

**PROPUESTA DE UN MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE  
RESPONSABLE PARA EL BANCO AV VILLAS**

**ERIKA JOHANNA ARDILA PEÑUELA, JOSE GUSTAVO MEDINA  
RIVEROS, JUAN MANUEL BECERRA GAONA, PAULA ESPERANZA  
BUITRAGO HERNÁNDEZ.**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ESCUELA DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ AGOSTO  
2014**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE  
RESPONSABLE PARA EL BANCO AV VILLAS**

**ERIKA JOHANNA ARDILA PEÑUELA, JOSE GUSTAVO MEDINA RIVEROS,  
JUAN MANUEL BECERRA GAONA, PAULA ESPERANZA BUITRAGO  
HERNÁNDEZ.**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Tutor Temático  
Dr. Camilo Almonacid**

**Director de la Especialización  
Dr. Jorge Giraldo Vanegas**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ AGOSTO  
2014**

**TABLA DE CONTENIDO**

1. Introducción.....	5
1.1. Planteamiento del Problema.....	6
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivos Generales.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Diseño Metodológico.....	8
1.4.1. Hipótesis General.....	8
1.4.2. Método de la Investigación.....	8
1.4.3. Población y Muestra.....	8
1.5. Procedimiento de la Investigación.....	10
2. Marco Referencial.....	11
2.1. Beneficios Vigentes del Banco Av Villas.....	20
2.2. Propuesta.....	23
3. Conclusiones.....	25
4. Recomendaciones.....	27
Referencias.....	28

## **RESUMEN**

En el presente escrito se estudia de manera detallada la certificación expedida por la Fundación Más Familia, denominada Empresa Familiarmente Responsable (en adelante EFR); lo anterior con el fin de realizar una presentación del mismo a la entidad financiera Banco Av Avillas, para poner a su consideración la viabilidad de adoptar dicho modelo. Adicional a lo anterior, se presentarán las ventajas que trae para una organización certificarse como una EFR tales como generación de valor de la empresa, niveles más altos de desempeño y productividad partiendo de los casos de éxito que se han tenido en otras organizaciones.

Palabras Claves: Modelo EFR, desempeño, productividad, generación de valor Fundación más familia, bienestar, calidad de vida.

## 1. Introducción

La familia como lo define nuestro ordenamiento jurídico, es el eje fundamental de la sociedad, razón por la cual el concepto de familia adquiere cada vez más relevancia, siendo acreedora de derechos y obligaciones.

En este nuevo surgir e importancia que se le ha dado a la familia, las organizaciones las ven como un *stakeholder*, en donde a medida que las empresas van creciendo, los trabajadores y sus grupos familiares lo harán de la misma forma.

El Banco AV Villas es una entidad financiera Colombiana que nace de la fusión de la Corporación de Ahorro y vivienda las Villas y Ahorramas, en el año 1998 se integra al Grupo Aval que es el más grande e importante grupo financiero del país. Esta entidad cuenta con políticas de bienestar y calidad de vida para los colaboradores que buscan satisfacer sus necesidades y las de sus familias. Partiendo de dichos beneficios se presentará la propuesta de Empresa Familiarmente Responsable con el fin de plantear la alternativa y dejar a consideración de la entidad la adopción del modelo EFR.

El modelo de las Empresas Familiarmente Responsables se ha venido posicionando en el ámbito laboral, dado que las organizaciones se están preocupando por promover un entorno ideal para sus trabajadores. Ahora las empresas pasaron de considerar a sus trabajadores como sus empleados, a clientes internos y son conscientes de la vital importancia que ellos adquieren para un funcionamiento óptimo de la empresa.

Ser una EFR significa que los trabajadores manejen niveles más altos de desempeño y eleven así su productividad, una conciliación de su vida laboral, personal y familiar lo que pretende generar mayor valor para la empresa.

Es por ello que con el ejemplo materia de estudio se busca que las directivas del Banco Av Villas consideren la posibilidad de implementar políticas tendientes a obtener la certificación como EFR

### **1.1. Planteamiento del Problema**

En la actualidad las organizaciones están evidenciando un interés manifiesto por garantizar un entorno laboral óptimo para sus empleados que atienda a sus necesidades y las de su familia, además que permita desarrollo profesional; esto en razón que identificaron las ventajas que trae para la organización en términos de mejores niveles de desempeño y productividad, retención del talento y generación de valor de la marca. Conforme lo anterior surge la necesidad de los empleadores en ajustar políticas que aseguren una conciliación laboral y familiar de todos los colaboradores.

Pese a que en Colombia existen leyes tendientes a que los trabajadores concilien su vida laboral con su vida profesional, tales como el Teletrabajo, son pocas las organizaciones que se encuentran certificadas como Empresas Familiarmente Responsables, en la medida que en nuestra cultura no se le ha dado la relevancia e importancia a la institución de la familia dentro de la sociedad. La certificación como EFR nace en el país de España y poco a poco multinacionales instaladas en Colombia se han certificado siendo un claro ejemplo de los beneficios para las demás organizaciones que trae consigo la mencionada certificación.

Teniendo en cuenta que el Banco Av Villas cuenta con un catálogo de beneficios diseñados para brindar satisfacción y una mejor calidad de vida para sus colaboradores, surge el interés de plantear a las directivas del Banco Av Villas la alternativa del modelo de Empresa Familiarmente Responsable.

