

efr

certificado en conciliación

norma efr | 1000-2 edición 4



modelo de gestión de conciliación para pymes/pmes

Especificaciones y directrices generales asociadas al diseño, implantación y certificación del **Modelo efr**, para pequeñas y medianas organizaciones

DOCUMENTO NORMATIVO

efr 1000-2

Edición 4

Enero 2015

MODELO DE GESTIÓN efr

Especificaciones y directrices generales asociadas al diseño, implantación y certificación del Modelo efr para pequeñas y medianas organizaciones.

El presente documento normativo ha sido aprobado por el Patronato y el Consejo Asesor (ver www.certificadoefr.org) de **Fundación Másfamilia**, entidad garante del Modelo de Certificación.

El certificado **efr** y el correspondiente logotipo es una marca registrada por **Fundación Másfamilia** de acuerdo a la vigente Ley de Marcas (17/2001) con fecha 4 de octubre de 2004.

ISBN: 978-84-611-5261-2

Edita: **Fundación Másfamilia**

Publica: **Fundación Másfamilia**

Imprime: **Fundación Másfamilia**

Todos los derechos reservados. Este documento no podrá ser reproducido, ni en su totalidad ni en parte, por ningún modo y en ninguna forma, incluyendo fotocopia y digitalización sin la autorización expresa de **Fundación Másfamilia**. Queda prohibida también su distribución, comunicación pública o transformación, en los términos de la normativa civil y penal vigente.

Los permisos deben solicitarse por escrito a:

Fundación Másfamilia

C/ Mesena, 79, 28033 Madrid, España

Tfno.: +34 902 106 525

o a través de la dirección electrónica: fundacion@masfamilia.org

MODIFICACIONES CON RESPECTO A LA EDICION ANTERIOR

Este apartado ha sido concebido para mostrar las modificaciones con respecto a la edición anterior de forma resumida y va dirigido en exclusiva a usuarios del modelo efr que ya conocieran y/o hubieran trabajado con la versión anterior. Las principales modificaciones con respecto a la edición anterior (efr 1000-2 ed.2.1) pueden resumirse en:

1. *Esta nueva edición es fruto de la adaptación y el alineamiento con la norma efr 1000-1 en su edición 4, lo que conlleva una adaptación de la estructura y terminología, siendo la presente más adecuada y sencilla.*
2. *El presente documento normativo, concreta su alcance para organizaciones con un tamaño comprendido entre 15 y 250 trabajadores. En la anterior edición se establecía un intervalo de entre 10 y 100 colaboradores, logrando así alinearla con la norma efr 1000-5 para microentidades de menos de 15 colaboradores.*
3. *En el proceso de diagnóstico efr se ha incluido el análisis de los distintos puestos en relación a las características y potencialidades de conciliación de los mismos en orden a conocer sus limitaciones y condicionantes a la vez que facilitar el cruce o matchin con las necesidades y expectativas de las personas que los ocupan.
*Esta práctica, que venía realizándose por muchas empresas con excelentes resultados, queda ahora contemplada en este documento normativo.**
4. *Dentro del ciclo de mejora continua PDCA y como un primer elemento de gestión previo al diseño del catálogo o portfolio de medidas de conciliación, se introduce la definición y orientación estratégica del concepto conciliación y sus para qué o propósitos estratégicos que se deseen alcanzar y que condiciona el posterior despliegue de resultados.*
5. *Los siete grandes grupos de medidas efr (apdo. 4.7.1.2 elemento 2) se transforman en 6. El denominado "Perspectiva de género" queda englobado, por un lado, en "Liderazgo y Estilos de Dirección" desde una óptica más de cultura, y por otra en "Igualdad de oportunidades", desde una visión más operativa. El anexo normativo efr 1000-11 hace referencia a esta estructura y la desarrolla ampliamente.*
6. *Se realiza una clara diferenciación entre los elementos voluntarios y los obligatorios; para ello se utilizan cuadros resumen durante el documento normativo y se incorpora un Anexo a este documento con todos los elementos voluntarios para una correcta distinción.*
7. *Se produce un alineamiento con la norma 1000-1 y 1000-3 en materia de puntuación, asimilando las clasificaciones y puntuaciones a las mismas, y que se desarrollan en la norma efr 1000-4. Ed.4.*

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 0. INTRODUCCIÓN | 5 |
| 0.1. FAMILIA, INFANCIA Y DESARROLLO HUMANO..... | 5 |
| 0.2. ¿POR QUÉ UN MODELO DE CONCILIACIÓN ENTRE VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL? Y ¿POR QUÉ DESDE ESPAÑA? . | 8 |
| 0.3. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS ORGANIZACIONES | 11 |
| 0.4. FUNDACIÓN MÁSFAMILIA | 12 |
| 1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN | 13 |
| 2. NORMAS Y OTROS DOCUMENTOS PARA CONSULTA | 15 |
| 2.1. FAMILIA DOCUMENTOS NORMATIVOS EFR 1000 | 15 |
| 2.2. INTERRELACIÓN CON OTROS MODELOS DE GESTIÓN | 15 |
| 3. DEFINICIONES | 16 |
| 4. DESARROLLO DEL MODELO EFR | 16 |
| 4.1. INTRODUCCIÓN Y PREMISAS..... | 16 |
| 4.2. LIDERAZGO..... | 18 |
| 4.3. EL COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN..... | 20 |
| 4.4. DESIGNACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROYECTO EFR | 20 |
| 4.5. DIAGNÓSTICO INICIAL EFR | 21 |
| 4.6. ALCANCE | 24 |
| 4.7. EL CICLO DE MEJORA CONTINUA (PDCA) EN EL MODELO EFR..... | 25 |
| 4.7.1. Diseño y Planificación..... | 26 |
| 4.7.2. Desarrollo e Implantación..... | 33 |
| 4.7.3. Seguimiento y Medición de Resultados | 35 |
| 4.7.4. Evaluación de Resultados..... | 36 |
| 4.8. FINALIZACIÓN DEL CICLO PDCA | 37 |
| 5. EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN | 38 |
| 5.1. INTRODUCCIÓN AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN | 38 |
| 5.2. OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN | 38 |
| 5.3. PROCESO CERTIFICACIÓN EFR | 39 |
| 6. TABLA RESUMEN REQUISITOS OBLIGATORIOS | 40 |
| 7. LA MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN | 41 |
| 7.1.1. Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo efr | 42 |
| 7.2. REQUISITOS EN LA ETAPA DE CERTIFICACIÓN | 43 |
| 8. AGENTES Y MODELO DE RELACIÓN | 43 |
| 9. COROLARIO | 44 |

| | |
|--|-----------|
| ANEXO I. MODELO DE INFORME DE DIAGNÓSTICO EFR PARA PYMES/PMES ORGANIZACIONES | 45 |
| ANEXO II. ELEMENTOS VOLUNTARIOS ORIENTADOS A LA MEJORA CONTINUA | 46 |
| Elemento 3. Objetivos efr | 46 |
| Elemento 4 c). Indicadores efr | 49 |
| Elemento 8. Auditoria Interna | 50 |
| 10. TABLA RESUMEN ELEMENTOS VOLUNTARIOS ORIENTADOS A LA MEJORA CONTINUA EN EL MODELO EFR PYME/PME | 52 |

0. INTRODUCCIÓN

0.1. Familia, infancia y desarrollo humano

Para la inmensa mayoría de las personas, sin importar el lugar del mundo, la familia constituye el lugar central donde sentirse protegido y donde aprender valores, formarse y desarrollarse. En España, de acuerdo con el barómetro del CIS de 2012 la familia es un asunto de interés muy importante para el 85,2% de los encuestados e importante para el 13,7%, es decir para el 98,9% de los españoles la familia resulta ser importante o muy importante. La familia es la institución social mejor valorada por los ciudadanos.

La familia es donde aprendemos a ser ciudadanos, a dotarnos de la inteligencia emocional que precisamos, en un marco de relaciones afectivas exentas de la competitividad que rodea a la mayoría de relaciones humanas. La familia es un lugar de refugio ante la dificultad y ejerce un factor de amortiguación de problemas a la vez, que genera la base de la confianza y el amor profundo a los demás.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos de la O.N.U, surgida ante la necesidad de dotarnos de un marco universal de principios y valores mínimos y comunes para toda la Humanidad tras los horrores del nazismo que desembocó en la Segunda Guerra Mundial, recoge en su Artículo 16.3 que "la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado". En línea con este principio numerosas constituciones recogen en su seno menciones de apoyo y protección a la familia, la Constitución Española señala en su artículo 39 lo siguiente: "los poderes públicos deben asegurar la protección social, económica y jurídica de la familia".

El ser humano, desde tiempos remotos ha encontrado en la familia un lugar de refugio y de supervivencia. Sin embargo hasta épocas recientes la familia no había experimentado grandes cambios. Se puede decir que la primera transición demográfica tuvo lugar con la Revolución Industrial que provocó importantes descensos en las tasas de natalidad y en la mortalidad infantil con los consiguientes cambios en la organización familiar. Las migraciones del campo a la ciudad, las concentraciones urbanas en torno a las fábricas, etc., dieron lugar a un nuevo reparto de las responsabilidades familiares y en el hogar.

Una segunda transición demográfica es la producida entre los años 50 y 60 del siglo pasado con el fin de la Segunda Guerra Mundial. El conflicto había acabado y el avance tecnológico y la prosperidad económica dieron lugar a una transformación social que parece no haber terminado en Europa y Norteamérica y a la que se han sumado los países latinoamericanos que se encuentran en sendas democráticas, de modernización y de prosperidad socio-económica. Durante este periodo el modelo de familia cambia sustancialmente. Aumentan las rupturas matrimoniales provocando la aparición de familias monoparentales y parejas sin hijos. Se incrementa el número de niños nacidos fuera del matrimonio y se retrasa la edad media de incorporación de los jóvenes al mundo del trabajo con las consiguientes consecuencias de retraso en la edad de emancipación, primer matrimonio y primera maternidad. Junto a ello las mejoras de las comunicaciones dan lugar a movimientos migratorios y la ciudad acoge cada vez a más llegados del campo provocando una nueva distribución de las poblaciones y una mayor concentración de la población.

Con el nuevo siglo los cambios se han acentuado. En todos los países se incrementan las tasas de actividad femenina y muchas más mujeres buscan y encuentran trabajo. En España desde 1990 hasta el año 2010 se han incorporado al mercado laboral más de cinco millones de mujeres y entre los años 2001 y 2011 se ha producido un crecimiento de 12,5

puntos porcentuales en la tasa de actividad. En América Latina y Caribe la participación laboral femenina aumentó de 32% a 53% desde el año 1990 al 2008.

Las consecuencias son, entre otras, el incrementado en el número de parejas de doble ingreso y un descenso de la natalidad que conducen a cambios en las dinámicas familiares y sociales. Este hecho, apreciado primero en Norteamérica y luego en Europa, ya es claro también en las economías latinoamericanas emergentes. Cuando un país entra en la senda del progreso uno de los efectos es el incremento de la escolaridad de las mujeres y con ello su mayor acceso al mercado laboral y el consiguiente descenso del número de hijos por mujer.

Por su parte, el aludido descenso de la natalidad combinado con el aumento generalizado de la esperanza de vida, está contribuyendo al envejecimiento de las poblaciones, un hecho muy preocupante en Europa donde el denominado "ageing" es reconocido como uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la Unión Europea en el siglo XXI. En España, uno de los países más afectados por el bajo índice de fecundidad, se situará en las próximas décadas entre las naciones con la población más envejecida junto a Japón.

Para la mayoría de países latinoamericanos, el índice de fecundidad se encuentra por encima de los 2,1 hijos por mujer. No obstante, hay un hecho preocupante en la región y es la velocidad de descenso de la natalidad en los países emergentes como Chile, Brasil y Colombia que es incluso superior a la europea en las décadas de los 70 y 80. De continuar así las proyecciones a 2050 sitúan a la mayoría de los países latinoamericanos en tasas de fecundidad inferiores al 2,1.

Los hechos sociales son compartidos por Occidente y en todos los lugares, con alguna diferencia cultural, el núcleo familiar sigue siendo el lugar de seguridad y protección. La familia contribuye de forma notable al bienestar, al progreso y a la calidad de vida. En el entorno familiar se forjan las relaciones afectivas más básicas y necesarias y se desarrollan los valores que guían el comportamiento.

Se define el "cuidado" como las políticas privadas y sociales dirigidas a garantizar la supervivencia básica de las personas a lo largo de su vida. El papel del estado es importante y el progreso de las sociedades se aprecia cuando el estado y la sociedad complementan el papel de la familia con cuidados y opciones de desarrollo. Sin embargo, el estado no sustituye a la solidaridad familiar. Incluso en los países donde hay políticas estructuradas muy desarrolladas para el cuidado de los demás (países escandinavos), los vínculos entre las generaciones y el sentimiento de reciprocidad hacen que gran parte del cuidado se preste de forma no estructurada.

Las maneras que adoptan las redes de atención social requieren que las formas estructuradas, es decir, el Estado, y las no estructuradas, es decir, la familia, sean complementarias. Cuantos más miembros tiene una familia, más posibilidades de cuidado tienen los mayores dependientes pero con tasas de fecundidad bajas, la atención al dependiente recaerá en las políticas estructuradas, lo que conllevará a un gasto social que puede poner en riesgo la solidaridad intergeneracional y los sistemas de reparto de las pensiones.

Las que ahora cuidan son los baby boomers y los veteranos necesitarán pronto de cuidados. En el futuro, los cuidadores serán los jóvenes de la Generación Y y los cuidados serán los baby boomers. Si atendemos al flujo demográfico de la composición de la población seremos testigos del incremento de la tasa de dependencia de los mayores de 64 años y con ello una previsible pérdida de calidad en la atención a los mayores porque simplemente habrá pocos que les cuiden. Dado que en nuestra cultura, el cuidado de los mayores es labor femenina, y dado que las mujeres estarán trabajando o buscando trabajo (más esto último, si las cosas no cambian) no es difícil imaginarse que o es el Estado el

encargado de proteger al mayor o es la iniciativa privada, y según los últimos recortes aquél no parece disponer de recursos.

Otro problema lo constituye el fracaso escolar. El fracaso escolar, entendido como el fallo en la consecución de objetivos educativos institucionales que hace que el alumno se retire de la educación obligatoria, es indicativo de la capacidad de una sociedad para preparar personas que se convertirán en la fuerza competitiva de un país y debe afrontarse como una pérdida de oportunidades de desarrollo individual con el consiguiente efecto discriminador entre personas con educación y personas sin educación. Ante el fracaso escolar, padres y madres pelean para que sus hijos tengan todas las opciones educativas para su éxito futuro pero la realidad no deja de ser preocupante. En América Latina y Caribe en educación primaria 8 de cada 100 chicos y 6 de cada 100 chicas no acuden a la escuela y en secundaria son 33 de cada 100 chicos y 27 de cada 100 chicas quienes no lo hacen. En España se aprecia que a los 10 años, en la educación primaria, un 10% de los niños ya no acude al aula y abandonan la ESO un 28,4%.

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral puede contribuir de forma decidida a cambiar estos indicadores y tendencias. "La verdadera riqueza de un país está en su gente", señala el **Informe de Desarrollo Humano de 2010 de PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)** de Naciones Unidas recordando que esa es la frase que inspiró la nueva forma de enfocar el desarrollo. Aunque la conciliación del trabajo y la vida familiar como la entendemos en Europa es más aplicable en economías desarrolladas, dicha cuestión es también esencial para mejorar las estrategias de protección y desarrollo social por su impacto en las economías informales, es decir, las domésticas, porque donde el estado no llega, sí lo hace la familia.

A este respecto, la iniciativa **efr** ha sido ya reconocida como una **Buena Práctica frente a la Oficina de Naciones Unidas en New York, EEUU**¹. Pensar en conciliación de la vida personal, familiar y profesional es pensar en **Responsabilidad Social**. Todas las instituciones internacionales hacen hincapié en ello. **Naciones Unidas**, la **OCDE**, la **OIT**, todas insisten que el desarrollo pasa por dar opciones de equilibrar vida y trabajo. La familia seguirá siendo un lugar al que acudir y un lugar facilitador del desarrollo personal. El **Comité Económico y Social Europeo (CESE)** convencido de la importancia de ello y preocupado por el cambio demográfico que se está produciendo en Europa, está decidiendo impulsar la *familia* como escenario que facilite que las personas tengan los hijos que quieran tener, los críen y los hagan ciudadanos europeos innovadores y emprendedores. Esta preocupación por pasar del actual "invierno demográfico" que vivimos a la "primavera demográfica" que se desea, forma parte de las inquietudes del organismo para que Europa no pierda competitividad mundial. El 2014 es el Año Europeo de la Familia como claro impulso de una necesidad imperante de no perder fortaleza social, dinamismo emprendedor y competitividad económica.

