Familia\\_CONFyE.pdf](https://barna.edu.do/wp-content/uploads/2017/12/Guia-BP-Conciliacion-Trabajo-Familia_CONFyE.pdf)

- Declaración de los Derechos Humanos. (10 de diciembre de 1948). Art. 16.  
<https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Fernández, A. (1997). La empresa como realidad estética. *Cuadernos de empresa y humanismo*. (68), 3-37. <https://hdl.handle.net/10171/3991>
- Ferreiro, P., y Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Flaquer, L. (2000). *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Fundación "La Caixa".
- Fraile, G. (2015). *La relación entre la conciliación de la vida familiar y laboral y las motivaciones al trabajo*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Navarra].  
<https://dadun.unav.edu/handle/10171/38522>
- Fundación Másfamilia. (09 de marzo de 2020). <https://www.masfamilia.org/sobre-nosotros/>
- García, J. (2012). Rol de la dirección intermedia en la intención del conflicto trabajo-familia. *Revista Sostenibilidad, cuidado y vida cotidiana*, 1-16.
- García, E. (2015). *La interfaz familia – trabajo. El efecto del enriquecimiento de rol sobre la intención de abandono de los trabajadores a través de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Vigo].  
[http://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/bitstream/handle/11093/619/La\\_interfaz\\_familia\\_trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/bitstream/handle/11093/619/La_interfaz_familia_trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gutián, G. (mayo-agosto 2009). La relación trabajo-familia: un diálogo entre la doctrina social de la iglesia y las ciencias sociales. *Scripta theologica*, 41, 377-402.
- Gutiérrez, L., Muñoz, M., y Vargas, P. (2017). Responsabilidad Familiar Corporativa, la percepción del conflicto y la conciliación entre la vida familiar y laboral: Caso Universidad de Antioquia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 299-317.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939003.pdf>
- Hernández, A. (2008). *Expectativas de vida familiar y laboral de una muestra de estudiantes de publicidad y relaciones públicas* [Tesis de Doctorado, Universidad de Alicante].  
[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9599/1/tesis\\_doctoral\\_alejandra\\_hernandez.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9599/1/tesis_doctoral_alejandra_hernandez.pdf)
- Hernández, S., y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. McGraw - Hill.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw - Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- IESE Family Responsible Employer Index (IFREI). (10 de marzo de 2020). *IFREI - IESE BUSINESS SCHOOL*.  
<https://ifrei.iese.edu>
- Illera, L. E. e Illera, J. C. (2015). *Política Empresarial*. CESA.