### **1.2. Justificación**

Sin lugar a dudas la nueva generación de trabajadores que son cada vez más exigentes debido a la diversidad de culturas así como a la facilidad de accesos tecnológicos que día a día traen consigo nuevos cambios, no sólo buscan en las organizaciones obtener un empleo con ingresos que superen sus expectativas, si no por el contrario buscan además organizaciones en las que puedan desarrollarse

profesionalmente, y conjugar de manera adecuada su vida laboral, así como su vida personal y familiar.

Las encuestas que se han realizado en las organizaciones que se encuentran certificadas como Empresas Familiarmente Responsables, evidencia el buen clima laboral que existe entre los colaboradores y la alta dirección, lo que conlleva a una alta productividad, rentabilidad, conciliación laboral, buenos manejos con los grupos de interés entre otros beneficios.

Con el presente estudio de caso sobre el tema de Empresa Familiarmente Responsable, se pretende que por parte de la alta dirección del Banco Comercial AV Villas se realicen y se adopten todas las medidas necesarias y pertinentes para llevar a cabo la certificación como Empresa Familiarmente Responsable otorgada por la fundación Más familia.

Así mismo se evaluarán y valorarán todas aquellas políticas de implementación de bienestar y calidad de vida que existen al interior del Banco, y partiendo de dichos presupuestos abordar de manera práctica la implementación de la certificación de Empresa Familiarmente responsable, generando de esta forma un balance y equilibrio de todos los colaboradores del Banco con sus familias que vayan acorde con las necesidades de todos los trabajadores.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Presentar los lineamientos necesarios para la adopción del modelo de Empresa Familiarmente Responsable para el Banco Av. Villas, que permita mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su grupo familiar, contribuyendo así a un mayor sentido de pertenencia y compromiso con el Banco.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Determinar la viabilidad de la adopción del modelo EFR en el Banco Av Villas.
- Identificar las ventajas que traería para la entidad la adopción del modelo EFR.

## **1.4. Diseño Metodológico**

### **1.4.1. Hipótesis General.**

La adopción del modelo de Empresa Familiarmente Responsable por parte del Banco Av Villas, generara para la entidad un mayor valor de la marca y posicionamiento, así como reconocimiento por parte de las demás organizaciones y sus colaboradores, niveles más altos de desempeño en sus trabajadores, retención de personal y fidelización por parte de los mismos.

### **1.4.2. Método de la Investigación.**

El trabajo se llevará a cabo con la metodología descriptiva, partiendo de los beneficios que se encuentran en la Gerencia de Recursos Humanos - área calidad de vida, con el fin de despertar el interés de la alta gerencia del Banco en la adopción del modelo EFR.

### **1.4.3. Población y Muestra.**

El Banco Av. Villas cuenta con 4105 colaboradores a nivel nacional con un promedio de edad ente los 23 y 35 años, distribuida de la siguiente manera: rol de apoyo (cajeros, auxiliares generales y especializados) 1390. Contribuyentes individuales (analistas en diferentes niveles) 1832. Supervisión apoyo (Subgerentes de oficina, jefes de área) 488. Líderes tácticos (Gerentes de oficina, directores de área) 343. Líderes Estratégicos (Presidente, Vicepresidentes y Gerentes de área) 52. En el año 2013 presento una rotación del 20.10%. Fuente: (Información tomada de la base de datos del área de Gestión de Personal de la Gerencia de Talento Humano del Banco Av Villas).

Es una entidad joven pero madura, que crece y se fortalece con el aporte decidido de su gente, se orienta al resultado empleando como estrategia diferenciadora el espíritu dinámico de sus trabajadores, la tecnología y el servicio; así es como busca que los identifiquen tanto dentro como fuera de la entidad. Esto se evidencia en la definición de la Misión, Visión y los valores corporativos definidos dentro de la estrategia y que se mencionan a continuación. Fuente: (Intranet del Banco Av Villas).

Misión “Dar satisfacción, apoyo, confianza a nuestros clientes y a nuestra gente, siempre innovando.” Fuente: (Intranet del Banco Av Villas).

Visión “Mas clientes, con más productos transando más.” Fuente: (Intranet del Banco Av Villas).

Valores:

- Respeto: Lo entendemos como el reconocimiento y la valoración de la opinión, naturaleza y esencia de las personas, así como el trato asertivo, considerado y amable hacia nuestros compañeros, clientes y proveedores.
- Honestidad: Es la transparencia y coherencia reflejada en nuestras acciones sin ir en contra de los derechos de los demás ni atentar contra el bien común.
- Responsabilidad: Es el cumplimiento del compromiso que se adquiere y la conciencia acerca de la consecuencia que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o los demás.
- Lealtad: Es la convicción por el proceder siempre de acuerdo con la filosofía del Banco, caracterizado por conductas donde priman los intereses institucionales sobre los particulares y que reflejan el precio y la fidelidad hacia el Banco Av. Villas.
- Actitud de Servicio: Este valor va implícito en todos los anteriores y se refiere a la disposición para atender de forma amable, oportuna y efectiva los requerimientos y necesidades de los clientes internos y externos.

Fuente: (Intranet del Banco Av Villas).

### **1.5. Procedimiento de la Investigación**

El procedimiento de la investigación se desarrollará a través de la revisión de la política de beneficios establecidos en la gerencia de recursos humanos para los trabajadores y el análisis de los lineamientos formulados por la fundación Más Familia para obtener la certificación como EFR, con el fin de determinar las acciones necesarias a considerar por parte de la alta dirección en la adopción del modelo.