Una sociedad que progresa es una sociedad que se preocupa porque sus empresas puedan crear entornos favorecedores de desarrollo personal que otorguen reputación e incrementen el valor de sus activos intangibles. Actuar sobre ello dota al país de competitividad, pero si además esa empresa opera en países donde las desigualdades son mayores, la imagen que puede llegar a proyectar compromete a la propia imagen de su país. Las empresas internacionales no pueden eludir el hecho de que junto a la diplomacia de sus gobiernos ellas ejercen su propia "diplomacia privada" y con ello afectan a las relaciones internacionales.

Es por todo ello que desde el mundo empresarial, académico, intelectual, científico y político, se desee impulsar un cambio de paradigma social y empresarial que provoque una forma de desarrollo más sostenible en lo económico, en lo medioambiental y en lo social. La conciliación entre trabajo y familia entra de lleno en lo social y el cambio

¹ <http://www.certificadoeffr.org/files/BestPracticeONU.pdf>

tiene que ver con proporcionar opciones para que la familia siga siendo lugar de protección y sus miembros puedan aspirar y llegar a ser lo que quieren ser.

0.2. ¿Por qué un modelo de conciliación entre vida personal, familiar y laboral? y ¿por qué desde España?

Existen numerosos ejemplos del conflicto entre trabajo y familia o del trabajo con el proyecto de vida de las personas. Este conflicto tiene consecuencias negativas para ambas partes. En el caso de la empresa se traduce entre otros, en estrés, ansiedad y en general riesgos psico-sociales, además de insatisfacción laboral, menor compromiso y rendimiento, y mayor rotación de personal. En el ámbito privado, se traducen en múltiples fenómenos con impacto social derivado como el propio descenso de natalidad, el deterioro en la educación de menores o en el cuidado de nuestros mayores y otros dependientes. Es razonable pensar que, a menos que se encuentren soluciones, las empresas se enfrentarán a costes crecientes con una productividad en descenso, una peor calidad de vida, y una pérdida de empleados que necesitan opciones de equilibrio vida-trabajo.

A la vez, se comprueba que la remuneración salarial no es ya la única compensación o gratificación que las personas esperamos, y que existe también un "salario emocional" definido en gran parte por la calidad de vida privada que se tenga. Muchos son estudios que demuestran que el salario no es la única, ni siquiera la principal, forma de compensar ni de atraer/retener talento para las organizaciones. Este hecho es especialmente comprobable entre las generaciones de más reciente incorporación al mercado laboral, como la *Generación Y* cuyo paradigma en la forma de entender y concebir un proyecto personal está muy condicionado por el equilibrio entre la vida privada/vida profesional. A este respecto el modelo Total Rewards de la prestigiosa organización estadounidense World at Work² esquematiza el modelo de compensación o retribución total considerando que *work-life balance* es uno de los cinco elementos base que conforman la Estrategia de Compensación Total de una compañía.

Posibilitar la conciliación entre la vida y el trabajo siempre se ha hecho. Hay organizaciones con una larga tradición en beneficios sociales que han concedido a sus empleados desde economatos hasta seguros que incluían a los familiares. Lo que le ha faltado son principios de gestión que orientaran las decisiones de qué medidas, a quién y para qué. Dadas las circunstancias sociales, económicas y de competitividad que se vienen apuntando, nuestra sociedad está pidiendo un paso más allá, una mayor sensibilización del empleador hacia el empleado que combine intereses sociales, empresariales y personales. Para hacerlo se requiere fortalecer el concepto con términos empresariales y sociales y herramientas propias de la gestión moderna que en otros ámbitos como la calidad han demostrado su eficacia. Facilitar el equilibrio entre la vida personal y profesional es gestionable como lo es el medio ambiente o la prevención de riesgos laborales y hacerlo con perspectiva de mejora continua es abordarlo mirando al futuro y a los cambios que se avecinan.

España está pasando por momentos económicos y sociales muy difíciles y es unánime la creencia de que uno de los valores más estimados que posee es la familia como institución que protege al individuo. Se puede decir, además, que en España el valor de la institución familiar sigue siendo elevado para los ciudadanos por la importancia que se otorga a los lazos de lealtad y obligación que unen a sus integrantes y por la solidez social que aporta. En un contexto así donde, además, no hay un marco legal tan evolucionado como en los países

² World at Work. www.worldatwork.org

escandinavos tan protectores de la maternidad y la infancia, no es de extrañar una iniciativa privada que empuje e inspire allí donde las instituciones no llegan.

Es por ello que la propuesta de un modelo de gestión de la conciliación certificable surja en España. Podrían resumirse las razones:

1. El denominado Estado del Bienestar al respecto de la protección a la familia y a la conciliación en particular, es bastante inferior que el de otros países del contexto competitivo de la UE.
2. Las empresas que operan en España, bien sea de propiedad y origen español o no, han desarrollado una oferta de servicios y medidas de conciliación muy interesantes para tratar de contrarrestar la demanda y el déficit existente.
3. En España la cultura del management en general, y la de las certificadoras de tercera parte se encuentra muy desarrollada. España se encuentra en términos absolutos y relativos, entre los mejores países a nivel mundial en certificaciones, ISO 9000, ISO 14000, certificaciones de RSE y en Memorias de Sostenibilidad GRI.
4. En España existe desde el inicio de la década una base de estudios y de investigación al respecto de la conciliación muy intensa y muy aprovechable. En la actualidad hay más de 20 centros de investigación públicos y/o privados con programas a este respecto y existen más de 50 iniciativas para distinguir a las organizaciones que concilian bien sea el ámbito público o privado.
5. En España se da uno de los contextos culturales y socio-laborales más complicados en materia de conciliación. En España existe una verdadera y acuciante necesidad de atacar y resolver en la medida de lo posible el problema.

La iniciativa de **Fundación Másfamilia** anima a que las políticas de dirección de personas se encaminen hoy no sólo a retener talento a través de formación e incentivos económicos, sino también a facilitar la vida privada y familiar del empleado mediante políticas de flexibilidad, ayudas y apoyos diversos a la maternidad y paternidad porque en nuestro entorno la familia es clave para el bienestar de todos.

En relación al tiempo de trabajo, el status quo actual no es ya tanto un debate acerca del número de horas anuales que se deben o no trabajar, sino acerca de su distribución y de las excepciones o nuevas modalidades de trabajo, lo cual debería hacernos reflexionar a todos y especialmente a los Gobiernos. En la actual sociedad del conocimiento en la que nos desenvolvemos, más productividad no es ya sinónimo de más horas trabajando sino fundamentalmente trabajar horas de calidad y de atesorar el mejor talento para tomar las mejores decisiones.

Las políticas de dirección de personas deben implicar a la empresa en la plena integración de las personas con discapacidad, favoreciendo la creación de un mercado de trabajo inclusivo que dé cabida a dichas personas. Este grupo de iniciativas y acciones que la empresa tiene a su alcance, es lo que le permitirá ser "**empresa familiarmente responsable**" o **efr** acrónimo que también nos ayuda a reconocer otras características esenciales de estas organizaciones como son **equilibrio**, **flexibilidad** y **respeto** o **entusiasmo**, **filantropía** y **reputación**.

A través del desarrollo de políticas y prácticas familiarmente responsables la organización será capaz de llevar adelante un cambio cultural, sobre la base de que la familia del empleado y el proyecto vital de cada persona, es un público objetivo interesante para la empresa, donde empleados motivados son empleados comprometidos.

Además, a través de estas iniciativas se consigue mejorar la reputación, lo que se está convirtiendo en una ventaja competitiva en un mercado globalizado y altamente competitivo.

En este contexto empresarial no se puede dejar de aludir al acoso psicológico en el trabajo o *mobbing* que constituye un problema relevante que lastra la eficacia de las organizaciones y produce un clima de miedo y de tensión que afecta a quienes lo sufren de forma repetida y a quienes lo presencian. El *mobbing* es un continuado y deliberado maltrato verbal o modal que expone al trabajador que lo sufre a un riesgo de degradación de su salud y de su entorno laboral y familiar. Los efectos del *mobbing* sobre la salud laboral y sobre las relaciones familiares justifican la lucha por erradicar todas las formas de acoso y de maltrato y hostigamiento desde las políticas de dirección de personas y desde la adopción de una óptica familiarmente responsable.

En otro orden de cosas, por último, conviene señalar que la conciliación es una parte de la Responsabilidad Social Corporativa. La mayoría de los estudios sobre la Responsabilidad Social Empresarial en España recogen como conclusiones:

- Los consumidores continúan demandando más información para poder dirigir sus compras. Siguen siendo pocos (alrededor del 15%) los que realizan una búsqueda activa, pero son muchos más (aproximadamente 60%) los que dicen que si tuvieran una mayor información realizarían compras con criterios RSE llegando a admitir pagar incrementos de hasta un 10%.
- El ciudadano aboga por una mayor transparencia informativa, que debe traducirse en una mayor cantidad y, sobre todo, mayor fiabilidad de la información transmitida. La gran mayoría desearía que existiera una obligación legal para que las empresas españolas informaran en materia de RSE.
- Se aboga por una mayor actuación de la Administración para la promoción de la RSE, fundamentalmente vía discriminación positiva de los comportamientos verdaderamente responsables.

De la atención exclusiva a los shareholders como clientes e inversores, se está dando paso a otros stakeholders cuya influencia puede ser menos directa, pero no menos decisiva en el medio-largo plazo como la calidad de vida de las personas, y especialmente de aquellas que trabajan y/o colaboran con nuestra organización apareciendo además un nuevo stakeholder con capacidad e influencia en las organizaciones, la familia de nuestros colaboradores. Familiares que cada vez más ejercen su influencia a la hora de elegir y sobre todo, de abandonar una organización.

El objetivo de esta norma, por tanto, es doble:

- En primer lugar, pretende ser una guía para aquellas empresas que desean o bien implantar desde cero un modelo de gestión de la conciliación o bien mejorar la práctica y políticas ya puestas en marcha.
- En segundo lugar, pretende reconocer, animar e impulsar a la excelencia a aquellas que han diseñado e implantado el modelo obteniendo buenos resultados.

0.3. Las Pequeñas y Medianas organizaciones

En la práctica totalidad de países y lugares, la economía de mercado está soportada por Pymes/pmes.

En algunos países como España su contribución al P.I.B es superior al 60% y en términos de empleo generado supone el 90%.

Nadie duda de la relevancia de las pymes/pmes en el contexto actual. Muchas, por no decir todas, las grandes compañías que hoy en día son las más reputadas fueron pymes/pmes en su momento.

Existe una serie de características comunes a las pymes/pmes como la dificultad para acceder a un determinado conocimiento o la dificultad de realizar una gestión de su talento y otros intangibles, todo ello derivado de la escasez de recursos de todo tipo que suelen presentar.

Por otra parte nadie duda, que conceptos como la gestión de la calidad, de la salud, de la seguridad de sus colaboradores, de la responsabilidad social o de la conciliación son de plena aplicación en el entorno pyme/pme, y que de hecho, sin su contribución no se podrá avanzar y transformar como es deseable.

El problema es por tanto de escasez de recursos de todo tipo, lo que obliga a un esfuerzo de priorización en base a la relevancia e impactos del asunto a gestionar y posteriormente, a otros de eficiencia para lograr resultados de la menor inversión posible, y el efr, son muchas las pymes/pmes que primero desean y luego deben acometer una gestión de respeto puesto que no han sido excluidos de los problemas que ocasionarían la falta de gestión.

De hecho la gestión de la conciliación en las pymes/pmes es un ejercicio de concreción y pragmatismo de aspectos más macro como la RSE o la Excelencia. Es un acercamiento a su realidad y su gestión proporciona un valor compartido por parte de éstas.

Sin embargo son pocos, los modelos, herramientas de gestión que realizan una adaptación al entorno de las pymes/pmes generando un rechazo por parte de éstas.

Desde nuestro ámbito de decisión y actuación y en función de nuestra misión, visión y valores, dejamos acercar y adaptar la cultura de la gestión de la conciliación al espacio de las pymes/pmes y para ello llevamos a cabo este y otros documentos normativos, que por supuesto, deberán ser constantemente revisados y mejorados para que resulten de plena utilidad para las pequeñas y medianas organizaciones.

0.4. Fundación Másfamilia

Fundación Másfamilia, constituida en abril de 2003, surge en España, con una clara vocación internacional, y como una iniciativa social y de carácter benéfico, para la protección y promoción de la familia³ en general, y en particular de aquéllas con dependencias en su seno (menores, mayores, personas con discapacidad, etc.).

Entre sus objetivos fundacionales, se persigue una mejora del equilibrio persona-familia–empresa-persona, propiciando para ello un cambio en el paradigma del gobierno y dirección de las organizaciones, así como de la forma de entender este trasfondo por parte de la sociedad.

Fundación Másfamilia desea ser reconocida como una entidad innovadora, pionera y altamente profesional, que se constituya en el referente en materia de equilibrio persona-familia–empresa-persona.

Es asimismo una vocación reconocida realizar este proceso de forma decidida, transparente, dinámica y fiable, involucrando a las principales partes interesadas en la materia en una estructura abierta y participativa tipo *think tank*, realizando un aprendizaje continuo.

Fundación Másfamilia viene liderando e impulsando desde el año 2005 la iniciativa **efr** con vocación de ser reconocida tanto en España como a nivel internacional como una iniciativa pionera y de referencia en el contexto mundial. En la actualidad la iniciativa **efr** está presente en otros países además de España como lugar de origen de la iniciativa.

La iniciativa descansa sobre la base de un modelo de gestión propio, **efr**, cuya principal estructura se compone de un conjunto de documentos normativos **efr** 1000. Además existen desarrollos normativos para otros ámbitos como las Administraciones Públicas, la Educación y la Economía social (ver www.masfamilia.org).

La iniciativa **efr** cuenta desde sus inicios con el aval y apoyo del Gobierno del Reino de España, que forma parte de nuestro Patronato como mayor órgano de dirección y control de gestión. Otros gobiernos de distintos países continúan sumándose a nuestra iniciativa con el objetivo de acercarla primero, y difundirla después en sus entornos.

Este apoyo no es óbice para que la iniciativa mantenga su carácter privado y su independencia política que consideramos absolutamente necesaria.

³ Para más información, diríjase a Fundación Másfamilia, www.certificadoefr.org

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

El presente documento normativo ha sido elaborado con el propósito de ser un instrumento para la gestión del cambio de las pequeñas y medianas organizaciones privadas y públicas, mediante el diagnóstico inicial, el diseño, la implantación y posterior certificación del Modelo de Gestión "**efr pyme/pme**", en adelante pyme/pme.

En concreto su ámbito natural de aplicación es en entidades cuyo tamaño oscile entre 15 y 250 colaboradores, dando opción a las de menor y mayor tamaño, a poder aplicar el presente documento normativo, si concurren circunstancias para ello.

No obstante se ha demostrado también como una herramienta útil para organizaciones no empresariales y con pequeño tamaño, como los que operan en la economía social (fundaciones, asociaciones, cooperativas, etc.), pudiendo aplicar en este caso a organizaciones de hasta 500 colaboradores. Además ofrece a las organizaciones la posibilidad de ajustarse del modo más rápido y eficaz a la nueva realidad socioeconómica, adaptando su cultura al nuevo escenario de la "Agenda Dual": propiciando un equilibrio entre la vida laboral y personal / familiar de sus colaboradores, y la competitividad empresarial.

Para las organizaciones de hasta 15 empleados, destacar la existencia del documento normativo **efr 1000-5**, elaborado para dar respuesta de una forma simplificada, a la gestión de la conciliación en las microentidades, lo que implica que cualquier empresa de menos de 15 empleados, podrá optar por la implantación del modelo de gestión contemplado en el presente documento (efr 1000-2) o por el destinado a microempresas (efr 1000-5). Por otro lado destacar la existencia del documento **efr 1000-1** orientado para entidades de más de 250 colaboradores.