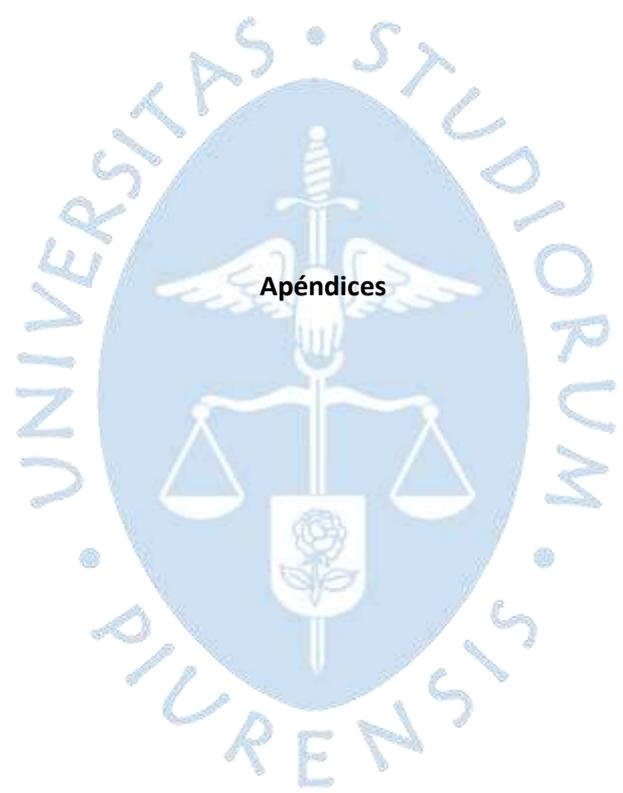
- Innova Schools. (2021). Social bond framework. Recuperado el 22 de noviembre de 2021 de <https://www.innovaschools.edu.pe/>
- Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE). (09 de marzo de 2020). *IFREI Family Responsible Employer Index*. <https://ifrei.iese.edu/proyecto-ifrei/historia>
- Isaacs, D. (2003). *La educación de las virtudes humanas y su evaluación*. EUNSA.
- Jornet, J. González-Such, J. y García-Bellido, M. (enero-abril 2012). La investigación evaluativa y las tecnologías de la información y la comunicación. *Revista española de pedagogía*, LXX (251), 93-110.
- Juan Pablo II. (1994). Carta a las familias. Vaticano. [https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/letters/1994/documents/hf\\_jp-ii\\_let\\_02021994\\_families.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/letters/1994/documents/hf_jp-ii_let_02021994_families.html)
- Las Heras, M. (2018). *Estudio responsabilidad familiar corporativa (IFREI) España 2017. Consecuencias en las empresas, los empleados y la sociedad*. IESE. DOI: <https://dx.doi.org/10.15581/018.ST-485>
- León XIII. (5 de mayo de 1891). Carta Encíclica Rerum Novarum sobre la situación de los obreros. Vaticano. [http://www.vatican.va/content/leo-xiii/es/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum.html](http://www.vatican.va/content/leo-xiii/es/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html)
- Ley 23337. Código de los niños y adolescentes. Diario Oficial El Peruano. (2000). <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0003/4-codigo-de-los-ninos-y-adolescentes-1.pdf>
- Ley 28731. Ley que amplía la duración del permiso por lactancia materna. Diario Oficial El Peruano. (2006). <http://www.proviasdes.gob.pe/normas/Ley%20N%C2%BA%2028731.pdf>
- Ley 29409. Ley que concede el Derecho de Licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada. Diario Oficial El Peruano. (2009). [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7A2388973C82F5D2052581A600722263/\\$FILE/2.Reglamento\\_Ley\\_N%C2%BA\\_29409,Ley-que-concede-derecho-licencia-paternidad-trabajadores-actividad-p%C3%BAblica-privada.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A2388973C82F5D2052581A600722263/$FILE/2.Reglamento_Ley_N%C2%BA_29409,Ley-que-concede-derecho-licencia-paternidad-trabajadores-actividad-p%C3%BAblica-privada.pdf)
- Ley 29896. Ley que establece la implementación de lactarios en las instituciones del sector público y del sector privado promoviendo la lactancia materna. Diario Oficial El Peruano. (2012). [https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diff/normatnacional\\_matconciliacion\\_activ\\_laboral\\_y\\_vidafamiliar/servapoyo/3\\_Le\\_29896.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diff/normatnacional_matconciliacion_activ_laboral_y_vidafamiliar/servapoyo/3_Le_29896.pdf)
- Ley 30012. Ley que concede el derecho de licencia a trabajadores con familiares directos que se encuentran con enfermedad en estado grave o terminal o sufran accidente grave. Diario Oficial El Peruano. (2013). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-la-ley-n-30012-ley-que-concede-el-d-decreto-supremo-n-008-2017-tr-1527079-2/>

- Ley 30036. Ley que regula el Teletrabajo. Diario Oficial El Peruano. (2013). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-teletrabajo-ley-n-30036-946195-3/>
- Ley 30807. Ley que modifica la ley 29409. Ley que concede el Derecho de Licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada. Diario Oficial El Peruano. (2018). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/297247/ley-que-modifica-la-ley-29409-ley-que-concede-el-derecho-de-ley-n-30807-1666491-2.pdf>
- Libro Verde. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las comunidades europeas.
- López-Roldan, P., Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad autónoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/129382>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (Síntesis Conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146. [http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1598/revista\\_de\\_investigacion\\_en\\_psicologia08v9n1\\_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1598/revista_de_investigacion_en_psicologia08v9n1_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez-Echevarría, M. A. (2000). ¿Liderazgo o política en la empresa? Mele Carné. *Raíces éticas del liderazgo: IX coloquio de ética empresarial y económica*, 87-101. <https://hdl.handle.net/10171/5441>
- Martínez-Echevarría, M. A. (2000). *Hacia una nueva teoría de la empresa*. *Cuadernos de empresa y humanismo*. (79). <https://hdl.handle.net/10171/4004>
- Martínez-Echevarría, M. A. (2015). ¿Tiene sentido una teoría de la empresa? *Cuadernos de empresa y humanismo*, (128). <https://hdl.handle.net/10171/41315>
- Melendo, T. (1990). Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo. *Cuadernos de empresa y humanismo*, (19), 3-25.
- Millán-Puelles, A. (1974). *Economía y Libertad*. Volumen V. Rialp.
- Ministerio de la Presidencia. (09 de marzo de 2020). *Agencia Estatal Boletín del Estado*. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-21568>
- Mercado Negro. (5 de abril de 2020). *Nuestro propósito es transformar el mundo*. <https://www.mercadonegro.pe/entrevistas/nuestro-proposito-es-transformar-el-mundo/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2013). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- Organización Internacional del Trabajo. (1981). *Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares*. Convenio 156. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C156](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C156)