## 2. Marco Referencial

Hoy en día las empresas actúan de una manera responsable, ya no se preocupan solo por sus productos o empleados, sino de una manera más relevante y sin lugar a duda, la familia como factor prioritario de su negocio. Es por ello que (Vargas, 2010) asume que:

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

En la actualidad el mundo empresarial, cada vez es más exigente y dinámico para sus Directivos y estos son conscientes que no sólo basta con diseñar estrategias para incrementar las ventas o la rentabilidad de las compañías; estos deben buscar que los miembros de su equipo de trabajo tengan un desarrollo a nivel profesional personal y familiar; que puedan tener una vida plena. No es posible exigir al empleado que cumpla con innumerables requerimientos o funciones que exige su cargo, a cualquier hora, momento y lugar y no reconocer como organización que todo hombre o mujer hace parte de una familia con la cual tiene derechos y deberes que atender”.

Lo que se pretende con el modelo a desarrollar en el Banco Av. Villas son programas, políticas y prácticas que proporcionen que exista esa conciliación; a través por ejemplo de una flexibilidad en los horarios laborales, servicios familiares, apoyo profesional y beneficios extra salariales.

Es por eso que se reconoce la importancia de esta certificación para así afianzar la línea empleado empresa, empresa familia, y/o la triangulación persona, familia, productividad, buscando no solo la conciliación familiar sino también el rendimiento de sus organizaciones, involucrando todo un grupo de personas encaminados en un solo objetivo; el bienestar para ambos, vida familiar y laboral. Siempre y cuando se logra la equidad justa para las partes.

De esta manera, el profesor de la Universidad de Navarra Guido Stein en su diario publicado, *Ser una Empresa Familiarmente Responsable ¿Lujo o necesidad?*, publicado en el 2007, afirma (Stein, 2007):

- “Trabajar por resultados y no por horas de presencia en la oficina se convierte así en un principio de las empresas familiarmente responsables, en algunas compañías “bien visto” que un empleado permanezca en la oficina hasta altas horas de la noche, lo que, por supuesto no es sinónimo de productividad.
- Flexibilidad de horarios, en la cual el empleado puede disponer de un horario para suplir necesidades familiares como la enfermedad crónica de un hijo.
- Programas de Capacitación; a través de los cuales se ofrece a los empleados preparación en temas de administración del tiempo y el manejo estrés, también brinda asesoría en conflictos familiares, legales entre otros.
- Beneficios extra salariales; brinda seguro médico para la familia y seguro de vida para el empleado.
- La inserción justa de la mujer en el ámbito laboral, la igualdad de género ha creado un clima de acogimiento adecuado para que la mujer se desarrolle plenamente en el mundo laboral”.

La familia es la base de la sociedad, porque es allí donde el ser humano aprende y desarrolla sus competencias; sus experiencias y convivencias familiares donde influyen en gran parte en su desempeño laboral y por ende es un aspecto de vital importancia para las organizaciones.

El modelo busca la conciliación entre la vida laboral y familiar del empleado, en el artículo *La conciliación, ¿moda pasajera?*, (Chinchilla & Moragas, 2009) se afirma:

“La familia, empresa y sociedad son los vértices de un triángulo imaginario en constante evolución, en donde la persona es el centro, la responsable de cómo se configura su vida y esta va cambiando a través de las decisiones que tome. Así como la familia, la empresa y la sociedad influyen en todo lo que los rodea, las personas pueden decidir qué tan positivo y negativo son sus acciones”.

De aquí depende que la empresa Banco AV Villas, tome la iniciativa y se involucre en este modelo de Empresa Familiarmente Responsable, ya que en Colombia son muy pocas empresas que están certificadas EFR, por ende los directivos en cabeza de ellos, son los conciliadores donde se puede abarcar en cuanto al clima organizacional de sus empleados, buscando el equilibrio familia, trabajo y producción.

Es importante partir del hecho de que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se puede definir como “una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor” (Acción RSE, 2011), convirtiéndose así en una herramienta que cada día es más implementada por aquellas empresas que desean ser más competitivas, sostenibles y mantener una reputación que les permita conservar su posición en el mercado y a su vez crear un impacto positivo en cada uno de sus grupos de interés.

Es desde aquí que se desprende el término de la creación de valor compartido, que nos interesa resaltar, dado a que este se refiere a “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera” (Acción RSE, 2011), aunque esta puede enfocarse también hacia la potencialización del ser humano y en este caso de los trabajadores, lo cual puede generar beneficios sustanciales en términos de productividad, calidad en los procesos y poder contar con una mano de obra calificada, potencializada y confiable. Desarrollo profesional y personal.

Es de esta manera, que se vuelve fundamental para las compañías:

- “Demostrar un comportamiento responsable, garantizando el cumplimiento y la sustentabilidad del proceso productivo.
- Entregar valor a los proveedores y trabajadores que componen el negocio, además de fortalecer las relaciones con la sociedad civil.

- Examinar los canales de participación junto a la sociedad y realizar inversiones a largo plazo que beneficien tanto a las comunidades como a los accionistas de la compañía.

- Preservar el medio ambiente como base del negocio en décadas venideras. Es necesario entender que el futuro de cada empresa está estrechamente unido al futuro el planeta”. (Acción RSE, 2011)

Partiendo de lo anterior, se puede evidenciar como las empresas ven la necesidad de basarse en la creación de valor para la toma de decisiones, convirtiéndose esta en uno de sus objetivos con el fin de maximizar las utilidades, así como el patrimonio de los accionistas, para lo que se pueden llevar a cabo un sin número de estrategias y estas se vean reflejadas en la creación de valor, como:

“1. Proveer mayor resultado, es decir, desafiar las suposiciones en el tiempo, ser más productivos.