Este documento está concebido principalmente para orientar y ayudar a todos aquellos directivos, gestores y en general profesionales, que deseen emprender este tipo de iniciativas en su organización. De la misma forma, profesionales externos que colaboren con las empresas u otras organizaciones grandes y pequeñas, públicas y privadas, que deseen llevar adelante el **Modelo efr pyme/pme** encontrarán en este documento una herramienta sumamente útil para su objetivo.

Este documento contiene requisitos generales en orden a establecer un método o programa general de trabajo. De forma voluntaria no incluye técnicas o herramientas concretas dado que a priori cualquiera de las herramientas de consultoría y formación podrían ser utilizadas para el avance y la mejora. No obstante **Fundación Másfamilia** ha diseñado y puesto en marcha un sistema de cualificación, control y supervisión de entidades de consultoría, formación y certificación como garante del rigor, fiabilidad y profesionalidad de este esquema. En nuestro web site (www.certificadoeffr.org) encontrará siempre una relación actualizada de los mismos.

Los mencionados requisitos generales, aparecen desarrollados a lo largo del presente documento normativo, y son resumidos y esquematizados en la parte final del mismo, con el fin de clarificar y optimizar su chequeo, implantación y evolución.

Este documento normativo continuará mejorando y enriqueciéndose continuamente, con la colaboración y la participación de un número cada vez más amplio de personas y organizaciones que colaboran de una u otra forma con la **Fundación Másfamilia**.

Las organizaciones podrán utilizar este método de gestión para mejorar su gestión y resultados fuera cual fuere el estado inicial y la situación de partida. No obstante, para obtener la certificación **efr pyme/pme** posterior deberá

observar y poder demostrar mediante evidencias, los requisitos cualitativos contenidos en este documento (**efr** 1000-2), así como superar 125 puntos (en aquellas organizaciones entre 15 y 49 colaboradores) y 250 puntos (en aquellas organizaciones entre 50 y 250 colaboradores) en aplicación del sistema de puntuación contenido en el documento normativo (**efr** 1000-4). Además de lo anterior, las organizaciones que deseen obtener el certificado **efr** deberán cumplir (y poder demostrar) con los requisitos normativos contenidos en la legislación vigente y vinculante y los convenios colectivos de aplicación, en línea con los planteamientos generalmente aceptados que implican un ejercicio voluntario de Responsabilidad Social Empresarial para llevar a cabo políticas, planes y programas más allá del estricto cumplimiento de la legalidad vigente.

Como su propio nombre indica, este documento normativo ha sido concebido y elaborado para dar respuesta a las necesidades y expectativas de las pyme/pme. No existe una definición taxativa acerca de la consideración o no como pequeña o mediana/grande ya que depende de varios factores como el número de colaboradores, el sector de actividad, el ciclo de vida propia, el margen operativo, etc.

Por otra parte, factores como pertenecer a un grupo multinacional, poseer una plantilla de colaboradores de alta cualificación o el propio impacto de la marca, ocasiona que organizaciones de menos de 250 colaboradores/as deban utilizar como esquema de gestión el documento normativo efr 1000-1 ya que resulta más apropiado a sus intereses y del nivel de gestión que realiza.

2. NORMAS Y OTROS DOCUMENTOS PARA CONSULTA

2.1. Familia documentos normativos efr 1000

El listado de documentos normativos **efr**: normas, anexos, suplementos y guías puede consultarse actualizado en la página web de **Fundación Másfamilia** www.masfamilia.org.

Para la correcta implantación de la Norma se señalan los siguientes anexos normativos que amplían y desarrollan determinados apartados de este documento 1000-2 y que, a su vez constituyen requisito de cara a la certificación y/o la mejora continua:

- Anexo normativo efr 1000-10 ed. 4 Alcance, contenido y estructura de los INDICADORES de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el ámbito del diseño e implantación del **Modelo efr**. De aplicación **voluntaria** para pymes/pmes.
- Anexo normativo efr 1000-11 ed. 4 Alcance, contenido y estructura de las MEDIDAS de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el ámbito del diseño e implantación del **Modelo efr**. De aplicación **obligatoria** para pymes/pmes.
- Anexo normativo efr 1000-12 ed. 4 Diagnóstico efr. La voz del empleado. Porcentaje de encuestas y entrevistas para la elaboración de un diagnóstico efr. De aplicación **obligatoria** para pymes/pmes.
- Anexo normativo efr 1000-13 ed. 4 Perfiles competenciales del Responsable de la gestión efr (Gerente/Manager) y del Auditor interno en el ámbito del **Modelo efr**. De aplicación **voluntaria** para pymes/pmes.
- Anexo normativo efr 1000-14 ed. 4 Suspensión, retirada y cancelación de la certificación efr. De aplicación **obligatoria** para pymes/pmes.

2.2. Interrelación con otros modelos de gestión

El éxito presente y futuro de toda organización pasa inevitablemente por asegurar su sostenibilidad, y para ello, no debe ocuparse exclusivamente de mantener en orden sus asuntos económicos-financieros sino también, de gestionar con método y acierto las áreas no financieras dado que no sólo está en juego la supervivencia sino también la posibilidad de explotar nuevos factores de competitividad y diferenciación.

Las organizaciones cuentan, para este propósito, con modelos y herramientas que permiten construir, entre otros, sistemas de gestión de la calidad, de protección medioambiental, de aspectos sociales y de relación con los grupos de interés, de gestión del buen gobierno y la gestión ética y la gestión de las personas. El **Modelo efr**, se integra en el grupo de estándares que permiten desarrollar la parte del sistema que debe ocuparse de una dirección y gestión eficaz de las personas, pero también alcanza a elementos externos de carácter social, y por tanto, tiene una clara influencia en la Estrategia de RSE.

La arquitectura de la norma **efr** y los principios que lo rigen han sido diseñados para resultar compatibles y complementarios con otros modelos de gestión basados en el ciclo de mejora continua y los principios generales

del *management*. El **Modelo efr** es suficientemente flexible y puede ajustarse al marco de otros modelos de gestión, utilizando cualquiera de los siguientes ámbitos de integración:

- Basada en los conceptos y el modelo de excelencia EFQM de la European Quality Fundation.
- Basada en los conceptos y los principios RSE de la Norma ISO 26000, implantados en la práctica con las directrices marcadas por la IQNet SR10 u otros modelos.
- Basada en los conceptos y el modelo de gestión del riesgo propuestos en la norma ISO 31000.
- Basada en las sinergias que plantean la gestión de los diferentes aspectos, en relación con los recursos humanos, por ejemplo en las normas, SA 8000, OHSAS 18001 y NP4427.

El **Modelo efr** resulta, por tanto, muy recomendable para formar parte e integrarse en el desarrollo de sistemas y otras herramientas de gestión que tengan por objetivo asegurar la sostenibilidad de las organizaciones.

Para ello, hemos elaborado el documento normativo efr 1000-51 denominado "Guía de Interrelación del Modelo efr con otros modelos y herramientas de gestión normalizadas".

En él, el lector interesado encontrará un análisis detallado de otros modelos y herramientas de gestión en orden a aprovechar las sinergias existentes y resultar eficientes.

3. DEFINICIONES

Para los propósitos de esta norma son válidas las definiciones y acrónimos dados en el documento normativo efr 1000-50 ed. 1 Glosario de términos y acrónimos.

4. DESARROLLO DEL MODELO efr

4.1. Introducción y Premisas

Los cambios en la cultura de una organización son los más complejos y profundos de todos cuantos se pueden proponer. Por ello, en algunas ocasiones, para llegar a ser una organización **efr** será necesario un proceso de transformación basado en un cambio de paradigma, en el que se requerirá una nueva cultura, una nueva forma de afrontar la dirección y gestión de personas y nuevos métodos y/o herramientas de gestión, con el foco puesto en asegurar personas más felices y con vidas más plenas, organizaciones más competitivas a través de la eficiencia y el compromiso y sociedades más justas, con mayores y mejores cuotas de libertad, flexibilidad y respeto.

En nuestros días, el elemento **conciliación** ⁽⁴⁾ resulta estratégico para muchas compañías y organizaciones. Los aspectos estratégicos son gestionados de manera decidida y responsable dejando el menor espacio posible al azar y la improvisación. La conciliación entendida como grados de libertad para las organizaciones y las personas que en ella trabajan, permite, además de mejorar resultados, desarrollar en las personas vidas más plenas, así como crecer en madurez, compromiso y responsabilidad como sucede en todos los procesos de aprendizaje y desarrollo

⁴[MD1] desde nuestra infancia. La conciliación genera resultados. Un modo muy apropiado de enfrentar este verdadero desafío, es con la puesta en práctica de un proceso dinámico de gestión y de mejora continua, en el que a través de distintas fases, la organización va poco a poco avanzando en la consecución de este cambio cultural (véase Figura 1). Se trata de un proceso amplio, que no aborda únicamente el uso o implantación de una política en particular, sino que da una respuesta integral a la nueva realidad que enfrentan las empresas y el resto de organizaciones de hoy en día.

En este sentido, será preciso tener muy en cuenta que al tratarse de un proceso de cambio cultural en las organizaciones el diseño e implantación del **Modelo efr** deberá contar con instrumentos y herramientas que faciliten el cambio y minimicen las resistencias esperadas en todo proceso de estas características.

Todo ello, sin desatender al objetivo básico de cualquier organización empresarial, generar riqueza y valor duradero, para lo cual será preciso adaptar este **Modelo efr** de forma continuada a la realidad empresarial.

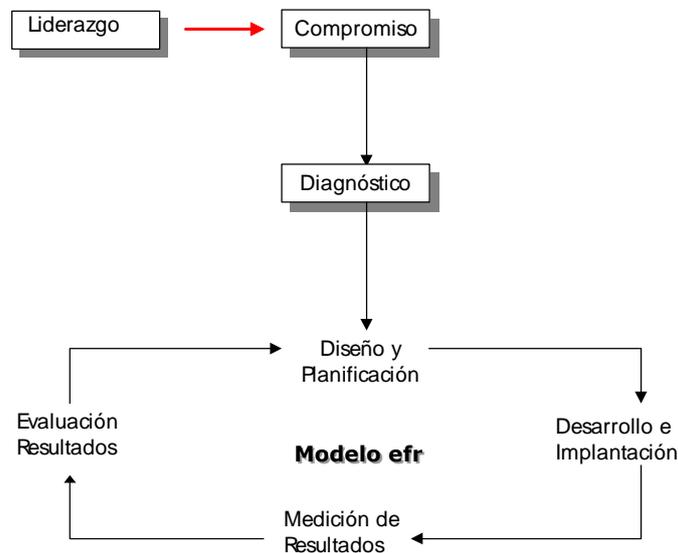


Figura 1
Proceso dinámico de mejora continua para el Modelo efr basado en los postulados de Edward Deming. (Ciclo PDCA)

A lo largo de este documento normativo, se abordarán en detalle cada una de las fases que componen este proceso de manera que queden claramente identificadas las distintas etapas, sus principales características, así como las ventajas y particularidades. En el caso que nos ocupa pymes/pmes el foco está puesto en algunos elementos más que en otros. Entre los más importantes están las qué (de liderazgo, medidas) y los propios resultados (colaboradores en el negocio/actividad).

⁴ El término conciliación es el elegido para este documento normativo. No obstante existen otros como equilibrio, balance, calidad de vida, etc. cuya semántica es coincidente.

Este proceso de cambio puede ser lento y debe ser enfocado con una visión estratégica de largo plazo. Los resultados obtenidos estarán directamente relacionados con la tenacidad y dedicación con que se acometan y realicen las distintas fases del modelo. El **Modelo efr pyme/pme** que a continuación se desarrolla ha sido concebido sobre la base de una serie de premisas y criterios que jamás deberían olvidarse como son:

- **Profesionalidad.** Es un modelo ambicioso que persigue un cambio en la dirección y gestión de la empresa, en lo relacionado con las personas. No obstante, ha sido concebido con valores y criterios de gestión propios de la empresa, es decir, desde su realidad, teniendo en cuenta las limitaciones y oportunidades que ofrece el modelo de empresa en un mercado globalizado y altamente competitivo. Por ello, debe aportar valor duradero y ser admitido como tal por profesionales, analistas, consultores, inversores, etc.
- **Transparencia y credibilidad.** Partiendo del enfoque anteriormente mencionado debe proporcionar resultados medibles y percibibles por el empleado y la sociedad, así como por el resto de stakeholders. Para ello es especialmente importante que cualquier avance sea consolidado y sea a su vez veraz y fiable. La certificación por tercera parte constituye quizá el principal requisito en esta materia.
- **Flexible y evolutivo.** Partiendo de la base de que la mayoría de las empresas actuales son a su vez casos de éxito, donde un empresario o conjunto de ellos, consigue evolucionar un negocio en un mercado altamente competitivo y globalizado, el **Modelo efr pyme/pme** debe estar abierto a un aprendizaje y evolución continua sin perder por ello ni un ápice de su transparencia y credibilidad anteriormente mencionadas.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el diseño e implantación y certificación del **Modelo efr**, es la interrelación con otros modelos y procesos de gestión. El **Modelo efr** interactúa por su propia condición en los ámbitos de Personas o Recursos Humanos, de Responsabilidad Social o RSE de Excelencia en la Gestión, debiendo prestar especial atención a las integraciones y alineamientos con otras iniciativas de este mismo documento, como ya se ha señalado en el apartado 2.2 Interrelación con otros modelos de gestión y que se encuentra compilado en la Guía efr 1000-51.

Por último, queremos hacer constar que el contenido y aplicación de este documento normativo y este Modelo de Gestión, no añade derecho laboral en las organizaciones, desenvolviéndose en el ámbito de la voluntariedad, y la Responsabilidad Social de las Organizaciones, fomentando el diálogo y el consenso entre las partes y del más absoluto respeto a la legislación laboral y la negociación colectiva y la representación sindical.

No obstante lo anterior, sería deseable que con el tiempo algunas o buena parte de las medidas **efr** acaben enriqueciendo las negociaciones y convenios colectivos bien sean particulares o sectoriales como ya ha sucedido, o todavía mejor, el derecho laboral o de otro tipo en nuestro país, una vez que se hubieran demostrado y contrastado como suficientemente válidas y eficientes para mejorar por una parte la calidad de vida de los ciudadanos y por otra, la competitividad empresarial.

4.2. Liderazgo

Todo proceso estratégico cuya asunción requiere de la existencia de cambios culturales y metodológicos, precisa de un importante e imprescindible liderazgo por parte de la dirección y/o gerencia y/o propiedad.

Consideramos que en el ámbito del **Modelo efr pyme/pme** es especialmente importante y trascendente la figura ejemplarizante de los líderes en la organización, dado que existe una íntima ligazón entre la actuación privada y la profesional de los líderes, cuando se tratan aspectos tales como el respeto a la persona y su familia y otros valores fundamentales como a la igualdad de oportunidades y el desarrollo de una vida más plena.

Podemos afirmar que en el entorno pyme/pme el(los) líder(es) se encuentran más visibles y cercanos que en una gran organización.

Los líderes son capaces de anticipar situaciones futuras predecibles y poner los medios para derivar soluciones que minimicen el riesgo, eliminen amenazas y propicien la mejora competitiva para su organización. Los líderes propician una situación de involucración y "arrastre" para lo que en la mayoría de ocasiones se requiere también de un liderazgo en la faceta personal más allá de la estrictamente profesional. El líder propone direcciones de avance para las que no siempre cuenta con todos los datos que permitan evaluar y asegurar el éxito. Sin embargo, Liderazgo y Riesgo son dos caras de una misma moneda y aunque el líder no tiene certeza, actúa como si la tuviera.

La gestión de la conciliación se encontrará abocada inexorablemente al fracaso si no encuentra el liderazgo suficiente en la organización. Por muchos recursos que puedan asignarse, el liderazgo es una condición absolutamente necesaria, si bien no siempre suficiente, para lograr unos buenos resultados. En este sentido, el líder es consciente de que sirve de espejo para una buena parte de la organización y que por lo tanto, su actitud y comportamiento es básico a la hora de evaluar el grado de compromiso.