- Pablo VI. (1965). *Constitución pastoral gaudium et spes sobre la iglesia en el mundo actual*. Vaticano II. [http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19651207\\_gaudium-et-spes\\_sp.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html)
- Pacto Internacional de Derechos civiles y Políticos. (16 de diciembre 1966). Art.23. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>
- Parella, S., y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fondo editorial de la universidad pedagógica experimental libertador.
- Pardo, O., Perafán, M. y Silva, C. (2014). *Elementos que favorecen el enriquecimiento del trabajo – familia en una institución educativa femenina en Bogotá, Colombia* [Tesis de maestría, Universidad de la Sabana]. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/11625/Olga%20Lucia%20Pardo%20Vargas%20%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez López, J.A. (2014). *Fundamento de la dirección de empresas*. Madrid. Rialp.
- Perochena, M y Armejo, M. (2016). *Conciliación trabajo familia*. [Tesis de Maestría, Universidad de Piura.]. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3079/MGO\\_003.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3079/MGO_003.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pleck, J. (1977). The work-family role system. *Journal Society for the Study of Social Problems*, 24(4), 417-427. <https://doi.org/10.2307/800135>
- Pontificio colegio para las familias. (1983). Carta de los derechos de la familia. Vaticano. [http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/family/documents/rc\\_pc\\_family\\_doc\\_19831022\\_family-rights\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/family/documents/rc_pc_family_doc_19831022_family-rights_sp.html)
- Real Academia Española. (2 de junio de 2021). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/empresa>
- Reynoso. C. (enero-junio 2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Revista Latinoamericana de derecho social*, (18), 133-158. <https://www.redalyc.org/pdf/4296/429640273005.pdf>
- Tamayo, M. (2003). *Proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Thompson, C., Beauvais, L., y Lyness, K. (1999). When work - family benefits are not enough: The influence of work - family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work - family conflict. *Journal of vocational behavior*, (54), 392-415. [https://www.researchgate.net/publication/247335058\\_When\\_Work-Family\\_Benefits\\_Are\\_Not\\_Enough\\_The\\_Influence\\_of\\_Work-Family\\_Culture\\_on\\_Benefit\\_Utilization\\_Organizational\\_Attachment\\_and\\_Work-Family\\_Conflict](https://www.researchgate.net/publication/247335058_When_Work-Family_Benefits_Are_Not_Enough_The_Influence_of_Work-Family_Culture_on_Benefit_Utilization_Organizational_Attachment_and_Work-Family_Conflict)

Yepes, R. y Aranguren, J. (2003). *Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana.*  
EUNSA.