2. Tomar como propios los problemas del cliente, esto nos quiere decir cumplir en tiempo y capacidad, las necesidades que tiene el cliente dentro del mercado.

3. Conocer y entender el negocio, se refiere al dominio por áreas de responsabilidad, desde asignar las funciones correspondientes de los colaboradores, hasta identificar a la competencia y los factores externos que la aquejan, llámese económicos.

4. Involucrar a los proveedores en las necesidades que tiene la empresa para satisfacción del cliente, este punto es vital ya que estamos hablando de una parte de la cadena de valor, y por ende este eslabón se distingue por el cumplimiento y calidad de insumos, mismos que se verán reflejados en la satisfacción de las necesidades del cliente”. (Pozos, s.f.)

Es de esta manera, que la creación de valor se ha convertido en una necesidad de las organizaciones, dado que su principal objetivo es satisfacer y dar cubrimiento a todos sus focos de interés como lo son los accionistas y directivos, los colaboradores, los

clientes, los proveedores, la comunidad y la sociedad en general, lo cual genera reconocimiento y recordación, siendo esto fundamental para garantizar la sostenibilidad de las compañías.

Para concluir, “la generación de valor es un proceso administrativo que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y su remuneración” (Hernández, Barrera, & Restrepo, s.f.). La certificación debe cumplir y ayudar para que el grupo de interés, empleados, sea realmente un generador de valor.

Teniendo en cuenta las oportunidades que traería para el Banco Av. Villas en términos de satisfacción y retención del mejor talento, productividad, mejores relaciones con proveedores y mayor rentabilidad, a continuación vamos a mencionar los pasos que debe seguir la entidad para obtener la certificación EFR.

Para recurrir al proceso de certificación EFR se solicita a la Fundación más Familia pionera y propietaria del esquema privado de la certificación, donde se requiere del Modelo de Gestión EFR definido en las normas EFR 1000. El cual establece los requisitos que una empresa debe poseer para ser considerada una empresa familiarmente responsable. (Fundacion mas Familia)

“El Modelo de Gestión EFR 1000 se encuentra recopilado en nueve documentos normativos. A continuación se realiza pequeña explicación de cada una de las normas, de acuerdo a la información publicada en la Web de Fundación Más Familia.

- EFR 1000-0: Glosario de términos y acrónimos. Referencias legislativas y otras experiencias relacionadas.
- EFR 1000-1: Requisitos generales asociados al diseño, implantación y certificación del Modelo EFR para grandes empresas y medianas organizaciones.
- EFR 1000-2: Especificaciones y directrices generales asociados al diseño, implantación y certificación del Modelo EFR para pequeñas empresas.
- EFR 1000-3: Sistema de puntuación para grandes empresas y medianas organizaciones. De acuerdo a la puntuación obtenida la empresa se ubica en un nivel.

- EFR 1000-4: Sistema de puntuación para pequeñas empresas. De acuerdo a la puntuación obtenida la empresa se ubica en un nivel.
- EFR 1000-5: Requisitos generales asociados al proceso de certificación del Modelo EFR.
- EFR 1000-6: Requisitos asociados a la certificación de las entidades prescriptoras asociadas al modelo EFR. Entidades de Certificación, Consultoría y Formación.
- EFR 1000-7: Guía de apoyo para la interpretación, desarrollo e implementación de los requisitos cuantitativos y cualitativos asociados al liderazgo y estilo de dirección en el ámbito del Modelo EFR.
- EFR1000-8: Suspensión, retirada y cancelación de la certificación”.

La firma encargada para el caso de Colombia, para el asesoramiento a las normas y requisitos diagnosticables es la firma HC-Human Capital, del grupo Reelige y Conde.

A continuación se resumirá en diez pasos los aspectos más relevantes para llevar a una empresa a convertir una empresa en EFR según (Suarez, s.f.):

1. Compromiso de La Gerencia
2. Organizar un Comité de EFR
3. Elaborar un Diagnóstico del estado de la Empresa.
4. Recopilar información sobre las necesidades de los empleados
5. Elaborar un plan de Conciliación
6. Elaborar un Manual que contenga las políticas de EFR
7. Formación de líderes en la alta gerencia
8. Incluir valores familiares en la misión de la empresa
9. Divulgación de las políticas y acciones
10. Evaluación de la utilización y adaptación de las políticas establecidas en el Modelo.

Lo primero que se debe hacer es realizar un diagnóstico para saber cómo está la empresa y en cuál de las fases ya mencionadas se encuentra, para saber con qué políticas

se identifica la organización y en cuales se debe concentrar. Se requiere de un alto compromiso por parte de los directivos y de la gerencia no solo en querer desarrollar el modelo, sino también en el Presupuesto que se debe tener previsto para poder trabajar en este tema; se debe organizar un comité que este conformado en primera estancia por un coordinador que actuará como un conciliador y que pueda alternar sus actividades, siendo esta función complementaria. Teniendo en cuenta que el modelo será propuesto para una pequeña o mediana empresa solo se contará con un coordinador quien podrá coordinar su gestión desde el área de Gestión Humana, no obstante, empresas Colombianas más grandes cuentan hasta con tres coordinadores de la gestión humana con una dedicación total en pro de la compañía.