La implicación de la alta jerarquía de una organización en este tipo de proyectos, es una clara muestra del liderazgo. Un proyecto de estas características impulsado directamente por su CEO, si cuenta además con el apoyo del Consejo de Administración⁵, tendrá muchas y mejores garantías de éxito, que si solo se impulsa desde la dirección de recursos humanos, peor aún, desde los propios colaboradores.

El liderazgo interviene además de forma decisiva en el estilo de dirección de una compañía, ya que en la mayoría de casos este estilo o modelo, se compone de un conjunto de prácticas no escritas, popularmente conocidas como cultura de empresa que son imitadas y aprendidas por los niveles de dirección inferiores.

El liderazgo debe ser tenido en cuenta no sólo al principio del proyecto, si bien es ahí donde se muestra más crítico. El **Modelo efr**, debe ser capaz de identificar y medir su propio liderazgo, así como el estilo de dirección constituyéndose en una constante en la materia.

El líder es consciente de que sirve de espejo para una buena parte de la organización y que por lo tanto, su actitud y comportamiento en este ámbito es básico a la hora de evaluar el grado de compromiso.

De esta forma, se establece como **primer requisito** que los líderes de las organizaciones como el Propietario y / Presidente y / o Dirección General y/o Dirección y /o Gerencia, ejecuten y desplieguen un estilo de dirección comprometido con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, poniendo el foco en la persona, su diversidad y sus entornos esenciales. Por ello se deberá trabajar para conseguirlo partiendo de un requisito mínimo incuestionable que es el respeto, para a partir de ahí avanzar y construir.

⁵ Consejo de Administración. Órgano de Gobierno que reúne a los representantes de los accionistas. En otros países recibe otras denominaciones como Junta de Gobierno o Comité de Dirección.

El liderazgo y el propio estilo de dirección son elementos básicos, requisitos del modelo, y por tanto auditables y valorables, por lo que la organización aun entendiendo que puede resultar complicado, deberá tratar de reunir y constatar evidencias al respecto. Algunas de las evidencias constatables guardan relación con los comportamientos observables como la implicación y participación de la dirección/gerencia en planes y programas internos, charlas externas, fomento de la cultura y las prácticas **efr** entre sus colaboradores más directos, a través de la elaboración y posterior, puesta en marcha y difusión de protocolos y/o manuales de conducta directiva en los que se recoja de forma explícita el respeto al equilibrio entre la vida personal y familiar y laboral, así como la inclusión de estos temas en las agendas directivas y gerenciales y en general en la estrategia y gestión de la organización (reuniones del Consejo y/o Comité de Dirección, Planes Estratégicos de Negocio, Documentos Estratégicos como Códigos de conducta, Visión, Misión, etc.).

Este documento no propone unos requisitos comunes evaluables de cara a la figura del líder, o los líderes **efr**. No existe una receta universal al respecto. Este apartado sólo desea dejar constancia de la importancia del liderazgo en el desarrollo y la consecución de resultados asociados al **Modelo efr**.

El documento **efr** 1000-57, contiene la Guía de apoyo para la interpretación, desarrollo e implementación de los requisitos cualitativos y cuantitativos asociados al liderazgo y estilo de dirección.

4.3. El compromiso de la organización

Por compromiso entendemos la plasmación física de la visión del líder (o los líderes) en relación al desarrollo de una cultura **efr** en el contexto de la organización. Existen numerosas formas de proceder a establecer un compromiso inicial en una organización. Todas igualmente válidas mientras se puedan conocer, consultar y analizar por las distintas partes interesadas en la materia, siendo lo habitual que se plasme en un documento escrito de expresión del compromiso, suscrito por la Dirección /Gerencia /Administración y/o Propiedad.

Constituye un requisito del **Modelo efr pyme/pme** el compromiso inicial y su mantenimiento continuado por la dirección y/o gerencia de la organización, debiendo estar recogido documentalmente (soporte digital o papel) y suscrito por él/ella mismo/a. La comunicación de este compromiso a toda la organización es también un requisito del **Modelo efr pyme/pme**. A efectos de este documento normativo no se establece un método determinado para la comunicación. En relación al "cuándo" podrá ser realizado en cualquier momento desde el momento inicial o de lanzamiento, o más tarde siempre y cuando se realice previamente a la auditoría de certificación externa.

4.4. Designación del Responsable del Proyecto efr

Como consecuencia inmediata y necesaria del compromiso anteriormente definido, será siempre imprescindible (si no existe ya la designación) que la empresa designe a un responsable interno del proyecto **efr** y dejar constancia de ello. Es decir, a una persona encargada de liderar, organizar y ejercer la interlocución principal. Esta persona puede coincidir con el responsable máximo de la dirección y/o gerencia, aunque se recomienda que a partir de 30 colaboradores no sea el caso. En todo caso, sea o no la persona designada, es primordial contar con la presencia activa del director/gerente responsable de recursos humanos o políticas de personas en la organización, pues resulta crucial conocer a fondo la realidad diaria de la empresa, su clima organizacional, sus prácticas y a sus colaboradores, para así obtener de este proceso los beneficios esperados.

En aquellas pyme/pme de menor tamaño (15-30 colaboradores), la responsabilidad de recursos humanos o personas, suele recaer directamente en la Dirección o Gerencia. Esto no debe ser óbice para no dar respuesta a los requisitos y contenido de este documento.

Pudiera también suceder que la persona inicialmente designada para el lanzamiento inicial del proyecto, fuera posteriormente sustituida una vez que por ejemplo el proyecto haya tomado suficiente fuerza e inercia.

4.5. Diagnóstico Inicial efr

El objetivo esencial en este apartado es determinar hasta qué punto realmente existe un equilibrio entre la vida privada y profesional, y éste es un elemento integrante de la cultura de la empresa, se ha incorporado dentro de la estrategia y se ha promovido eficazmente por la dirección/gerencia.

De alguna manera esta etapa se asemeja a una fotografía en la que se ve el estado actual de una organización, identificando, analizando y evaluando sus puntos fuertes y débiles, así como sus oportunidades y amenazas en el ámbito efr.

Sus conclusiones son fundamentales para poder realizar, posteriormente, una correcta planificación y diseño del Modelo efr en la organización.

Uno de los aspectos que es preciso analizar en esta fase, es el grado de cumplimiento con **la legislación vigente y vinculante** relacionada con el ámbito efr entre las que se encuentran, la conciliación de la vida personal, familiar, laboral la integración laboral de personas con discapacidad, y la seguridad y salud laboral. Especialmente importante será lo referente a la prevención de riesgos psicosociales y lo referido al acoso psicológico en el trabajo o mobbing, el estrés y el "síndrome del trabajador quemado o burnout". En el ámbito de legislación vigente y vinculante se tendrán siempre en consideración el convenio colectivo propio o de sector aplicable. En el caso de existir incumplimientos deberán ser solventados de forma previa al proceso de certificación efr. No es posible obtener el certificado efr si existe un incumplimiento comprobado y sistemático de la legislación vigente y vinculante.

Además de lo anterior, debe certificarse la ausencia de resoluciones judiciales condenatorias con carácter de "firmes" en materia de legislación laboral que impliquen discriminación por razones de género, maternidad/paternidad, discapacidad, acoso psicológico o mobbing u otros aspectos relativos a la conciliación y que sean contrarias para la empresa implicando sanciones administrativas consideradas graves o muy graves y/o de carácter penal.

Un segundo aspecto a identificar y evaluar durante el diagnóstico es **el análisis del puesto de trabajo**, entendido como la potencialidad de la conciliación desde la perspectiva del propio puesto y no de la persona que lo ocupa que vendrá más adelante. Existen puestos que permiten por su propia concepción y diseño, determinadas prácticas de conciliación como la flexibilidad temporal y / o espacial, y otros no.

Por ello durante el diagnóstico se procederá a realizar un sencillo análisis y clasificación de los puestos en atención a unos criterios mínimos de conciliación como son:

- Puestos a turnos.
- Puestos por proyectos u obras (necesariamente temporales)
- Puestos con necesidades especiales por parte del cliente (outsourcing y otros)
- Puestos con especiales necesidades de diversidad (edad, género, nacionalidad, etc.)
- Puestos sujetos a convenio colectivo y puestos no sujetos
- Puestos sujetos a condiciones propias de la dirección
- Puestos con posibilidad o no de flexibilidad temporal
- Puestos con posibilidad o no de flexibilidad espacial
- Puestos con necesidades especiales de dedicación y/o distribución de la jornada laboral

Con ello se realizará una segmentación y estructuración de puestos que servirá después para, por un lado, conocer las limitaciones y condicionantes existentes y, por otro, facilitar el cruce o *matching* con las expectativas y necesidades del personal de la organización.

Además de los aspectos citados, el diagnóstico **efr** deberá contemplar la identificación, análisis y evaluación de las denominadas "voces" que introducen los elementos tercero y cuarto del diagnóstico:

- **Voz de la dirección/gerencia.** En particular del liderazgo y estilo de dirección explícita o implícitamente implantado en la organización, para determinar su impacto para los propósitos **efr**.

En este apartado se analizarán iniciativas y documentos como los relacionados con la ética y buen gobierno, conducta y comportamientos directivos, planificación estratégica, misión, visión, valores, etc., así como la propia perspectiva de los directivos/gerentes.

En este sentido y dentro de este apartado se incluirá también el análisis de las necesidades y expectativas propias de la dirección/gerencia especialmente cuando no coinciden con la propiedad, en su más amplia expresión, (Comité de Dirección, Managers, etc.). Se trata de conocer dichas expectativas para poderlas satisfacer y prevenir un error común que resulta de apartar a la dirección y a los mandos intermedios de la conciliación, por entender que no va dirigida a ellos cuando prácticamente y a la vez, se les solicita su apoyo, implicación, y liderazgo para el impulso y difusión.

- **Voz del empleado o del colaborador.** Se analizarán por un lado las expectativas y necesidades de los colaboradores en la materia **efr**, así como sus opiniones y valoraciones acerca de las medidas **efr** que la organización pudiera haber puesto ya en marcha previamente al diagnóstico. Con ello se permitirá concluir una opinión suficientemente estructurada y segmentada de la fuerza laboral en materia **efr** a la que contrastar con la voz del negocio. Recabar esta opinión es acercar la gestión de la conciliación a la persona, a su realidad y a su proyecto vital. El nivel de excelencia máximo en esta área estaría relacionado con la máxima personalización de la conciliación y para adaptarla a la persona, es necesario previamente conocer.

El Anexo normativo **efr** 1000-12 está especialmente diseñado y puesto en marcha para establecer los requisitos metodológicos cuantitativos y cualitativos mínimos de calidad que se consideran suficientes y necesarios para llevar a cabo con garantías la voz del empleado en el ámbito de un diagnóstico **efr**.

Opcionalmente y por completar el diagnóstico las pymes/pmes podrán recurrir a una tercera voz, denominada voz del mercado o de la competencia, cuyo objetivo es identificar las prácticas de conciliación de los considerados competidores de referencia para establecer nuestro posicionamiento en la materia con respecto a ellos.

Con toda esta información se procederá a elaborar un **Informe o Reporte** de Diagnóstico efr.

Como Anexo I a este documento normativo, se presenta a modo de ejemplo un Índice de un Informe de Diagnóstico efr tipo en una pyme/pme.

De esta forma, el diagnóstico **efr** constituye una herramienta de gestión de gran utilidad para la empresa, ya que:

- Facilita un esquema de evaluación y medición, que en el contexto del proceso de certificación, permite determinar el nivel de riesgo, identificando las amenazas y oportunidades existentes.
- Ayuda al proceso de planificación estratégica (misión, objetivos, planes de acción).
- Sirve como enlace entre los objetivos a alcanzar y la forma de ponerlos en práctica, dándoles coherencia.
- Evidencia las áreas y el potencial de mejora, lo que permitirá priorizar acciones correctoras de acuerdo a los objetivos señalados.
- Proporciona una evaluación del progreso frente a un conjunto de parámetros objetivos.
- Ayuda al mejor conocimiento de la empresa.
- Refuerza el carácter preventivo en relación a los riesgos psicosociales.

A efectos del **Modelo efr pyme/pme** y de este documento normativo en particular, cualquier método que permita a una organización definir con precisión su posicionamiento, identificando sus puntos fuertes y débiles, sus oportunidades y amenazas para el posterior diseño del **Modelo efr pyme/pme** será considerado válido, siempre y cuando exista un Informe o documento que permita evidenciar a las entidades de certificación tanto los resultados obtenidos como la metodología seguida.

Este Informe de Diagnóstico puede ser elaborado interna o externamente, con la ayuda de una aplicación o software o sin ella. De cualquier forma, el informe no debería ser muy extenso, ni especialmente descriptivo, ni en un formato concreto, poniendo el foco exclusivamente en las áreas de mejora y en las fortalezas al respecto y proporcionando conclusiones concisas y claras para permitir gestionar y avanzar.

Cuando se proceda por primera vez al diseño e implantación del **Modelo efr**, será un requisito la realización de un diagnóstico inicial que contenga y dé respuesta a todas las características anteriormente mencionadas, que se evidenciarán a través del correspondiente informe.

De esta forma, el Diagnóstico se constituye en un requisito **efr** sólo durante la primera certificación y primer ciclo. Posteriormente el propio diseño del modelo deberá llevar a la organización a controles y seguimientos suficientes como para avanzar en un proceso de mejora continua. No obstante si ocurrieran en la organización, cambios o transformaciones significativas, como por ejemplo de tipo organizativo o de actividad, se solicitará la realización de un nuevo diagnóstico complementario al inicial sobre el que cimentar un nuevo diseño.

4.6. Alcance

El alcance del **Modelo efr pyme/pme** debe ser toda la organización que esté bajo una misma marca comercial e independientemente de su estructura fiscal o razón social. Si por causa justificada no pudiesen acometer el alcance al total de la organización, en este caso, deberá definirse un compromiso de extensión con un plazo límite no superior a 2 años, que es el propio ciclo de certificación en pymes/pmés 1000-2.

El **Modelo efr** y su certificación ha sido concebido para ser diseñado y aplicado en organizaciones completas y no en partes de la misma. La marca con la que opera la organización será la referencia principal del certificado y no su CIF⁶ o razón social. De esta forma, si bien se entiende perfectamente que un proceso de gestión de estas características requiere de un plazo y quizás de una planificación por fases, para proceder a certificaciones parciales deberá existir un firme compromiso por parte de la organización y sus representantes de ampliar y extender el modelo al resto de la organización bajo una misma marca.

El cronograma que se establezca al efecto se constituirá en un requisito del Modelo y será auditado consecuentemente y de forma externa por la entidad de certificación, para lo cual deberá estar suscrito y aprobado por la dirección.

⁶ CIF. En España, Código de Identificación Fiscal, que permite identificar unívocamente a cada entidad sea o no mercantil que opera en el país.