Apéndices



**Apéndice A. Estructura de dimensiones y subdimensiones**

**Tabla A1**

*Cuestionario a Colaboradores IFREI 2.0*

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>
<b>Cultura</b>	<b>Excedencias/Consecuencias Negativas</b>
	<b>Expectativas sobre carga laboral</b>
<b>Liderazgo (Apoyo de supervisor)</b>	<b>Apoyo emocional</b>
	<b>Apoyo instrumental</b>
	<b>Modelo a seguir</b>
	<b>Apoyo de gestión - políticas</b>
<b>Políticas</b>	<b>Apoyo familiar</b>
	<b>Baja de paternidad/maternidad</b>
	<b>Flexibilidad en el tiempo</b>
	<b>Información</b>
<b>Percepción de apoyo de la organización</b>	
<b>Preferencias por segmentación</b>	<b>Trabajo en casa</b>
	<b>Resolver temas familiares en el trabajo</b>
<b>Preferencia de trabajo</b>	<b>Motivos extrínsecos</b>
	<b>Motivos intrínsecos y trascendentes</b>
<b>Enriquecimiento</b>	
<b>Afrontamiento</b>	<b>Religioso</b>
	<b>Planificar y organizar</b>
	<b>Apoyo social</b>
	<b>Evitativo</b>
<b>Estilos de transición anticipatorio</b>	
<b>Intención de dejar la empresa</b>	

*Nota.* Elaboración propia.

### Apéndice B. Tablas de confiabilidad - Test de Cronbach

El valor mínimo aceptado es 0.2. A partir del 0.4 es un buen valor. La segunda columna dice cómo cambiaría el Alfa de Cronbach si es que se eliminara ese ítem. Por ejemplo, vemos que, si se elimina el primer ítem, el alfa bajaría de 0.935 a 0.928.

**Tabla B1**

*Item Reliability Statistics*

		if item dropped	
		item-rest correlation	Cronbach's $\alpha$
ApoyoSupEmo1		0.784	0.928
ApoyoSupEmo2		0.865	0.916
ApoyoSupEmo3		0.887	0.914
ApoyoSupEmo4		0.854	0.917
ApoyoSupInstru		0.684	0.938
ApoyoSupMode lo		0.817	0.923

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla B2**

*Item Reliability Statistics*

		if item dropped	
		item-rest correlation	Cronbach's $\alpha$
ApoyoSupEmo1		0.784	0.928
ApoyoSupEmo2		0.865	0.916
ApoyoSupEmo3		0.887	0.914
ApoyoSupEmo4		0.854	0.917
ApoyoSupInstru		0.684	0.938
ApoyoSupMode lo		0.817	0.923

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla B3***Item Reliability Statistics*

				if item dropped	
		item-rest correlation		Cronbach's $\alpha$	
ApoyoOrg1		0.884		0.863	
ApoyoOrg2		0.8		0.894	
ApoyoOrg3		0.909		0.855	
ApoyoOrg4		0.658		0.944	

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla B4***Item Reliability Statistics*

				if item dropped	
		item-rest correlation		Cronbach's $\alpha$	
PMI1		0.463		0.788	
PMI3		0.579		0.668	
PMT1		0.615		0.672	
PMT3		0.657		0.651	

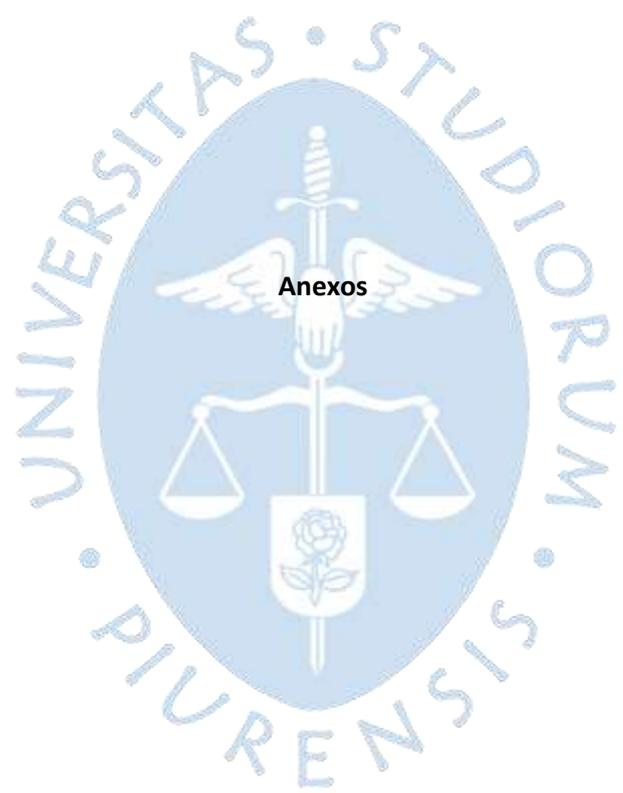
*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla B5***Item Reliability Statistics*

				if item dropped	
		item-rest correlation		Cronbach's $\alpha$	
Pref_Trabajocas a1		0.754		0.888	
Pref_Trabajocas a2		0.803		0.882	
Pref_Trabajocas a3		0.854		0.876	
Pref_Trabajocas a4		0.735		0.89	
Pref_TemaFami lia1		0.533		0.91	
Pref_TemaFami lia2		0.728		0.893	
Pref_TemaFami lia3		0.661		0.898	

*Nota.* Elaboración propia.