Es claro que se debe recopilar información sobre las necesidades de los empleados y la de sus familias, conocer su perfil, el estado civil, número de hijos, etc., tarea que para una organización pequeña o mediana no es nada difícil. Después de haber recogido toda esta información se elaborará el “Plan de Conciliación”, a partir del cual se establecen todos los acuerdos y procesos a seguir.

El liderazgo es una pieza clave para el modelo de EFR y como tal debe ser tomado como un valor necesario en los directivos ya que ellos actúan como ejemplo de acción para todo el personal, estos líderes se deben convertir en verdaderos agentes de cambio ya que en sus manos esta que la empresa sea o no flexible, para poder configurarse de esta manera como una organización gestora de grandes cambios sociales y económicos; en muchas organizaciones las políticas existen pero no son aplicadas o en la mayoría de los casos son malinterpretadas. Por ésta razón, el hecho de incluir desde la misión y la visión los valores familiares ocupa un lugar privilegiado entre los pasos del modelo, ya que la familia está considerada como el centro de la sociedad y así mismo se debe respetar.

La visión tiene dos frentes, el interno y externo y como todo empieza por casa, primero se debe trabajar el interior (formando y motivando a los empleados) sin desconocer que cada uno de ellos son seres humanos que cuentan con una familia, que

tienen hijos, esposos, hermanos etc. Cada persona es consciente de su papel y de la importancia de la consecución de sus objetivos en su labor personal y colectiva, los cuales desarrollan su misión dentro de la empresa.

No importa si la empresa es grande o pequeña, para debatir el tema entre todos sobre la conciliación del trabajo-familia, habrá que anunciar a través de diferentes medios como folletos, videos, intranet, grupos de trabajo, comité; las políticas son acciones que harán conocer más sobre los cambios que la empresa quiere implementar.

Por último la evaluación en cuanto al avance de estas medidas, es tarea que se delega en el comité de EFR, para que a través de reuniones periódicas es decir trimestrales o semestrales se realice una retroalimentación las políticas que se han implementado, cuales han servido o cuales se deben desechar y que obstáculos se han presentado en el desarrollo de la implementación.

Con base en lo anterior se puede afirmar que el modelo EFR puede ser una alternativa para que el Banco AV Villas, designe políticas que estén orientadas a la flexibilización del tiempo, a beneficios sociales y complementarios, y así lograr un equilibrio entre lo laboral, familiar y personal, obteniendo un talento humano satisfecho, proactivo, comprometido con los objetivos y por ende ser productivos y competitivos en el mercado.

“Una empresa que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia, promueve y permite a sus empleados conllevar a conciliar de manera satisfactoria y equilibrada dicha relación” (Fundación Mas Familia). De esto nos habla la Fundación Mas Familia, en uno de sus principales pilares y fundamentos de esta organización lo cual influye en las empresas, que sean aún más conscientes de la repercusión que esto tiene en cuanto a la productividad y rendimiento laboral de su personal, a partir de lo cual se debe entrar a considerar temas como los horarios flexibles, el trabajo desde la casa, guarderías en los lugares de trabajo, y demás políticas que distinguen a este tipo de organizaciones que ya adoptaron el modelo.

“Considerando el papel que juega hoy en día la mujer y su incursión en los ambientes laborales, se hace necesario flexibilizar el mercado laboral; tanto el hombre como la mujer se están formando como profesionales y aportan de igual forma al sostenimiento de sus hogares, por ello muchas compañías ofrecen a sus trabajadores oportunidades de crecimiento laboral acompañado de mecanismos para poder combinarlas con sus vidas personales y familiares, logrando que el salario quede en un tercer lugar”. (Duarte, 2008)

Los beneficios del modelo EFR son muchos y muy heterogéneos, pero destacaremos los más frecuentes: mejora de la eficiencia y competitividad empresarial, atracción y retención del talento, equilibrio entre vida laboral y familiar, atracción de la inversión Socialmente Responsable, mejora de marca y reputación corporativa.

En Colombia cada vez más empresas resultan interesada en el modelo, dentro de las empresas certificadas se encuentran: Gas Natural Fenosa, Alpina, Endesa Colombia, Compañía Nacional de Chocolates, Servicios Nutresa, Proactiva Aguas de Tunja, Compensar, Human Capital, Seguros bolívar, Survision LTDA, Universidad de la Sabana, Hospital Pablo Tobón, Interquim S.A y Dinámica.

A continuación observemos algunos casos de éxito ya certificadas por la Fundación más Familia en Colombia según lo realiza el autor (Vargas, 2010).

### **Seguros Bolívar**

“La compañía Seguros Bolívar dedicada a las actividades integrales de promoción, prevención de accidentes de trabajo, así como ofrecer seguros de vida, salud y para propiedades. Su gerente de Relaciones Humanas, Marcela Serrano, asegura que las políticas de la compañía están encaminadas a beneficiar a los empleados y sus familias, en las que se parte de que los colaboradores son seres humanos con un entorno personal. Así mismo afirma Las prácticas que implementamos se enfocan en un pago justo y puntual, y en la capacitación continua de los empleados. Tenemos un jardín infantil, otorgamos auxilios para educación, hacemos préstamos para vivienda y damos permisos por enfermedad o calamidad doméstica, partiendo de la base de la confianza en el

colaborador”. (Vargas, 2010)