4.7. El ciclo de mejora continua (PDCA) en el Modelo efr

La siguiente figura 2 se recoge de forma esquemática los distintos elementos que componen el **Modelo efr** para pyme/pme:

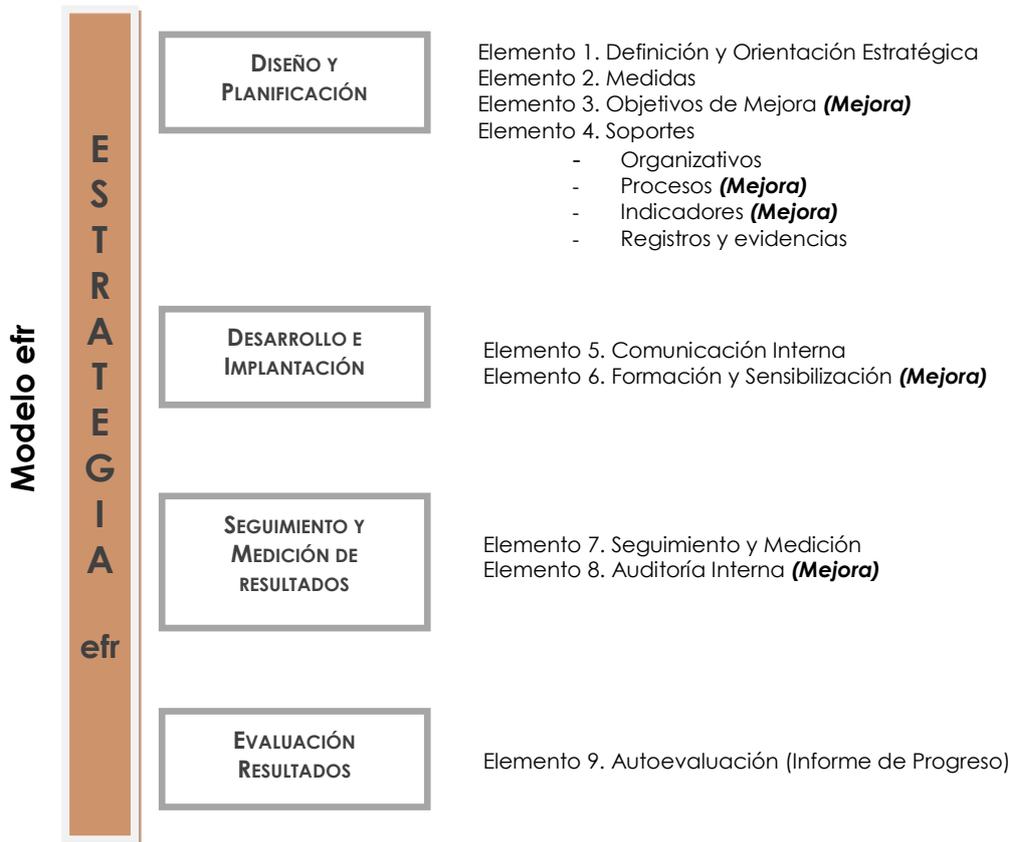


Figura 2. Ciclo de Mejora Continua PDCA en el ámbito del Modelo efr

Aquellos ítems señalados como **(Mejora)** no resultan requisitos y por tanto no son obligatorios de cara a la certificación efr y su mantenimiento. No obstante son elementos relacionados con la consolidación, evolución y mejora continua, y serán por tanto tenidos en cuenta como voluntarios y orientados a la obtención de una mejor puntuación y clasificación en el modelo. Serán, por tanto, identificados como orientado a la mejora a lo largo de este documento normativo.

El anterior esquema conceptual responde al proceso habitual de gestión en la empresa basado en el Círculo Deming de la mejora continua (PDCA) adaptado a las necesidades concretas de un proceso de estas características.

A continuación se irán identificando los requisitos considerados clave de los distintos elementos del **Modelo efr**.

4.7.1. Diseño y Planificación

4.7.1.1 Elemento 1. Definición y Orientación Estratégica

El concepto conciliación es ampliamente transversal en las organizaciones, actuando como causa de numerosos efectos o impactos. La conciliación es un medio pero no un fin. La conciliación es condición necesaria pero no suficiente para mejorar los resultados empresariales, la calidad de vida de las personas o la sociedad donde operamos.

Entre los impactos que genera la gestión de la conciliación podríamos citar:

a) De carácter interno:

- Mejora de la reputación y marca del empleador
- Mejora la capacidad de atracción y retención del talento
- Mejora del clima y la satisfacción
- Mejora del compromiso
- Mejora de la eficiencia y la productividad
- Mejora de la salud y bienestar

b) De carácter externo:

- Mejora de la atención y cuidado de la infancia y la dependencia
- Mejora de la incorporación de personas con discapacidad al mundo laboral
- Mejora de las relaciones familiares
- Mejora de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres
- Mejora de la protección del medio ambiente y la movilidad de la población
- Mejora de la salud pública

Por otra parte, las organizaciones, y especialmente las de carácter empresarial, presentan diversas culturas organizativas y formas de entender su actividad, que se traducen habitualmente en comportamientos observables entre los que destacan los estilos de dirección.

No todas las organizaciones entienden de la misma forma la conciliación ni persiguen los mismos resultados con su aplicación. Las principales diferencias se observan en la forma de entender el propósito o el para qué. Esto, lejos de resultar un problema, resulta enriquecedor.

Existen organizaciones para las que la conciliación es una parte inherente e indisoluble de su estrategia de RSE. Otras, para las que la conciliación es fundamentalmente una forma de retribución dentro de una cultura de *Total Rewards* o compensación global. Para otras, una palanca para atraer primero y retener después talento femenino u otros, mientras que para otras, es la forma de poner en marcha la cultura de orientación a resultados. Todas coexisten, todas conviven y todas son válidas.

Resulta también un principio de gestión generalizado que una organización decida previamente qué desea obtener con el uso de una herramienta de gestión como el **Modelo efr** y cómo va a consensuar sus propósitos y la forma de comunicarlos. La reflexión tendrá un cariz estratégico y siendo recomendable que estas definiciones evolucionen con el tiempo, adaptándose a los cambios y circunstancias que afectan a su actividad y a sus propios colaboradores.

Por último, para conocer si la evolución de un proceso de gestión como el **Modelo efr** es positiva y eficiente, se precisarán de distintos elementos que irán apareciendo a lo largo de este documento como los indicadores, pero para atender a ello es necesario que cada organización defina primero qué entiende por conciliación y qué espera obtener de la gestión de la conciliación, de forma alineada con su misión, visión y valores corporativos y estrategia de negocio y/o actuación.

Por todo ello, se constituye en un requisito la definición del concepto de conciliación para cada organización, en atención fundamentalmente al(los) porqué(s), así como los elementos estratégicos internos y/o externos que desea mejorar con su aplicación y gestión, orientado todo ello a un ciclo de 2 años.

Tanto la definición en sí como la orientación estratégica deberá ser pública y comunicada proactivamente al Comité de Dirección, Dirección de Personas o RRHH y en particular, al Responsable **efr** de la organización.

Todos los elementos de gestión del **Modelo efr** deberán alinearse y orientarse hacia este enfoque estratégico.

4.7.1.2 Elemento 2: Medidas efr

La medida **efr** constituye una oferta pública de servicios de apoyo a la conciliación que cada organización ofrece a todos sus empleados, o parte de ellos, con el objeto de hacer más compatible y equilibrada la vida personal y familiar con la laboral y profesional en el marco de sostenibilidad y competitividad necesario.

Cada organización, como requisito, debe establecer, documentar y dar a conocer sus propias medidas efr, así como promocionarlas, difundirlas y revisarlas convenientemente. A efectos de estos elementos y en general del modelo de gestión efr, se entenderá como grupo de medidas cada uno de los cinco grupos de actuación más un sexto referido al Liderazgo y Estilo de Dirección (ver figura 3).

Los seis grupos de medidas son los referidos en la figura siguiente:

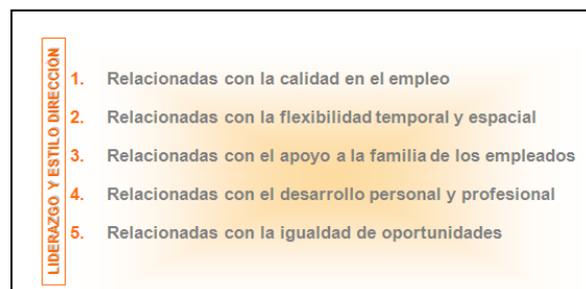


Figura 3. Grupos de Medidas del Modelo efr

Medida **efr** es la concreción y adaptación tras un diseño específico de cada uno de esos grupos a cada organización. En el ámbito del **Modelo efr** y en particular de este documento normativo, las medidas deben responder a una serie de requisitos mínimos para poder ser consideradas aptas. En su formulación y documentación deberán constar:

- El "qué" o descripción detallada de la política o medida **efr**
- El "para quien" va dirigida, con indicación precisa de las restricciones, si las hubiera (alcance)
- La duración y/o su prescripción temporal (vigencia)

El anexo normativo efr 1000-11 contiene la estructura y relación detallada de los diferentes grupos de medidas **efr**. A continuación se realiza una descripción generalizada de las mismas:

1. **Calidad en el empleo.** Bajo este epígrafe se recogen todas aquellas medidas concebidas para mejorar la calidad laboral de un puesto de trabajo como aquellas dirigidas a la estabilidad en el propio puesto y a la salud y bienestar.
2. **Flexibilidad temporal y espacial.** Bajo este epígrafe se agrupan todas aquellas medidas que buscan mejorar la flexibilidad tanto temporal como espacial en la relación laboral.
3. **Apoyo a la familia de los empleados.** Bajo este epígrafe se consideran todas aquellas medidas diseñadas para apoyar el equilibrio familia-trabajo y dirigidas ahora a los descendientes, ascendientes y otros familiares del empleado.
4. **Desarrollo personal y profesional.** En este epígrafe se incorporan todas aquellas medidas conducentes al diseño de carreras profesionales respetuosas con la vida privada de los empleados y en particular con opciones vitales como la maternidad y la paternidad, y al fomento de la empleabilidad, así como las de fomento y apoyo al voluntariado corporativo.
5. **Igualdad de oportunidades.** También denominadas como diversidad en algunas organizaciones, aglutinan aquellas medidas diseñadas para favorecer y apoyar la integración y el desarrollo en igualdad de oportunidades de colectivos que pueden encontrarse con coyunturas sociales y de empleo desfavorables: personas con distintas capacidades y/o dependientes, juniors, seniors, algunas nacionalidades, diferentes culturas y credos, diferentes generaciones, y también aquellas referidas al sexo y/o género para evitar discriminaciones y asegurar una total y completa igualdad de oportunidades.

Debido a la riqueza actual y al potencial y constante desarrollo de las medidas **efr** por parte de las organizaciones certificadas, no resulta factible establecer la estructura de las mismas como algo cerrado sino más bien como algo en constante crecimiento y evolución.

Además de los grupos de medidas ya especificados, las organizaciones deberán de forma transversal definir su propio **Liderazgo y Estilo de Dirección** al respecto, sería el sexto grupo de medidas que resulta distinto del resto por su propia concepción. El elemento de mayor impacto en los resultados **efr** son sin lugar a dudas los estilos de dirección pudiendo frenar e incluso anular por completo el desarrollo y avance del **Modelo efr**.

A priori, no se considera la existencia de un único o determinado estilo de dirección **efr**. No obstante, uno de los elementos que sin duda deben ser incorporados a la cultura de la organización y a su estilo directivo, es la dirección por objetivos o resultados. Si bien puede iniciarse una gestión de la conciliación sin este tipo de dirección, su desarrollo y avance quedará seriamente dificultado e incluso impedido de no hacerlo. Dirigir personas hacia un desarrollo en lo personal y en lo profesional basándose en criterios de presencia física en el puesto de trabajo o de jornada realizada, choca frontalmente con la gestión del talento y la gestión de la conciliación.

Cada organización deberá establecer, primero, e impulsar, después, acciones continuadas para desposeer al estilo y conducta directiva actual de contravalores, elementos tóxicos, vicios ocultos, etc., y resistencias al cambio cultural especialmente en el propio estamento directivo para, introducir de forma progresiva y decidida valores y elementos favorables como el equilibrio, la transparencia, la participación, la autonomía, la planificación y asignación de objetivos, el feedback continuado, la inteligencia emocional, etc.

La organización deberá actuar de forma especialmente contundente en la erradicación y prevención de riesgos psicosociales como el mobbing, especialmente el maternal, el estrés y el *burnout*, así como la discriminación laboral / profesional por razones de sexo, credo, raza, nacionalidad, etc. Las evidencias objetivas de los requisitos anteriormente expresados pueden ser recogidas de diversas formas. Dado el cariz cultural y subjetivo de este apartado resultará especialmente compleja la recolección de hallazgos y evidencias en la fase de auditoría interna y de certificación por lo que la elaboración de documentos de tipo "Valores Corporativos", "Códigos de Conducta Directiva", "Códigos éticos y de Buen Gobierno" y "Protocolos Preventivos" serán muy valorados para la implantación del **Modelo efr** y la posterior vehiculación de la mejora continua de acuerdo al documento normativo **efr 1000-4**.

En las organizaciones más pequeñas y/o con poca antigüedad, este requisito se evidenciará fundamentalmente a través de entrevistas con la propia dirección y con los colaboradores preguntando expresamente sobre este asunto.

Por otra parte se debe señalar que de forma consciente y voluntaria, no se han incluido como medidas **efr** aquellas relacionadas con la seguridad y salud de los colaboradores o la prevención de riesgos laborales a excepción de las relacionadas con los riesgos psicosociales. Y no porque no se consideren necesarias y valiosas para el objeto que nos ocupa, sino porque entendemos que tanto los aspectos legales y de responsabilidad, como los de gestión han sido ya incorporados en otros instrumentos legales y normativos por lo que su atención en el ámbito del **Modelo efr** no aportaría valor añadido y podría incluso desviarnos de los elementos centrales como son la conciliación y la igualdad de oportunidades.

A priori no se establece como requisito un determinado número mínimo necesario de medidas **efr**, ni la obligatoriedad de implantar medidas en todos los grupos de políticas. La diversidad cualitativa, la creatividad y la innovación, más que en un inicio, serán exigidas conforme la madurez del modelo y el proceso de avance, cale en la organización y como forma de vehicular la mejora continua.

En un caso concreto, puede resultar mucho más favorecedor la existencia de menos medidas, como por ejemplo en materia de reducción de jornada entre el personal, que la existencia de un mayor número de políticas desligadas de la realidad espacio-temporal de la empresa. No obstante lo anterior, nuestra experiencia nos hace concluir que en una pyme/pme es perfectamente posible diseñar y desarrollar más de 30 o 40 medidas de conciliación con una inversión mínima que por ejemplo no supere los 300€/colaborador y año.

La recomendación inicial pasaría por definir menos medidas, asegurándose de que éstas están en línea con los objetivos estratégicos del negocio, las características de los puestos, su entorno competitivo, para posteriormente ir creciendo en número para abarcar mayor número de necesidades y expectativas.

A efectos de este Modelo se valorará especialmente la ligazón o conexión existente entre los distintos elementos del **Modelo efr** (estrategia, diagnóstico, objetivos, otras políticas, medidas de percepción, utilización, satisfacción y resultados) de forma que se aporte la máxima coherencia a la gestión.

También podrá darse el caso en que una organización, en el ejercicio de su compromiso en la materia, diseñe y desarrolle alguna medida considerada por sí misma como **efr**, y que no se encuentre inicialmente catalogada como tal a efectos de este documento normativo. A este respecto, se considerará razonable que más que entrar en la discusión de si es o no efectivamente una medida **efr**, el auditor externo comprobará los resultados derivados de su aplicación, incluyendo la opinión al respecto de los propios colaboradores, y si resulta o no coherente con el resto de elementos **efr** de la organización.

Más allá de la propia definición de las políticas y medidas **efr**, otro requisito exigible en este modelo es el soporte de las mismas en la organización. A priori no se establece como requisito la necesidad de un determinado soporte u otro, si bien se tendrá en cuenta el mismo en la puntuación asociada, atendiendo a la siguiente escala de menor a mayor:

- Soportes documentales no sujetos a supervisión y aprobación específica de la dirección, como por ejemplo determinados manuales de acogida, intranets, tabloneros de anuncio, etc.
- Soportes documentales sujetos a supervisión y aprobación por parte de la dirección, como por ejemplo el catálogo de políticas de la compañía aprobado por la dirección, etc.

Además se tendrá en cuenta la facilidad de acceso a la misma y el grado de compromiso de la dirección al respecto.

Resulta habitual que se elaboren soportes que recogen las medidas **efr** y que estén dotados de elementos visuales de comunicación como folletos, *brochures*, etc. Este tipo de materiales de comunicación interna y externa son perfectamente compatibles con la filosofía del **Modelo efr**. Es preciso hacer constar, no obstante, que si en los mismos aparece el logo **efr** (imago tipo, logo técnico, etc.) las medidas ahí contenidas deben responder fiel y verazmente al catálogo o listado del **Modelo efr** y que ha sido auditado interna y externamente.

Si se permitirá un margen de flexibilidad a la hora de su presentación en el sentido de su estructura, campos de contenido, etc. que se entenderá como una facilidad y una orientación a la comunicación eficaz.

En el caso de que en una organización concreta, algunas medidas, estén influyendo de manera negativa en los resultados del negocio o de la actividad, y este hecho pueda ser verificado, se podrá proceder a su modificación y/o eliminación dejando expresa constancia de ello a efectos tanto de las auditorías internas y externas de certificación. En cualquier caso este hecho constituirá una excepción al procedimiento habitual y deberá ser tratado e informado como tal.