Anexos



**Anexo A. Versión completa de los cuestionarios del *IESE Family Responsible Employer Index (IFREI)* utilizados en esta tesis**

**Cuestionario para colaboradores**

IFREI (IESE FAMILY-RESPONSIBLE EMPLOYER INDEX) 2.0

<b>Estado Civil</b>	<b>Soltero</b>	<b>Casado</b>	<b>Conviviente</b>	<b>Separado</b>	<b>Divorciado</b>	<b>Viudo</b>
¿Tiene hijos?	Sí	No				
Si la respuesta es sí, ¿cuántos hijos tiene y de qué edades?						
En caso de tener hijos, ¿vive con ellos o con alguno de ellos?	Sí	No				
Número de horas promedio que dedica a sus hijos...	Menos de 5	Entre 5 y 10	Más de 10			
¿Cuántas horas en total le dedicó al trabajo la semana pasada (de lunes a viernes)?	Menos de 40	Entre 40 y 50	Más de 50			
¿Cuántas horas en total le dedicó al trabajo el fin de semana pasado (sábado y domingo)?	Menos de 5	Entre 5 y 10	Más de 10			
Si tiene esposo (a) o pareja, indique cuál es su situación laboral.	Se encarga del hogar	Trabaja a tiempo completo en empresa o negocio	Trabaja a tiempo parcial	Está sin empleo		
Indique el porcentaje aproximado en el que usted contribuye a las tareas de la casa.	10%	25%	50%	75%	100%	

**Cuestionario para Colaboradores****¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?**

1 = Totalmente en desacuerdo / 7 = Totalmente de acuerdo

Muestro lealtad a la organización	1	2	3	4	5	6	7
Sugiero con frecuencia nuevas ideas para la mejora de Innova Schools	1	2	3	4	5	6	7
Tengo que hacer sólo el trabajo por el que me pagan	1	2	3	4	5	6	7
Ayudo a otros compañeros con sus funciones	1	2	3	4	5	6	7
El cumplimiento de mis responsabilidades familiares ha enriquecido las habilidades interpersonales necesarias para tener éxito en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Superar los obstáculos en casa me ha dado más confianza en mis habilidades en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Gestionar múltiples tareas en el hogar ha mejorado mi capacidad de realizar múltiples tareas en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Estar involucrado en el hogar me ha permitido comprender mejor a las personas en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
El cumplimiento de mis responsabilidades laborales ha enriquecido las habilidades interpersonales necesarias para tener éxito en el hogar	1	2	3	4	5	6	7
Superar los obstáculos en el trabajo me ha dado más confianza en mis habilidades en el hogar	1	2	3	4	5	6	7
Gestionar múltiples tareas en el trabajo ha mejorado mi capacidad de realizar múltiples tareas en el hogar	1	2	3	4	5	6	7
Estar involucrado en el trabajo me ha permitido comprender mejor a mi familia	1	2	3	4	5	6	7

Preferiría otro trabajo más ideal que el que tengo actualmente	1	2	3	4	5	6	7
Si fuera por mí, en tres años no estaría en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
Con frecuencia pienso en dejar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Cuando tengo un problema, la organización trata de ayudarme	1	2	3	4	5	6	7
La organización está realmente preocupada por mi bienestar	1	2	3	4	5	6	7
La organización toma en serio mi opinión	1	2	3	4	5	6	7
La organización está preocupada por mi satisfacción general en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Estoy en esta organización por necesidad	1	2	3	4	5	6	7
Me costaría encontrar un trabajo interesante en otra empresa	1	2	3	4	5	6	7
Hoy por hoy, cambiar de empresa sería complicado	1	2	3	4	5	6	7
Actualmente, en mi trabajo tengo la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente	1	2	3	4	5	6	7
Me encanta el trabajo que realizo en mi sede	1	2	3	4	5	6	7
El trabajo que realizo en mi organización no es especialmente atractivo	1	2	3	4	5	6	7
Si dejase la organización, me sentiría culpable por abandonar a mis compañeros	1	2	3	4	5	6	7
No tengo ninguna obligación de seguir en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
Me daría pena dejar ahora la organización	1	2	3	4	5	6	7
Hoy por hoy sigo en mi empresa porque necesito el dinero que gano	1	2	3	4	5	6	7
Mi trabajo es básicamente un medio para ganar el dinero que necesito para vivir	1	2	3	4	5	6	7