### **Universidad De La Sabana**

“La Universidad de La Sabana, Institución de educación superior con una experiencia de 30 años en el mercado. Su rector, Obdulio Velásquez Posada, señala que las políticas de la institución tienen el objetivo de encontrar el equilibrio entre las actividades laborales y familiares, para lo cual contempla prácticas como la ampliación de la licencia de maternidad y de la hora de lactancia, un salario mínimo superior en un 60 por ciento al establecido por la legislación colombiana, auxilios de nacimiento, matrimonio, educación y alimentación, tres periodos de vacaciones y primas extralegales. También manifiesta Ofrecemos licencias remuneradas y no remuneradas para capacitación, sin afectar su vinculación laboral; póliza de vida y de hogar, jornada laboral inferior a la establecida por la ley, programas y actividades de bienestar para la comunidad universitaria. Además, contamos con un asesor del empleado y un plan básico de formación, entre otros”. (Vargas, 2010)

### **Hospital Pablo Tobón Uribe**

“El Hospital Pablo Tobón Uribe inició actividades en 1970, pero su historia data desde el año 1946, cuando la Fundación Andi firmó el acta de constitución de un Hospital que llevaría su nombre y prestaría servicio a los trabajadores de las empresas afiliadas a dicha entidad. Es una Fundación Privada, de origen testamentario, sin ánimo de lucro. Es un Hospital de carácter general, de alto nivel de complejidad, que cumple una importante labor docente como campo de práctica de reconocidas universidades”. (Vargas, 2010)

#### **2.1. Beneficios Vigentes del Banco Av. Villas**

Para el Banco AV Villas una de sus premisas fundamentales es la preocupación por el ser; por ello se interesa por trabajar a diario para ofrecer herramientas y recursos que permitan a todos los colaboradores cumplir sus metas personales y profesionales.

La entidad es consciente de la importancia que tiene promover esta filosofía y el desarrollo de su gente por medio del empoderamiento de sus líderes; promover la

administración del talento humano a través de ellos, fomentando un estilo de liderazgo inspirador.

Además centra su oferta de valor en el desarrollo del talento humano percibiéndolo así como su cliente interno a sus colaboradores, para ello ha constituido procesos de clima organizacional, Escuela de Formación Bancaria, Evaluación 360° y descripción de cargos basados en las competencias organizacionales.

La generación de hábitos de vida saludable, la sana utilización del tiempo, la promoción de una cultura de prevención y la inclusión de la familia a través de programas a nivel nacional que buscan fortalecer estos rasgos culturales en su gente.

También busca ofrecer una experiencia de servicio superior a sus clientes externos, por eso cuenta con una estrategia de servicio encaminada a superar sus expectativas, así como con programas de responsabilidad social por medio del cual quiere acercarse a comunidades menos favorecidas y sobresalir en el sector por su contribución social.

Fuente: (Portafolio de Beneficios del Banco Av Villas para sus Colaboradores).

El Banco Av. Villas cuenta con los siguientes beneficios para sus colaboradores:

#### Momentos que Generan Bienestar

- Colección de Uniformes: Consiste en la entrega de dotación a los trabajadores para aliviar los gastos de los trabajadores en el vestuario para el personal que atiende público y algunos cargos administrativos.
- Crédito Hipotecario para colaboradores.
- Primas Extralegales
- Prima de Antigüedad
- Crédito Educativo solo para colaboradores
- Auxilio para Medicina Prepagada.
- Auxilio Educativo: Depende de la antigüedad, del promedio y de la jornada de trabajo.

- Exoneración de cobros financieros: No se cobra cuota de manejo en las tarjetas y en las operaciones del Banco.
- Bono de detalle por grado, nacimiento y matrimonio.
- Acompañamiento en momentos de duelo: Bonos en memoria del ser querido.
- Permisos de ley y concertados, por fallecimiento de un familiar se conceden 5 días hábiles según el parentesco Primero y segundo grado de consanguinidad, Además existen permisos concertados en caso de fallecimiento en primer grado de afinidad, por matrimonio se conceden dos días hábiles.

#### Convenios de Bienestar

- Convenio en Agencia de Viajes para compra de tiquetes
- Convenios en Hoteles
- Convenios para Taquicheques del Teatro Nacional
- Convenios en Restaurantes de Comidas Rápidas: Presto a Nivel Nacional y Subway en Bogotá.
- Convenio con el Parque Infantil Kandu en Bogotá
- Convenio de Asesoría Jurídica.
- Convenios con diferentes Peluquerías a nivel nacional, con precios especiales para colaboradores del Banco.

#### Convenios de Salud

- Convenio Vacunación
- Convenio Odontológico con Colsanitas en Bogotá
- Convenio Bodytech a nivel nacional y otros Gimnasios en cada ciudad
- Convenios SPA.
- Convenio consultorio sanitas, atiende sin cobros de copagos ni bonos en Bogotá
- Convenio Emermedica Plan Familiar en todo el país.

### Momentos de Formación

- Convenio de Formación a través del SENA-Profesionalización: El Banco tiene una alianza con el SENA que permite a los colaboradores obtener en menor tiempo el título de Tecnólogo en Gestión Bancaria.
- Convenios con Universidades: A través del convenio con la Universidad EAN se puede obtener beneficios en todos los programas de pregrado, maestrías o especializaciones en modalidad virtual o a distancia, a nivel nacional. Con la CUN y Unipanamericana, también pueden acceder a descuentos en programas técnicos, tecnológicos y profesionales.

### Momentos para disfrutar

El Banco desarrolla estrategias de bienestar encaminadas a afianzar gustos, potenciar habilidades y fortalecer cualidades en los colaboradores y sus familias. La integración y camaradería también hacen parte de la cultura de nuestro Banco, por eso se promueven espacios institucionales a través de los cuales se acerca a la familia y se estimulan los talentos de todos.

Fuente: (Portafolio de Beneficios del Banco Av Villas para sus Colaboradores).

## **2.2. Propuesta**

Ahora bien, una vez revisado los beneficios contemplados dentro del Banco Av Villas y realizando un análisis de los pasos para certificarse como Empresa Familiarmente Responsables señalados anteriormente se sugiere lo siguiente:

Se observa que existe un compromiso de la Gerencia, toda vez que existen beneficios que van dirigidos para el grupo familiar de los colaboradores, tales como préstamos educativos y el denominado momentos para disfrutar. No obstante lo anterior, se sugiere la creación de beneficios tendientes a una flexibilización laboral tales como combinación de horarios, llegadas a laborar más temprano y la salida de igual forma, días de balance cada trimestre, tarde libre el día de cumpleaños entre otros que impacten la conciliación laboral, familiar y personal, de esta manera brindar espacios a los colaboradores para atender temas personales y familiares que requieran de su atención.

También se sugiere a la entidad considerar la extensión de algunos beneficios a los familiares de los empleados como por ejemplo el auxilio y crédito educativo para hijos de colaboradores, de esta manera impactar en el bienestar y calidad de vida de los mismos, acciones como estas permitirían consolidar la relación entre el colaborador y la entidad

Analizar la posibilidad de implementación de Teletrabajo que existe en la legislación Colombiana en aquellas actividades en que sea viable desarrollar las funciones desde la casa. Se recomienda que sólo sea una vez por semana.

Finalmente y ante la posibilidad de implementación como EFR, es indispensable la creación del comité de EFR, elaboración de manual y la evaluación y adaptación de políticas. También es importante en caso de orientarse por la adopción del modelo que la entidad conozca las expectativas y necesidades de sus trabajadores en términos de bienestar, conocer su perfil, el estado civil, número de hijos, etc. Otro de los pasos que conllevan a la certificación es la sensibilización y formación de los líderes de alta gerencia, al respecto ya la entidad manifiesta un interés por fomentar la administración del talento humano por medio de un liderazgo inspirador y que actúen como verdaderos agentes de cambio.

Todo lo anterior implica que desde la alta dirección se tenga en cuenta el presupuesto a utilizar para la implementación de los beneficios sugeridos anteriormente con el fin que no impacte de manera negativa la posibilidad de acreditarse como Empresa Familiarmente Responsable. Es de suma importancia que frente a la viabilidad de optar por la certificación, la organización sea consciente de los beneficios que implica obtener la misma y de los cuales se ha venido hablando, tales como retención de talentos, fidelización de empleados, reconocimiento de la compañía por lo que crear una partida adicional en el presupuesto no deberá impactar de manera negativa.

### 3. Conclusiones

Se pudo determinar que la adopción del modelo y de la certificación otorgada por la fundación Mas Familia como Empresa Familiarmente Responsable trae una serie de beneficios para aquellas organizaciones que ajustan sus políticas de calidad de vida. Sin lugar a dudas, uno de los mayores beneficios es el reconocimiento, la generación de valor para la marca, y conciliación laboral de los trabajadores en su vida laboral, personal y familiar.

Aunque dicha certificación no es muy conocida en Colombia como quiera que la cultura organizacional todavía ve al trabajador como la “mano de obra” y no un aliado estratégico en la consecución de los objetivos, la viabilidad de obtener la certificación implica una generación de valor y rentabilidad para la organización, un cambio de cultura desde sus directivos hacia sus trabajadores. El cambio de cultura es imprescindible desde la estrategia de la organización con el fin de adaptarse de manera eficaz a los nuevos compromisos y retos de la compañía en la adaptación de los cambios.

Lo anterior se pudo comprobar con los casos de éxito que han tenido otras organizaciones que se han certificado como EFR, lo cual es un claro ejemplo de las buenas prácticas empresariales que se pueden implementar en el Banco Av Villas, generando como se ha hecho alusión anteriormente, un valor en el reconocimiento y posicionamiento de la marca, siendo más competitiva, en donde la población quiera vincularse laboralmente en estas por el alto nivel y las buenas prácticas empresariales que existen, generando retención de talentos y fidelización de los colaboradores.

La EFR propende por brindar bienestar a sus empleados a través de políticas de flexibilidad que buscan la conciliación de la vida familiar con la vida laboral, generando un equilibrio social, En todo este proceso se hace evidente el papel determinante que tiene en este proceso la debida estructuración del área de Gestión del Talento Humano al interior de la organización, es indispensable para el buen desempeño de la empresa, puesto que se encarga del diseño y ejecución de las políticas de bienestar laboral, a partir del buen manejo de los procesos directivos se garantizan las mejores condiciones de

trabajo para los empleados y se genera un adecuado clima organizacional que brinda un ambiente sano de trabajo con altos niveles de producción.

Las características para la adopción del modelo de EFR se fundamentan en los acuerdos que se logren con los trabajadores con el fin de respetar y potencializar los espacios familiares que enriquecen el desempeño personal de cada empleado. Los principales pasos para aplicar el modelo de EFR parten desde el compromiso real por parte de los directivos para generar un plan integral de conciliación y evaluación laboral a partir del diseño de políticas de apoyo familiar desde la misión y la visión de cada organización.