4.7.1.3 Elemento 3: Objetivos de Mejora (Orientado a la Mejora) Ver Anexo II del presente documento Normativo

4.7.1.4 Elemento 4. Soportes

Elemento 4 a) Organizativos

Cada organización en función de los resultados del diagnóstico, las medidas declaradas y sus objetivos de mejora, podrá proceder a definir los elementos organizativos sobre los que soportará el diseño, implantación y mejora continua del **Modelo efr pyme/pme**.

Los elementos clave que con carácter de mínimos debe soportar este modelo organizativo son:

- Designación de un **Responsable de la Gestión del Modelo efr**, que canalice y vehicule tanto interna como externamente las comunicaciones (directrices, objetivos, quejas, sugerencias, propuestas, reclamaciones, etc.) en materia **efr**, y que actúe en general como responsable del modelo e interlocutor principal del modelo. Las denominaciones más habituales son gerente/manager **efr**.

Podrá ser un director/gerente, un mando intermedio, o en su caso, alguien con facilidad y experiencia para interactuar en/con la organización.

Su designación o nombramiento, de existir, debe estar expresamente documentada y comunicada al conjunto de la organización y debe ser realizada por el Comité de Dirección o por el Responsable de la Dirección del modelo efr. La designación debe implicar forzosamente la atribución de funciones y responsabilidades suficientes, así como medios y recursos, y en especial su disponibilidad para con la tarea.

En cuanto al perfil competencial del responsable de la gestión **efr**, existe un documento normativo denominado *Anexo 1000-13 Perfil competencial del Responsable de la Gestión efr y del Auditor Interno efr*, que lo desarrolla y que debe ser utilizado como guía para la mejora.

La asunción y desarrollo del mismo en mayor o menor medida estará relacionado con el nivel de excelencia asociado a su vez a la puntuación contenida en **efr 1000-4**.

Es aconsejable que las funciones del responsable del **Modelo efr** se asuman con personal propio de la organización. De cualquier forma, las responsabilidades no podrán ser nunca externalizadas.

- Designación de un Representante de la dirección en materia **efr** que podrá coincidir o no con el anterior, (aunque en el caso de empresas de más de 50 colaboradores se recomienda sea diferente).

Es el nexo de unión entre el responsable de la gestión **efr** y la dirección de cada organización, asumiendo como propias las responsabilidades corporativas en materia de conciliación de la vida familiar y laboral.

El nivel jerárquico del **Responsable de la Dirección** (CEO, director general, gerente, director de recursos humanos, director de RSE, etc.) será tenido en cuenta a la hora de considerar y valorar el modelo, y concretamente su liderazgo, y en particular, su pertenencia o no al Comité de Dirección.

Este Responsable **de la Dirección** se implicará en la marcha del modelo y en sus resultados, asumiendo directamente el resultado de la auditoría. Las funciones y responsabilidades asociadas al Responsable **de la Dirección** no pueden en ningún caso ser externalizadas. Se responsabilizará directamente de la asignación de recursos para la consecución de los resultados, en especial de los relacionados con el propio responsable de la gestión del **Modelo efr**.

Las funciones esperadas de este **Responsable de la Dirección**, no son definidas de forma inclusiva en este documento. Su dedicación puede ser muy poco significativa en cuanto al cómputo anual, ya que los resultados **efr** no estarán relacionados habitualmente con ella y sí mucho más, con su apoyo de todo tipo al propio **Responsable efr** y con su labor de liderazgo ejemplarizante con el resto de directivos de la organización.

- Designación de funciones y responsabilidades clave en materia **efr**.

Se debe consignar las mismas de la forma más explícita y unívoca posible, para cada uno de los elementos básicos del modelo, y que aparecen en este documento normativo, pudiendo recaer total o parcialmente en las dos funciones anteriormente mencionadas.

- Involucración e implicación activa de los empleados en el **Modelo efr** y sus resultados.

A este respecto será válida cualquier fórmula (comités, grupos de trabajo, grupos de mejora, etc.) que implique una relación de interlocución y trabajo continuo y una dinámica entre los colaboradores y la dirección de la empresa al respecto de la conciliación.

Sea cual sea la forma de trabajo elegida, se tendrá en cuenta a los representantes legales de los trabajadores, así como si existiera, el ámbito de representación sindical dentro de la propia organización, manteniéndolos convenientemente informados de los avances y resultados. Toda organización **efr** deberá reportar y hacer valer las leyes vigentes y vinculantes de cada país en relación al ejercicio sindical y la negociación colectiva.

En cualquier caso, la fórmula de trabajo elegida debe ser apropiada a la naturaleza de la organización y recoger la opinión y posicionamiento del colectivo de empleados y no sólo de una parte.

Como requisitos de mínimos y de cara a la certificación, la organización designará a un responsable o interlocutor principal. En su defecto será el directo /gerente quién asumirá todas las funciones y responsabilidades a efectos del modelo efr.

Elemento 4 b) Procesos (Orientado a la Mejora) Ver Anexo II del presente documento Normativo

Elemento 4 c) Indicadores

Todo Modelo de Gestión en la empresa, y éste no es una excepción, se soporta sobre la base de obtención de resultados observables y medibles que permitan avanzar en la mejora continua.

Cada organización deberá medir como requisito de este documento normativo el "Uso y Satisfacción de las Medidas efr" dentro de cada ciclo de certificación (2 años), siendo el resto de indicadores efr de medición

voluntaria, lo que no obstante, será valorado a efectos de la puntuación y clasificación para la excelencia que figura en el modelo (efr 1000-4). Consultar el resto de Indicadores voluntarios tanto en el Anexo normativo 10000-10 como en el documento anexo II de la presente norma.

Elemento 4 d) Registros y evidencias

Los registros y evidencias derivan de la aplicación de medidas, objetivos y soportes, y son la prueba objetiva de que el modelo está implantado y funciona adecuadamente.

La organización debe obtener registros que demuestren y aseguren el funcionamiento del **Modelo efr** de una forma continuada, así como mantenerlos y ponerlos a disposición de las actividades de seguimiento y medición, de auditoría interna, de autoevaluación y de auditoría externa de certificación.

A efectos de este Modelo, se considera un registro o evidencia, cualquier hallazgo generado por la propia organización como consecuencia de la aplicación del modelo y que sea relevante.

Muestras de registros pueden ser actas, e-mails, formatos específicos, informes, tablas, archivos, etc., tanto en papel como en archivo electrónico, audio, video o digital siempre que permitan:

- Legibilidad, interpretación y análisis de forma definitiva
- Imperturbabilidad o la imposibilidad de ser alterados o modificados
- Identificación de la fuente
- Identificación de la fecha
- Identificación del proceso, política u objeto del que emanan
- Conservación durante un período mínimo de tres años

Resulta aconsejable elaborar una serie de formatos específicos por lo menos para los procesos considerados básicos que permitan una adecuada gestión (conservación, análisis, reproducibilidad, etc.).

No se consideran registros y evidencias **efr** a efectos de la auditoría externa de tercera parte la información meramente verbal o visual ni las percepciones si no han sido mínimamente recogidos de acuerdo a los requisitos anteriormente mencionados. De la misma forma, y a efectos de la auditoría tanto interna como externa, todos los requisitos **efr** deben estar a disposición (ser consultables) del equipo auditor.

4.7.2. Desarrollo e Implantación

En esta fase del **Modelo efr pyme/pme** se van a desarrollar los elementos que deben permitir y facilitar el despliegue del Modelo en la organización.

Es de sobra conocido que un correcto diseño y planificación de un proceso de gestión como el que nos ocupa, es condición necesaria pero nunca suficiente para obtener resultados, máxime cuando además en muchos casos se persigue un cambio cultural y de paradigma.

La comunicación y la formación se constituyen en las herramientas fundamentales para lograr el nexo de unión entre los colaboradores y sus entornos esenciales como el familiar y la propia empresa, representada a través de sus órganos de gobierno y dirección, así como entre el diseño y los resultados del modelo.

4.7.2.1 Elemento 5. Comunicación interna

La comunicación interna es la principal herramienta para la implantación del **Modelo efr**.

Toda organización empresarial por el hecho de serlo ha desarrollado sus propias herramientas de comunicación interna. La diferencia radica en muchos casos en el nivel de complejidad y sofisticación de la herramienta que a su vez depende fundamentalmente de la importancia que el (los) líder (es) den a este proceso.

Habitualmente en las organizaciones se habla de 3 grandes tipos de comunicaciones internas:

Ascendentes

Descendentes

Horizontales o interdepartamentales

A lo largo de este documento no se pretende realizar ningún estudio o tratado en relación a la comunicación interna, sino que el propósito es resaltar su importancia en un proceso de estas características y permitir una vez más, que sea cada organización quién determine los métodos mejores a este respecto, en función de sus experiencias anteriores, de las propuestas y solicitudes de su propio personal o de la asesoría experta de consultores externos.

Se constituyen en requisitos de este documento normativo:

- La comunicación periódica y regular a toda la organización incluida en el alcance de la certificación, de las medidas **efr** que le sean aplicables, así como las principales responsabilidades y funciones en la organización en relación del **Modelo efr** y su certificación.
- La autorización, disponibilidad y puesta en conocimiento a los colaboradores de un canal de comunicación confidencial con **Fundación Másfamilia** al respecto del **Modelo efr**, siempre preservando el secreto profesional de la organización y la legislación vigente y vinculante al respecto. Las comunicaciones que por este canal se establezcan deberán responder como mínimo a una serie de características generales como:
 - Ser relevantes en la materia **efr**.
 - Responder a afecciones o problemas de ámbito colectivo y no estrictamente personales.
 - Haber sido previamente dirigidas a la propia organización a través del procedimiento organizativo y reglamentario establecido y no haber obtenido respuesta en un plazo razonable.

A este respecto **Fundación Másfamilia** ha concebido una herramienta específica que pone a disposición de todas las partes. La herramienta ha sido desarrollada para funcionar en entorno internet y solo es necesaria

referenciarla y activarla mediante el link correspondiente. El mismo está accesible en nuestro web site: **www.certificadoeffr.org**

Este canal podría ser sustituido por otra alternativa propuesta por la organización y que una vez valorada por la dirección de la propia empresa, la entidad de consultoría y la de certificación y aprobada previamente por **Fundación Másfamilia**, se muestre como una alternativa eficiente, fiable y que en definitiva garantice los objetivos a este respecto.

- La creación de **un canal específico** (portal, intranet, etc.) para que cualquier empleado/a pueda hacer llegar sus propuestas, sugerencias, quejas y reclamaciones a los representantes / responsables en materia **efr** de la organización.

Se valorará especialmente la comunicación diseñada y realizada por la empresa para sensibilizar a sus propios empleados para que conozcan y utilicen las Medidas **efr** de la compañía.

Todos los canales y procedimientos de acceso, transmisión y difusión de la información en el seno de la organización se proyectarán teniendo en cuenta criterios de diseño universal y accesibilidad global, de modo que sean accesibles para todo tipo de personas, sin que quepa discriminación por razón de discapacidad, edad avanzada u otra circunstancia. Este hecho será valorado a efectos de la mejora continua y la puntuación asociada (documento normativo **efr** 1000-4).

La eficiencia de la comunicación interna de los elementos esenciales del **Modelo efr** a los colaboradores puede no resultar ser suficientemente efectiva en el momento de certificación inicial. No obstante será requisito para acceder a niveles A y A+ el hacer un buen uso de la marca **efr** externa e internamente.

4.7.2.2 Elemento 6. Formación y Sensibilización (Orientado a la Mejora) Ver Anexo II del presente documento Normativo

4.7.3. Seguimiento y Medición de Resultados

4.7.3.1 Elemento 7: Seguimiento y Medición

El **Modelo efr** es un proceso de gestión orientado a la obtención de resultados en el medio y largo plazo. Todos sus elementos (liderazgo, medidas, métodos, etc.) deben estar dirigidos a la propia obtención de resultados.

Sucede en este campo como en otros, que no resulta fácil ni la obtención de resultados ni la propia medición para obtener información fiable que una vez procesada por la dirección, permita redefinir el proceso inicial.

Es por ello que este Modelo otorga una gran importancia a la metodología para realizar el seguimiento y medición de resultados y considera que, en muchas ocasiones se tornará como uno de los elementos críticos tanto en el diseño inicial como en las actividades de implantación, seguimiento y medición.

Se considera que como mínimo deben estar sujetos a seguimiento y medición, con periodicidad máxima de 24 meses:

- Mediciones de utilización. Dirigidas fundamentalmente a conocer el porcentaje o el grado de uso de las medidas y otros elementos del modelo **efr** por parte de la organización.
- Mediciones de satisfacción. Dirigidas fundamentalmente a evaluar el nivel de conflicto/compromiso entre trabajo y familia que experimentan los colaboradores que utilizan o han utilizado las medidas, así como los impactos que en su rendimiento e intenciones generan.

Pese a establecerse un intervalo máximo de 24 meses, en ambas mediciones, se recomienda que se realice de forma anual con objeto de conseguir un mayor avance en el modelo, en dicho caso se valorará en la puntuación otorgada por la entidad de certificación, en base a la norma 1000-4.

Cada entidad deberá decidir el mejor momento para la realización de encuestas y entrevistas a la plantilla a lo largo del período estipulado. Las encuestas efr pueden perfectamente hacerse coincidir con otro tipo de consultas en orden a resultar más eficientes y eficaces.

Además de estos requisitos la organización debe proponer el seguimiento y medición de aquellas actividades y resultados que considere más convenientes.

Con los resultados propios del proceso de seguimiento y medición, cada organización debe definir la sistemática para:

- Identificar, analizar y evaluar los resultados.
- Informar a la dirección y otros grupos de interés.
- Tomar las medidas y acciones necesarias para corregir las desviaciones negativas o para potenciar si suceden desviaciones positivas.

4.7.3.2 Elemento 8: Auditoría Interna (Orientado a la Mejora) Ver Anexo II del presente documento Normativo

4.7.4. Evaluación de Resultados.

4.7.4.1 Elemento 9: Autoevaluación (Informe de progreso efr)

El elemento de cierre del ciclo PDCA es la autoevaluación por la dirección y/o gerencia y será conocido como Informe de Progreso a efectos de certificación.

El objeto de este informe de progreso es ver la evolución y observar la trayectoria de la empresa, para ir ajustando el modelo con el fin de conseguir la mayor garantía de éxito.

Su principal objetivo es involucrar a la dirección/gerencia en el proceso a través de los mecanismos generados como son la toma de decisiones y la asignación de recursos de todo tipo.

En los años en los que no proceda auditoría de renovación, la organización deberá elaborar un Informe de Progreso que será enviado a la entidad de certificación. Dicho informe deberá contener:

- Seguimiento y cierre de las no conformidades identificadas por el certificador en la auditoría anterior, así como los avances que se hayan realizado en las observaciones y áreas de mejora identificadas.
- Identificación de los cambios relevantes producidos en la organización en el último año (ej. cambios plantilla, centros de trabajo, convenio, etc.).
- Nuevas medidas efr puestas en marcha y/o modificación de las existentes.
- Análisis de las propuestas, sugerencias y quejas recibidas por parte de sus colaboradores y la consiguiente toma de acciones.
- Seguimiento y medición de objetivos efr.
- Análisis y seguimiento del uso y satisfacción de las medidas efr ya implantadas, obligatorio siempre y cuando hubiera transcurrido 24 meses de la certificación inicial.
- Seguimiento de los indicadores adicionales que se implantasen de forma voluntaria.
- Juicio o reflexión de la dirección acerca del funcionamiento y resultados del **Modelo efr pyme/pme** con respecto a las expectativas y al negocio/ actividad.

El informe de progreso deberá estar aprobado directamente por la Dirección de la empresa. Este informe de progreso será evaluado por la entidad de certificación y si fuera necesario solo en casos muy significativos, se propondría una auditoría in situ.

El informe no deberá ser utilizado para evidenciar la mejora continua de acuerdo al documento normativo efr 1000-4, la entidad de certificación responderá a la entidad, con un sencillo informe (e-mail por ejemplo), con las principales conclusiones abordadas, el cual no deberá ser respaldado a su vez por la empresa certificada.

En los años de **renovación** se requiere que se evidencie la marcha y mejora del modelo, conforme a lo establecido en la presente norma, sin necesidad de que se recoja en un informe de progreso como tal. Recomendándose que igualmente se evidencie al auditor en este momento, una reflexión o juicio de la Dirección acerca del funcionamiento y resultados del **Modelo efr** con respecto a las expectativas y al negocio/activad.

4.8. Finalización del ciclo PDCA

Una vez que la organización haya acometido todos y cada uno de los pasos recogidos en la presente Norma, desde el 4.7 hasta el 4.7.4, se considera que ha finalizado el primer **Ciclo PDCA** de mejora continua a efectos del **Modelo efr**.

Como es conocido, el compromiso con la mejora continua, exige el acometer de forma continuada el ciclo PDCA.

Tras el primer ciclo, la organización deberá trabajar sólo la parte 4.7 ya que los elementos anteriores (liderazgo, compromiso, diagnóstico, etc) han sido concebidos fundamentalmente para empresas que abordan por primera vez el **Modelo efr**, lo cual no quiere decir que dejen de ser partes esenciales del **Modelo efr**.

No obstante, si una organización desea introducir en el **Ciclo PDCA** los elementos anteriormente mencionados no deberá encontrar obstáculo alguno a este respecto.

En relación a la duración de cada **Ciclo PDCA**, cada organización deberá fijar sus prioridades. Además parece razonable que en un inicio la duración sea menor que cuando el proceso esté perfectamente asumido y asimilado.

No obstante, a efectos del proceso de certificación y posterior registro, se recomienda hacer coincidir cada **Ciclo PDCA** con un año natural, y en ningún caso se aceptarán periodos superiores a dos años.

5. EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

5.1. Introducción al proceso de certificación

El proceso de certificación y la propia marca **efr** son propiedad exclusiva de **Fundación Másfamilia**. Para que pueda ser convenientemente cedida, la organización debe afrontar y superar un proceso de implantación del modelo y posteriormente de certificación. En el proceso intervienen otras entidades en una primera etapa y si se desean, consultoras y formadores homologadas, y en una segunda, ahora de forma obligatoria, las entidades que realizan la auditoría externa denominados de tercera parte y/o de certificación. Todos ellos han sido homologados y autorizados previamente por **Fundación Másfamilia**.

El proceso de certificación es propiedad de **Fundación Másfamilia** quienes ceden parte de la ejecución del mismo a entidades de certificación. Es por tanto condición *sine qua non* la realización previa de una auditoría externa por autoridad de certificación debidamente autorizada y homologada por **Fundación Másfamilia**.

Para que **Fundación Másfamilia** pueda conceder el certificado **efr**, será requisito necesario haber recibido informe favorable para la certificación por parte del equipo auditor externo homologado. No obstante **Fundación Másfamilia**, se reserva en su capacidad de resolver, por criterios objetivos y fundamentados, no otorgar la certificación a pesar de recibir un informe favorable por parte de la certificadora homologada. En ningún caso se procederá al contrario.

La duración de la certificación **efr** en el ámbito de la presente norma para pymes/pmes será de 2 años con carácter general. Transcurridos los cuales debe procederse a su renovación por otro periodo.

5.2. Objetivo de la certificación

El objetivo principal del proceso propio de la certificación es dotar al **Modelo efr** de la veracidad, transparencia y credibilidad deseada.

La auditoría externa de certificación, aunque actúa de forma muestral, elimina prácticamente la posibilidad de que una entidad desee obtener la marca **efr** sin realizar el esfuerzo y compromiso correspondiente.

Al tratarse de un modelo de cuatro partes o sedes: la propia entidad que desea certificarse, la consultora/formadora, la entidad de certificación que realiza la auditoría externa y **Fundación Másfamilia**; aumentamos considerablemente los criterios de objetividad, independencia y veracidad. A este respecto el

Modelo efr y su certificación recoge los requisitos al respecto dictados en la Norma Internacional ISO 17021: "Criterios generales de Acreditación de Entidades de Certificación que llevan a cabo la Certificación de sistemas de gestión según norma UNE-EN ISO/IEC 17021".

Un segundo objetivo de la certificación es apoyar el avance en la mejora continua a través del proceso de evaluación que se realiza y en particular a través de la puntuación que se estima y facilita a la entidad.

5.3. Proceso Certificación efr

El proceso de certificación es obligatorio para la obtención de la marca efr dentro del modelo pyme/pme y de las ventajas y beneficios asociados.

La ejecución del proceso sigue el modelo habitual en estos procesos de gestión:

- **Etapas de Información:** Una empresa tiene conocimiento del proceso y la consiguiente certificación. Seguidamente solicita los documentos normativos y requisitos necesarios (normas serie **efr** 1000 aplicables), así como la relación de prescriptores voluntarios (consultores y formadores) y obligatorios (entidades de certificación) a **Fundación Másfamilia**.
- **Contratación de los servicios de la entidad certificadora:** Una vez diseñado, desarrollado, implantado y rodado el modelo de gestión y la organización interesada, **Fundación Másfamilia** asigna o bien permite seleccionar a la propia organización en base a los criterios que considere más oportunos, a una entidad de certificación previamente homologada por **Fundación Másfamilia** y procede a establecer una relación contractual.

La entidad de Auditoría, enviará a la Fundación, presupuesto aceptado en un plazo máximo de 3 días desde la aceptación.

- **Auditoría in situ:** Un equipo de la entidad certificadora visita la organización para realizar el proceso de auditoría "in situ". El tamaño de este equipo dependerá de la empresa a auditar, pero siempre contará con una persona que lidere el equipo como máximo responsable. Al finalizar el proceso el responsable del equipo auditor, comenta las observaciones o no conformidades detectadas (leves/menores o graves/mayores críticas) y posteriormente elabora un informe completo. Estas observaciones y/o no conformidades han de ser analizadas por la empresa de cara a elaborar un plan de acciones correctoras y/o preventivas.
- **Elaboración de un plan de acciones correctoras y/o preventivas.** Una vez la empresa ha definido su posicionamiento, con relación al informe del auditor, debe poner medidas de solución y generar las pruebas objetivas correspondientes. Una vez subsanadas las irregularidades, o cuando no fuera posible por razones de plazo, las propuestas de solución, se remite el plan a la entidad de certificación, la cual sobre la base de este plan y el informe elaborado, propondrá al Comité de Certificación si procede o no la certificación **efr**, poniéndolo en conocimiento de la organización solicitante y **Fundación Másfamilia**. El plan de acciones se presentará en un plazo máximo de 1 mes, y 3 meses para cerrar las no conformidades.
- **Certificación:** Una vez superados todos los elementos anteriormente mencionados y sólo entonces, se informa al Comité de Certificación de **Fundación Másfamilia** quien realiza consultas adicionales y decide o no resolver favorablemente la certificación. Además, **Fundación Másfamilia** concede y licencia el uso de la marca **efr**

"empresa familiarmente responsable" a la organización, con un duración bienal como el propio certificado, siempre supeditada al mantenimiento en vigor de los requisitos que han dado lugar a la obtención del certificado, sean cuales fuera los instrumentos y herramientas para el control y seguimiento que cada entidad de certificación utilice.

- **Feedback de certificación:** Es el informe que elabora y envía la empresa certificadora a **Fundación Másfamilia** para el registro, análisis y la retroalimentación del sistema.

Nota 1: No se permitirá cambiar de entidad de certificación a la organización hasta los 2 años de relación contractual o renovación del certificado, siempre y cuando no se aleguen causas de incumplimiento del contrato.

Nota 2: La dedicación en días u horas que las entidades de certificación deben emplear para llevar a cabo el proceso, está regulado por Fundación Másfamilia de acuerdo a criterios como tamaño de la plantilla, número de centros de trabajo, número de convenios colectivos de aplicación, homogeneidad/heterogeneidad de la plantilla, nivel de excelencia en la gestión alcanzado, de forma que no existe margen de interpretación al respecto por parte de las propias entidades de certificación.

6. TABLA RESUMEN REQUISITOS OBLIGATORIOS

| |
|---|
| Requisitos del bloque 1: Compromiso y Diagnóstico |
| Compromiso |
| Diagnóstico efr |
| Requisitos del bloque 2: Diseño y planificación |
| Elemento 1. Definición y orientación estratégica |
| Elemento 2. Medidas efr |
| Elemento 4. a) Soportes Organizativos |
| Elemento 4. c) Indicadores (solo los de seguimiento y medición) |
| Elemento 4. d) Registros y evidencias |
| Requisitos del bloque 3: Desarrollo e implantación |
| Elemento. 5 Comunicación interna: conocimiento de los colaboradores de la cultura y prácticas efr |
| Requisitos del bloque 4: Seguimiento y medición |
| Elemento 7. Seguimiento del Uso y Satisfacción de las medidas efr |
| Requisitos del bloque 5: Evaluación de los resultados |
| Elemento 9. Autoevaluación (Informe de progreso) |

7. LA MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Como ya se ha dicho anteriormente el **Modelo efr** está basado en la mejora continua y por ello, el proceso de certificación asociado debe estar alineado.

Como también se ha comentado existen 4 grandes bloques o fases progresivas dentro del Modelo.

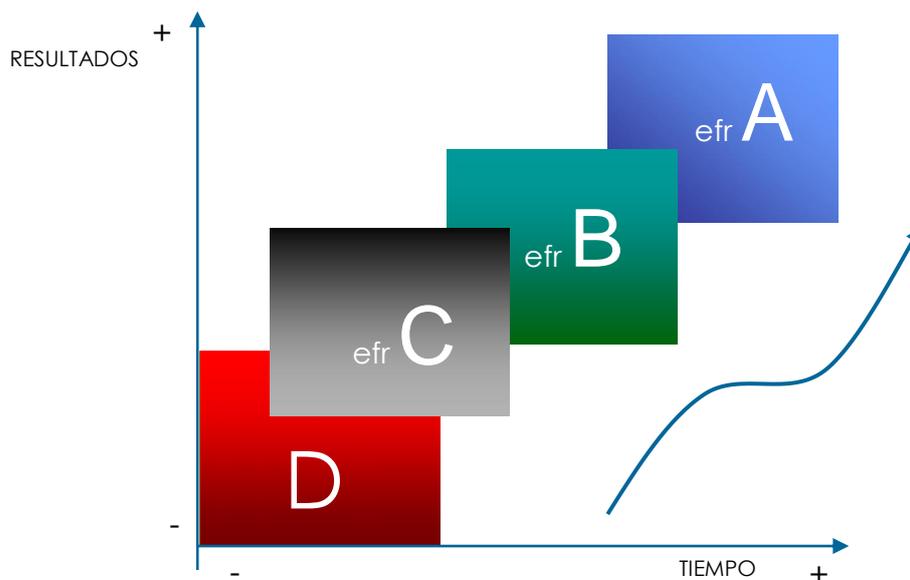


Figura 4 - Etapas de desarrollo Modelo efr

El objetivo que se persigue es que una organización vaya avanzando paulatinamente de bloque en bloque hasta llegar al nivel A o de excelencia. Dado que el certificado contempla los niveles C, B y A debería existir una progresión razonable entre las empresas certificadas.

Fundación Másfamilia en función de su experiencia considera que para aquellas organizaciones en las que la conciliación sea un área de relevancia estratégica, el avance del nivel C al B se debería producir tras un ciclo de certificación (2 años) y del nivel B al A en un máximo de tres ciclos adicionales de certificación (6 años). De esta forma, una organización que inicialmente consiga el certificado y se ubique en el nivel C, debería pasar al B al cabo de dos años, y al A, pasados 6 años desde su certificación inicial.

Bajo este planteamiento de mejora continua toda organización certificada debería orientar sus objetivos en esta dirección.

No obstante, y dado que son muchos los factores internos y externos a una organización que pueden llegar a condicionar su avance, no se retirará el certificado si no se consigue el paso de nivel en el período anteriormente comentado.

De la misma forma no se contempla la posibilidad de retroceder de nivel, salvo causas muy especiales y siempre de forma coyuntural.

No se podrá obtener una puntuación excelente (nivel A o nivel A+) en la certificación inicial, ya que se considera que no existe la madurez y solidez suficientes.

Bajo este planteamiento de mejora continua toda organización certificada debería orientar sus objetivos en esta dirección.

7.1.1. Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo efr

No se podrá alcanzar y ostentar el nivel de excelencia en la certificación efr inicial, por entender que la misma requiere de un proceso de madurez y consolidación.

En todo caso será **Fundación Másfamilia** la que valore y finalmente otorgue la categoría de Excelente a una entidad. Para ello tendrá en cuenta adicionalmente criterios objetivos como:

Asociados a requisitos formales del Modelo efr:

- Haber incorporado a su gestión todos o algunos de los elementos voluntarios que determina la norma.
- Hacer un uso relevante y continuado de la marca **efr** tanto externo como internamente.

Adicionales:

- No tener la organización sentencias condenatorias en firme contrarias a conciliación, desde la entrada en vigor de su certificado.
- No haber entrado en suspensión durante el último ciclo de certificación de acuerdo al anexo normativo efr 1000-14.
- Haber realizado las visitas de renovación y entrega de los Informes de progreso en los plazos correspondientes.
- No haber puesto en marcha las acciones correctivas y preventivas que permitan la solución del problema de manera sostenible en el tiempo, tras haber recibido quejas por el canal de comunicación de los empleados con **Fundación Másfamilia**. Todo ello, y siempre y cuando, tras el proceso de gestión al que se someten, hubieran resultado desfavorables para la organización,

No obstante, lo anteriormente mencionado es condición necesaria pero no suficiente para alcanzar la categoría de Excelente, ya que en todo caso se deberá haber alcanzado la puntuación correspondiente a los niveles A y/o A+, según criterios establecidos en el documento normativo **efr** 1000-4.

Una vez alcanzado y consolidado el nivel de excelencia en el ámbito del Modelo **efr**, se otorgarán una serie de ventajas y beneficios para estas organizaciones que serán puestos en conocimiento por **Fundación Másfamilia**. En particular, la auditoría externa sobre la que se basa la certificación trabajará sus requisitos de control tanto en frecuencia como en dirección, como corresponde a un escenario de mayor confianza relacionado con la excelencia alcanzada. Otros beneficios pueden ser consultados a **Fundación Másfamilia** ya que pueden evolucionar con el tiempo.

Cuando una organización alcance el nivel de excelencia (A) con puntuaciones asociadas de 2.000 puntos o cercanos, no se considerará necesario continuar mejorando a no ser que sea la propia empresa quien lo desee, destinando para ello nuevas fórmulas y recursos.

7.2. Requisitos en la etapa de certificación

Los requisitos indispensables para la obtención del **certificado** efr son:

- Cumplir con la normativa legal vigente en "materia efr" (legislación y convenio colectivo) así como con las obligaciones tributarias y con la seguridad social.
- Diseñar e implantar un **Modelo efr** de acuerdo a la presente norma **efr** 1000-2.
- Obtener una puntuación mínima establecida de acuerdo al documento normativo **efr** 1000-4.

La vigencia del certificado efr pyme/pme será de 2 años (24 meses).

Para aquellas empresas que en las auditorías de re-certificación hayan obtenido una puntuación de acuerdo a **efr** 1000-4 superior al 75 % de los puntos totales (tanto en el global de la puntuación como en cada uno de los elementos que componen el modelo por separado) y demuestren la madurez y consolidación del modelo necesaria a juicio del equipo auditor, podrán ampliar la duración y vigencia del certificado de 2 a 3 años manteniendo los mantenimientos anuales vía Informe de Progreso "on-line".

8. AGENTES Y MODELO DE RELACIÓN

Para el desarrollo del modelo planteado se hacen necesarios contar con las siguientes instituciones vinculadas a la iniciativa con los siguientes papeles a desarrollar por cada una de ellas.

- **Fundación Másfamilia:**

Fundación Másfamilia es la propietaria del esquema privado de certificación entidad familiarmente responsable (**efr**), así como del Modelo de Gestión ad hoc y licenciataria de la marca del mismo.

- Entidad certificadora

Tercera parte independiente que verifica el cumplimiento de los aspectos recogidos en la norma. En España este papel lo desempeñarán las entidades certificadoras autorizadas previamente por **Fundación Másfamilia**.

- Entidad consultora/formadora

Compañías de apoyo y asesoramiento en el proceso de obtención del certificado. **Fundación Másfamilia** no constituyendo una obligación para la obtención del certificado.

La lista actualizada de prescriptores autorizados, puede consultarse en www.certificadoefr.org

La utilización de servicios de consultoría aporta confianza y eficiencia a la vez que elimina los riesgos de no obtener la certificación.

9. COROLARIO

La presente Norma constituye el compendio de requisitos generales aplicables a una organización que desee diseñar, implantar, evaluar y certificar su propio **Modelo efr**.