Me gustan los trabajos que suponen un reto	1	2	3	4	5	6	7
Me gustan los trabajos rutinarios, que no requieren que tome decisiones o grandes desafíos	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta tener responsabilidades que contribuyen a mi desarrollo profesional	1	2	3	4	5	6	7
Me siento realizado cuando puedo hacer algo con lo que soy útil a otros	1	2	3	4	5	6	7
Estoy muy agradecido a los que me ayudan	1	2	3	4	5	6	7
Siendo todo lo demás constante, prefiero un trabajo en el que pueda ser útil a otros	1	2	3	4	5	6	7
Lo que me gusta más de mi trabajo es el poder contribuir al bien de otros	1	2	3	4	5	6	7
1 = Muy por debajo del promedio / 7 = Muy por encima del promedio							
Finalizo adecuadamente las tareas que se me adjudican	1	2	3	4	5	6	7
Realizo eficazmente lo especificado en mi descripción de puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Ejecuto las tareas que se me asignan	1	2	3	4	5	6	7
Cumplo con las metas que se esperan de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
No cumplo con todos y cada uno de los aspectos que mi trabajo comprende	1	2	3	4	5	6	7
No realizo algunas obligaciones esenciales de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
1 = Muy insatisfecho / 7 = Totalmente satisfecho							
El modo que usted divide su tiempo entre su trabajo y su vida personal o familiar	1	2	3	4	5	6	7
El modo que usted divide su atención entre trabajo y hogar	1	2	3	4	5	6	7

El modo en que su vida personal y familiar encaja y quedan integrados	1	2	3	4	5	6	7
Su habilidad para conciliar las necesidades de su trabajo con las suyas personales y las de su familia	1	2	3	4	5	6	7
La oportunidad que tiene de realizar bien su trabajo y también las obligaciones familiares	1	2	3	4	5	6	7
En general, ¿cómo calificaría usted su salud?	1	2	3	4	5		
Los problemas de salud ¿han limitado sus actividades físicas habituales (tales como andar o subir escaleras)?	1	2	3	4	5		
¿Ha tenido problemas para realizar su trabajo diario, tanto en casa como fuera de ella?	1	2	3	4	5		
¿Ha tenido dolor físico?	1	2	3	4	5		
¿Ha tenido mucha energía?	1	2	3	4	5		
¿Los problemas físicos o emocionales han limitado sus actividades sociales con familiares o amigos?	1	2	3	4	5		
¿Los problemas emocionales han limitado su trabajo habitual?	1	2	3	4	5		
¿Ha sufrido problemas emocionales como ansiedad, depresión o irritabilidad?	1	2	3	4	5		
Mi director está dispuesto a escuchar mis problemas laborales y personales	1	2	3	4	5		
Mi director dedica tiempo para conocer mis necesidades personales	1	2	3	4	5		
Me siento cómodo hablando con mi director sobre mis conflictos laborales y personales	1	2	3	4	5		
Mi director y yo hablamos para resolver eficazmente los conflictos laborales y personales	1	2	3	4	5		
Confío en mi director para solucionar los posibles conflictos laborales y personales	1	2	3	4	5		
Mi director es un buen modelo de conciliación en el trabajo y fuera del trabajo	1	2	3	4	5		