Se evidencia entonces todas las ventajas que posee el modelo que principalmente van dirigidas hacia los trabajadores, quienes se ven beneficiados por todas las bondades en cuanto a las garantías y la mejoría de las condiciones laborales lo que notablemente genera seguridad emocional y buena disposición para realizar su trabajo. También se debe reconocer que las ventajas van en doble vía, pues el beneficio para las empresas se hace evidente en la satisfacción de los trabajadores, la buena disposición que asumen frente al trabajo y a la compañía, esto genera mayor conciencia de la importancia de hacer las cosas bien, aportar en el cumplimiento de objetivos de la organización buscando mayor rentabilidad y crecimiento sostenible de las empresas, el efecto que produce que el trabajador se sienta parte del éxito de la empresa pero que además se sienta reconocido y beneficiado de ello, además permite medición del efecto de la implementación del modelo y esto por medio de la disminución notable en indicadores como ausentismo, rotación, y el incremento en productividad, rentabilidad y hasta en optimización de recursos, pues en la medida en que los empleados se sienten más involucrados y parte determinante de las organizaciones tienen mayor conciencia de la forma en que su gestión impacta en el resultado global.

#### **4. Recomendaciones**

Se recomienda la adopción del modelo por parte del Banco Av Villas, teniendo en cuenta los beneficios que trae para la entidad dicha certificación, estos entendidos en diferentes esferas como lo son mayor valor de la marca y reconocimiento en el mercado por sus buenas practicas, además sería pionera en el sector bancario en la medida en que en la actualidad no existe ninguna entidad bancaria certificada en Colombia, existiría una ventaja competitiva en el sector para la entidad, referente para el mercado y la sociedad, toda vez que se posicionaría como una gran lugar para trabajar, brindando el reconocimiento y lugar que se merece la familia en la sociedad, mejorando la calidad de vida de este grupo de interés.

Así mismo se sugiere la adopción del modelo en la medida en que impactaría también en un cambio cultural de los empleados de la entidad generando mayor compromiso y sentido de pertenencia con la entidad, condición que permite generar conciencia en la gestión del trabajador y como esta impacta en el logro de resultados corporativos, produciendo así un crecimiento sostenible de la organización.

En la actualidad se evidencia una problemática en el Banco Av Villas como consecuencia de la rotación de personal, incurriendo en más costos administración de personal, reprocesos e interrupción en la continuidad de los proyectos y procesos de las diferentes áreas de la compañía, sin mencionar el impacto que esto genera en el cor del negocio, la red de oficinas que es la base de la organización, la adopción del modelo impactaría positivamente en la retención del talento, pues brindaría las herramientas para evidenciar en los trabajadores la importancia que tienen en el cumplimiento de los objetivos corporativos, que la entidad valora y reconoce su gestión y en correspondencia a su esfuerzo le contribuye en la satisfacción de sus necesidades y las de su familia. Esta retención del talento también impactaría en el cliente externo, específicamente en la calidad y oportunidad del servicio recibido, aspecto que la entidad considera como premisa importante para ser reconocida en el mercado por brindar experiencias de servicio superior para sus clientes.

## REFERENCIAS

- Acción RSE. (s.f. de 04 de 2011). *Generación de Valor Compartido*. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de Acción RSE Empresas por un desarrollo sustentable: [http://www.accionrse.cl/uploads/files/2011.10.18Estudio\\_4\\_Acci%C3%B3nRSE.pdf](http://www.accionrse.cl/uploads/files/2011.10.18Estudio_4_Acci%C3%B3nRSE.pdf)
- Chinchilla, N., & Moragas, M. (05 de 02 de 2009). *La Conciliación ¿Moda Pasajera?* Recuperado el 23 de 08 de 2014, de Diario la Vanguardia "Barcelona": <http://www.unav.es/noticias/opinion/op050209.html>
- Duarte, E. (2008). *COMO IMPLEMENTAR EL MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE PARA SU ADAPTACION EN UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COLOMBIANA*. Recuperado el 23 de 08 de 2014, de Universidad la Salle: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/4272/1/T11.08%20D85c.pdf>
- Fundacion mas Familia. (s.f.). *Modelo de Gestion EFR*. Recuperado el 23 de 08 de 2014, de Certificacion: <http://www.masfamilia.org/>
- Hernández, M. A., Barrera, V., & Restrepo, R. (s.f.). *Eva: Una medida de creación de valor en las empresas*. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de Universidad Eafit Consultorio Contable: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin7.pdf>
- Pozos, R. (s.f.). *La creación de Valor de las Empresas*. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de Colegio de Contadores Públicos de México: [http://www.ccpm.org.mx/veritas/septiembre2011/images/art\\_creacion/La%20creacion%20de%20Valor%20de%20las%20Empresas.pdf](http://www.ccpm.org.mx/veritas/septiembre2011/images/art_creacion/La%20creacion%20de%20Valor%20de%20las%20Empresas.pdf)
- Stein, G. (07 de 03 de 2007). *Ser una empresa familiarmente responsable: ¿Lujo o necesidad?* Recuperado el 23 de 08 de 2014, de Diario de Navarra: <http://www.unav.es/noticias/opinion/op070307.html>

Suarez, A. (s.f.). *Empresas Familiarmente Responsables: conciliación y equilibrio vida-trabajo*. Recuperado el 23 de 08 de 2014, de Tendencia/Modelo EFR: [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas\\_familiarmente\\_responsables.pdf](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas_familiarmente_responsables.pdf)

Vargas, L. J. (2010). *Universidad de San Buenaventura*. Recuperado el 23 de 08 de 2014, de RECOPIACIÓN DE EXPERIENCIAS EMPRESARIALES CON LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE “EFR” EN COLOMBIA, DURANTE EL PERIODO 2005 A 2008.: <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/65769.pdf>