Ha sido concebido como un modelo flexible en constante evolución por lo que continuará viviendo nuevas revisiones y modificaciones que lo mejoren.

Este documento es la cuarta edición correspondiente a Noviembre de 2014 y atesora el conocimiento de aproximadamente diez años de trabajo.

Si usted está interesado en seguir un proceso de estas características con sus herramientas asociadas, consulte a **Fundación Másfamilia**, por si existiera una edición posterior, así como para conocer otros documentos o información complementaria.

Es el compromiso de **Fundación Másfamilia** ir adaptando paulatinamente este Modelo y sus requisitos a las diferentes realidades empresariales y organizativas de forma que se adopte la perspectiva más cercana posible.

Consulte con **Fundación Másfamilia** la existencia de ésta u otras Guías sectoriales. Si usted considera que su realidad empresarial u organizativa no se adapta por completo a los requisitos expresados en esta Norma, diríjase a **Fundación Másfamilia** ya que forman parte de sus objetivos y compromisos a desarrollar cuantas más guías y adaptaciones para conseguir un Modelo flexible y adaptable que sirva a los interesados fundacionales propios sin menoscabar y menoscabar iniciativa o apoyo alguno.

Por último si desea hacernos llegar cualquier comentario o sugerencia a este respecto, **Fundación Másfamilia** pone a su disposición a todo su personal y dedicación.

Sírvase dirigirse a

Fundación Másfamilia
fundacion@masfamilia.org
C/ Mesena, 79
28033 Madrid - España
Teléfono: +34 902 106 525
www.masfamilia.org

ANEXO I. MODELO DE INFORME DE DIAGNÓSTICO efr PARA PYMES/PMES ORGANIZACIONES

1. Conclusiones del cumplimiento con la legislación vigente y vinculante en materia de efr.
2. Análisis de los distintos puestos de la organización y su compatibilidad o no con las distintas "opciones" de la conciliación.
3. Voz del negocio. Resultados y Conclusiones.
4. Voz del empleado. Resultados y Conclusiones.
5. Análisis DAFO o similar. Objetivo presentar fortalezas y áreas de mejora a la vista de los anteriores resultados.

ANEXO II. ELEMENTOS VOLUNTARIOS ORIENTADOS A LA MEJORA CONTINUA

Según se ha expuesto a lo largo del presente documento normativo hay una serie de elementos efr adicionales que cada organización podrá trabajar, ya sea desde el momento inicial o de cara a las posteriores renovaciones con objeto de avanzar y mejorar en el **Modelo efr**. Dicho avance y mejora del modelo de gestión efr, tendrá una repercusión directa en la puntuación otorgada por el auditor externo, reflejada en la norma 1000-4 y por ende, en la clasificación de empresas certificadas.

Los elementos voluntarios son los siguientes:

Elemento 3. Objetivos efr

Sobre la base del compromiso de mejora continua del **Modelo efr** pyme/pme, cada organización especialmente de más de 50 colaboradores podrá definir, documentar, revisar y actualizar sus objetivos **efr**.

Los objetivos no es óbice para que cualquier organización desarrolle una cultura de objetivos de mejora aunque no los documente y por tanto no puedan ser considerados externamente. Aquellas Pymes/pmes que afrontan la gestión de la mejora continua a partir de la definición y gestión de objetivos verán reflejados en su puntuación y clasificación en el modelo efr de acuerdo al documento normativo efr 1000-4.

Los objetivos de mejora deben partir de los resultados del diagnóstico para una certificación inicial. Tras ella, el motor que alimenta la mejora continua es más amplio y debe basarse en la propia marcha y resultados del modelo (indicadores, auditoría externa, comunicaciones y sugerencias internas, tendencias legislativas y sociales, etc.).

Los objetivos **efr** deberán siempre ir más allá de los requisitos legales vigentes y vinculantes en la materia, así como los recogidos en el convenio colectivo particular o sectorial.

Los objetivos deberán ser exigentes pero realistas, deberán ser cuantificables para poder determinar el grado de avance y la consecución final del objetivo. Por tanto, deberán acompañarse de parámetros observables y medibles siempre que sea posible.

Cada objetivo documentado debe llevar asociado un programa ad hoc para su consecución con indicación como mínimo de plazos de ejecución, responsabilidades y funciones, inversión estimada, dedicaciones internas y/o externas parámetros de medida para su seguimiento.

La definición de objetivos debe adaptarse a la cultura y estrategia de cada organización. En lo que respecta a los plazos para la consecución de cada objetivo, no se establecen en este documento requisitos concretos, si bien se considera que periodos superiores a 2 años se encuentran habitualmente alejados de la realidad empresarial.

No existe como requisito a priori la necesidad de establecer un número mínimo de objetivos al respecto, ni de un porcentaje de avance mínimo sobre un objetivo concreto. No obstante lo anterior, no se consideraría (salvo excepciones) como objetivo de mejora, un avance inferior al 5% del correspondiente indicador de partida.

Los objetivos deben constituirse en el motor de la mejora continua. Es por ello que, más importante que establecer un número mínimo, consideramos que cada organización en función de sus posibilidades deberá fijar sus orientaciones y ambiciones al respecto y confiar, como no puede ser de otra forma, en que sus esfuerzos a la hora

de definir objetivos se verán reflejados en los resultados que arroje el modelo, y por tanto, satisfarán su esfuerzo inicial.

La definición de objetivos de mejora debe estar accesible y disponible para cualquier empleado que desee conocerlos y consultarlos.

Elemento 4 b). Procesos

Desde la perspectiva de dotar al modelo de una importante flexibilidad y particularmente en lo que respecta a este apartado, no se define a priori una estructura ni unos requisitos de soporte documental mínimos, si bien deberán quedar los procesos, a juicio de un auditor interno y externos, suficientemente descritos y soportados como para asegurar una metodología fiable y reproducible.

Se consideran soportes válidos el papel y cualquier tipo de archivo electrónico o digital, de audio, video, multimedia, etc. que confieran una accesibilidad, seguridad y reproducibilidad de la información mínimas.

No se considera válido como soporte para los procesos, la información verbal o visual si a su vez no estuviera soportado de otra manera.

Se consideran procesos básicos a efectos del **Modelo efr**, y que por lo tanto deben ser planificados, diseñados y **documentados por la organización aquellos transversales con las siguientes características:**

1. **Identificación, análisis y evaluación de necesidades en materia efr de la organización.** Deberá concebirse y diseñarse para que TODAS las personas puedan hacer llegar periódicamente sus necesidades a la organización asegurando la ausencia de represalias.
2. **Comunicación Interna.**
3. **Actividades de seguimiento y medición.**
4. **Auditoría Interna.**
5. Además de los anteriores, se establece como requisito adicional el diseño, elaboración, puesta en marcha y comunicación de un **Protocolo Antiacoso Psicológico o Antimobbing** que cumpla las siguientes características mínimas:
 - Documento de carácter escrito con una orientación fundamentalmente preventiva.
 - Desarrollado desde la organización e impulsado por la alta dirección.
 - Compromete a todos los empleados/as independientemente de su nivel, puesto de trabajo y tipo de contrato.
 - Establece con claridad, la posición de la organización frente al problema del acoso en el trabajo.
 - Explica lo qué es y no es acoso psicológico o mobbing.
 - Proporciona cauces de intervención interna ante los casos de acoso.

- Propone y contempla unos indicadores mínimos para observar el grado de atención a las contingencias psicosociales y al rediseño de un entorno de trabajo saludable.
- Es revisable y revisado periódicamente.
- Es comunicado y difundido. Es altamente accesible. Ha sido presentado e informado a la representación de los trabajadores.
- Su conocimiento y utilización debe prevenir y respetar el anonimato.

6. Extensión de la cultura efr en la cadena de valor. Tras el primer ciclo de certificación cada organización deberá definir y diseñar el proceso mediante el cual considera que puede realizar una extensión eficaz de la cultura **efr** en su cadena de valor y suministro en especial en lo referente a proveedores, contratistas y subcontratistas.

Lo anterior no deberá entenderse como poner énfasis en la extrapolación de medidas propias de forma indiscriminada, ya que éstas podrían no ser apropiadas para sus proveedores, subcontratistas, clientes, etc., sino en trasladar, en función de sus posibilidades, y sobre todo de su capacidad de influencia, criterios de atracción positiva en sus relaciones comerciales.

En el caso de que la organización realice una homologación normalizada o estandarizada de proveedores, contratistas y subcontratistas, y desee alcanzar el nivel de excelencia (A o A+) en el ámbito del modelo **efr**, deberá incorporar criterios **efr** en el procedimiento correspondiente a más tardar en el segundo ciclo de su certificación **efr**.

Por tanto, ninguna organización que no haya incluido criterios **efr** en la selección y homologación de proveedores contratistas y subcontratistas podrá alcanzar el nivel de excelencia en la gestión **efr** (niveles A y A+).

Especial atención deberán merecer en este apartado, aquellas organizaciones que subcontraten una parte importante de su actividad o bien que dispongan de proveedores muy intensivos en lo que a utilización de mano de obra se refiere.

Adicionalmente, se consideran como procesos no básicos pero que sería muy recomendable tener en cuenta de cara a su sistematización y protocolización:

1. Comunicación con el resto de partes interesadas o stakeholders.
2. Establecimiento y Revisión de Medidas **efr**.
3. Autoevaluación en el modelo efr.
4. No conformidades, acciones correctivas y preventivas.
5. Acceso, identificación y mantenimiento de requisitos legales asociados.
6. Formación y Sensibilización.
7. Gestión del Compromiso.

8. Gestión de la satisfacción de los colaboradores o del clima organizacional.

Elemento 4 c). Indicadores efr

Todo Modelo de Gestión en las organizaciones, y éste no es una excepción, se soporta sobre la base de obtención de resultados observables y medibles que permita avanzar en la mejora continua.

Cada organización debe diseñar, definir, seguir, analizar y actualizar sus propios indicadores con el objetivo de avanzar en su gestión en pro de la excelencia.

En el documento normativo **efr 1000-10** Alcance, contenido y estructura de los INDICADORES **efr** en el ámbito del diseño e implantación del **Modelo efr**, se encuentran recogidos el listado de indicadores en el ámbito del **Modelo efr**.

Esta relación de indicadores responde a las siguientes características.

- **Progresividad.** A mayor madurez y nivel de gestión que se realiza, se propone un mayor número de indicadores. Su complejidad y dificultad aumenta también con el tiempo.
- **Coherencia.** Existen indicadores propuestos para medir el **qué**, el **cómo** y el **cuánto** (cuánto concilio y cuánto logro) para evidenciar avances en las distintas partes del modelo.
- **Enfoque a resultados.** Buena parte de los indicadores propuestos se orientan a evidenciar resultados. Resultados sobre la propia conciliación, sobre las personas y sus familias, sobre la empresa o la organización y por último, sobre la sociedad.

Elemento 6. Formación y Sensibilización

Aunque a efectos de esta Norma no se considera un requisito para la obtención de la certificación, pueden existir determinados colectivos que previamente identificados pueden y deben requerir formación al respecto y de forma previa a la primera certificación, por ejemplo porque se haya detectado que actúan como frenos en la implantación y avance del modelo, constituyéndose entonces en un requisito de cara a la certificación inicial.

De cualquier forma se valorará muy positivamente la identificación y posterior impartición de formación por parte de la empresa que posibilite y/o facilite:

- Herramientas de productividad personal
- Escuelas de padres y madres
- Gestión de la diversidad
- Gestión de la RSE
- Reputación y marca empleador
- Desarrollo profesional
- Equilibrio vida-profesión

- Gestión eficiente del tiempo
- Salud y bienestar o *wellbeing*
- Voluntariado, acción social
- Liderazgo y estilo de dirección dirigida a directivos, gerentes y gestores con responsabilidad sobre personas. A este respecto consideramos que el colectivo de mandos o jefes intermedios ofrece unas características muy especiales e interesantes por su papel de correa de transmisión con la dirección y los empleados por un lado, y por otro, por ser los que habitualmente gestionan a las personas de la organización directamente.

Se considerará también como evidencia de Formación Dirección/ Gerencia en base a los conocimientos en Materia efr el haber asistido a encuentros, seminarios, jornadas o formación externa en materia de conciliación de la vida personal y laboral.

También será necesario que el soporte organizativo adquiera conocimientos en el ámbito efr de cara a la certificación inicial (Autoformación, cursos externos, etc.).

Elemento 8. Auditoría Interna

Es tal la importancia que las actividades de seguimiento y medición adquieren en el **Modelo efr**, que éste contempla una doble o redundante herramienta de gestión al respecto, como es la auditoría interna.

El propósito de la auditoría interna no difiere de las actividades de seguimiento y medición comentadas anteriormente. Todo lo contrario, la auditoría insiste y complementa los mismos objetivos y persigue un mismo fin, evitar desviaciones de lo previsto inicialmente.

Las diferencias entre la auditoría interna y el seguimiento y medición radican entonces:

- **La frecuencia.** El seguimiento y medición debe ser realizado con un intervalo de tiempo inferior, en el óptimo se realizaría en tiempo real, mientras que la auditoría, un proceso más formal se acomete habitualmente una vez por ejercicio o en frecuencias mayores.
- **El alcance.** Un proceso de auditoría es por definición un proceso muestral, mientras que debemos realizar actividades de seguimiento y medición de todos los elementos y procesos considerados clave.
- **El equipo.** Un proceso de auditoría es un proceso más formal que requiere de unas determinadas competencias. En lo que se denomina habitualmente calificación del equipo auditor. Además es necesario que el equipo auditor sea suficientemente independiente de las actividades que audite. De esta forma, precisaremos de auditores externos o internos que no compartan responsabilidades en el **Modelo efr**, como sucede en otros procesos de gestión.
- **El reporte o informe.** La auditoría interna precisa de un modelo o formato previamente definido y aprobado con una estructura formal para el informe final.

- **La distribución de la información.** Si bien el resultado de una actividad de seguimiento y medición podría perfectamente quedar en el ámbito del responsable o propietario de un proceso como por ejemplo el responsable de formación o el de compensación, en una auditoría debe existir una lista de distribución previamente definida y acordada, entre la que siempre se deberá encontrar el máximo representante de la dirección a efectos **efr** y el Responsable en la organización del **Modelo efr**. Otros destinatarios usuales suelen ser el resto del Comité de Dirección, los representantes de los trabajadores, etc.

Cada organización podrá proceder al diseño del soporte metodológico correspondiente (alcance, frecuencia, equipo auditor, informe, distribución, etc.) así como a llevar a cabo una auditoría interna cada 24 meses como mínimo.

La organización deberá evidenciar registros acerca de la calificación de equipo auditor que ha llevado a cabo el proceso, bien en el propio informe de auditoría, bien en otro formato, con indicación expresa de la parte auditada por cada miembro del equipo auditor, su cargo en la organización y dependencia jerárquica-funcional y competencias, fundamentalmente sus conocimientos y experiencia en la realización de procesos de auditoría y en el ámbito **efr**.

Lo anterior constituye un requisito del **Modelo efr** y sólo podrá ser soslayado previa justificación y autorización por parte de **Fundación Másfamilia**.

Para la calificación del auditor o equipo auditor, deberá seguirse los criterios contenidos al efecto en el Anexo normativo 1000-13 Perfil competencial del Responsable de la Gestión **efr** y del Auditor Interno.

Seguimiento y medición de los elementos voluntarios:

Se considera que como mínimo deben estar sujetos a seguimiento y medición, con una periodicidad máxima de 12 meses:

- Objetivos **efr**. Grado de avance y consecución
- Indicadores efr

En una periodicidad máxima de 24 meses, debe realizarse el seguimiento y medición de:

- Auditoría interna

10.TABLA RESUMEN ELEMENTOS VOLUNTARIOS ORIENTADOS A LA MEJORA CONTINUA EN EL MODELO efr PYME/PME

| |
|---|
| Requisitos del bloque 2: Diseño y planificación |
| Elemento 3. Objetivos |
| Elemento 4. b) Procesos |
| Elemento 4. c) Indicadores (resto de indicadores del Anexo normativo efr 1000-10) |
| Requisitos del bloque 3: Desarrollo e implantación |
| Elemento. 6 Formación interna |
| Requisitos del bloque 4: Seguimiento y medición |
| Elemento 8. Auditoría Interna |