Mi director organiza el departamento de modo que beneficie a los colaboradores y a la empresa	1	2	3	4	5
Tomo el control de lo que puedo, y dejo el resto a Dios	1	2	3	4	5
Mi fe me ayuda a decidir cómo hacer frente a ciertas situaciones	1	2	3	4	5
Confío en Dios para que me oriente en mis necesidades	1	2	3	4	5
Rezo para saber cómo solucionar situaciones conflictivas	1	2	3	4	5
Planifico y organizo mi tiempo de trabajo	1	2	3	4	5
Priorizo y hago lo más importante en primer lugar	1	2	3	4	5
Trabajo de modo eficaz para acabar las cosas rápido	1	2	3	4	5
Planifico y organizo cómo realizar todo lo que debo	1	2	3	4	5
Hablo de mis sentimientos con alguna(s) persona(s) que no está(n) directamente involucrada(s)	1	2	3	4	5
Tengo amigos con los que hablo de temas que me importan	1	2	3	4	5
Busco el trato con personas que me comprenden	1	2	3	4	5
Pido a algún familiar que me ayude cuando lo necesito	1	2	3	4	5
Mi familia me ayuda si tengo un problema	1	2	3	4	5
El tiempo lo arregla todo	1	2	3	4	5
Encuentro excusas para no hacer lo que me desagrada	1	2	3	4	5
Retraso algunas tareas	1	2	3	4	5
Rehúyo tomar decisiones	1	2	3	4	5

Tengo la tendencia a empezar a pensar en cuestiones de trabajo cuando me dirijo hacia mi lugar de trabajo	1	2	3	4	5
Al llegar a trabajar ya he estado pensando en las ocupaciones que me esperan	1	2	3	4	5
Muchos colaboradores están molestos cuando hay padres que toman permisos/licencias largo(a)s para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado	1	2	3	4	5
Muchos colaboradores están molestos cuando hay madres que toman permisos/licencias largo(a)s para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado	1	2	3	4	5
En esta organización los colaboradores que participan en los programas que están a su disposición (p.e. licencias con goce) son percibidos como menos comprometidos con el desarrollo de sus carreras que los que no participan en estos programas	1	2	3	4	5
Rechazar un ascenso o traslado por motivos familiares, daña seriamente la evolución de su carrera en esta organización	1	2	3	4	5
En esta organización los colaboradores que utilizan permisos o licencias tienen menos probabilidades de avanzar en sus carreras que los que no lo utilizan	1	2	3	4	5
Para prosperar en esta empresa, uno debe trabajar más de 50 horas a la semana, ya sea en el trabajo o en casa	1	2	3	4	5
Se espera que los colaboradores sigan trabajando en casa por la noche y/o los fines de semana	1	2	3	4	5
Se espera que los colaboradores pongan su trabajo por delante de su familia	1	2	3	4	5
Para ser bien vistos por la dirección los colaboradores deben poner constantemente su	1	2	3	4	5

trabajo por delante de su familia o de su vida personal							
Que se espere que trabaje mientras estoy en casa	1	2	3	4	5	6	7
Que deba pensar en el trabajo mientras estoy en casa	1	2	3	4	5	6	7
Que tenga que seguir pensando en el trabajo una vez que he dejado el lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Que se espere que me lleve trabajo a casa	1	2	3	4	5	6	7
Solucionar temas familiares en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Pensar en asuntos de familia en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Hacer gestiones familiares mientras estoy trabajando	1	2	3	4	5	6	7
<i>Por favor indique, si Usted tiene acceso a las siguientes políticas y si las ha utilizado (o las utiliza actualmente)</i>							

	SÍ	No	No sé	Marque X si ha utilizado o las utiliza las políticas
Horario de trabajo flexible (horas de entrada y salida personales)				
Trabajo a tiempo parcial (reducción de las horas de trabajo a cambio de un salario menor)				
Semana comprimida (medio día libre a cambio de trabajar más horas el resto de la semana)				
Permiso de maternidad más allá del mínimo legal				
Permiso de paternidad más allá del mínimo legal				
Permiso/licencia para cuidar de un familiar				
Calendario de vacaciones flexible que se adapte a las necesidades del colaborador				

Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar				
Asesoramiento profesional y / o personal				
Información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día o residencias de ancianos				
Reparto del trabajo (un acuerdo para que las responsabilidades de un puesto a tiempo completo sean compartidas entre dos o más empleados)				
Guardería en el centro de trabajo				
Subsidio para cuidado de niños o para la asistencia de dependientes				
Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su empresa				
Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar				