



documento normativo
efr | 1000-1 edición 5 **IN PROGRESS**
grandes y medianas entidades



fundación
másfamilia
www.masfamilia.org

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
Avda. Manoteras 24
28050 Madrid
España
fundacion@masfamilia.org

en colaboración con



certificado en conciliación

documento normativo

efr | 1000-1 edición 5 **IN PROGRESS**

**modelo para la gestión de la
conciliación de la vida personal,
familiar y laboral**

grandes y medianas entidades

octubre 2020

en colaboración con



*La edición **in progress** permite por espacio de un tiempo (nunca superior a un año) recibir comentarios de tipo operativo en el uso de la norma, por todas las partes de interés, hasta que finalmente se emita en su edición 5 definitiva.*

El presente documento normativo es fruto de más de 1000 organizaciones que en la actualidad colaboran de una u otra forma en la iniciativa efr.

*Ha sido aprobado por el Patronato de **Fundación Másfamilia**, entidad garante del modelo de certificación (www.masfamilia.org).*

*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***

modificaciones respecto a 4ª edición

Se procede a una revisión completa de la presentación y formato de la norma efr 1000-1:

- Se redacta en un lenguaje más directo y compacto, compendiando diferentes apartados. Se estructura cada apartado en una parte introductoria de carácter pedagógico y explicativo, otra de requisitos propiamente y un resumen final.
- Se emplea un lenguaje respetuoso en relación a los criterios de no discriminación, inclusión y aceptación de la diversidad de las personas. No obstante, para facilitar la lectura y el uso ejecutivo del documento, en ocasiones se utilizan términos en un sentido genérico que intrínsecamente abarcan las particularidades individuales.
- Se actualiza y resume la parte introductoria, teniendo en cuenta a las nuevas tendencias del management, y con una visión a 2030.
- Se destacan especialmente como valores a lo largo de todo el documento el concepto de **flexibilidad** y la consideración de **la diversidad y la inclusión**.
- Se modifica el formato del documento para hacerlo más dinámico.

Respecto al modelo **efr**, se procede a una revisión del texto y de los requisitos de los diferentes apartados del documento de forma íntegra, para lo que se ha solicitado la participación de los diferentes partes de interés que interactúan con el modelo. Los cambios más significativos tras dicha revisión son:

- Se incluye en un mismo apartado el compromiso de la dirección y la definición del alcance.
- Se modifica el anexo **efr** 1000-12: Diagnóstico **efr**. Legislación y la Voz del empleado/a, para incluir una relación de materias y áreas legisladas a considerar en relación al modelo **efr**.
- Se elimina como requisito y por tanto la obligatoriedad de llevar a cabo, **la voz del mercado o de la competencia** en el diagnóstico inicial. Se establece como requisito sólo para niveles excelentes (A/A+) y se mantiene como buena práctica para el resto de niveles de clasificación de acuerdo a la norma efr 1000-3.
- Se hace una revisión de los elementos del Ciclo PDCA que pasan a ser 11.
- Se incorpora como **elemento 1: liderazgo y cultura**, excluyéndose liderazgo y estilos de dirección como grupo específico de medidas **efr**. Otorgándole de esta manera una mayor relevancia a la vez que se estructura mejor el documento.
- Se introduce el concepto de **propósito corporativo**, tanto en la parte introductoria como en el elemento 2: definición y orientación estratégica.
- Se incluye el concepto de **medidas significativas** en el elemento 3: medidas **efr**, que se desarrolla más ampliamente en la norma **efr** 1000-3: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr**1000-1.
- Se revisan los procesos del elemento 5: soportes, de tal manera que el texto se simplifica, el protocolo "acoso psicológico o antimobbing" se menciona en el elemento, pero pasa a desarrollarse en el anexo I incluido al final del documento. La extensión de la cultura **efr** en la **cadena de valor** pasa a ser el **elemento 8** desarrollándose en el mismo las características y requisitos. A este respecto, el elemento 8: la cadena de valor introduce un proceso de priorización o selección de proveedores, contratistas, etc. sobre los que actuar para hacer más eficiente el proceso.
- Se **simplifica y flexibiliza** toda la estructura del **elemento 5: indicadores**, de forma que se requiere la medición de una serie de ellos de forma obligada y otros quedan a

opción de la organización, de acuerdo a su modelo de negocio o actividad y a la orientación estratégica de su modelo **efr**. Este aspecto queda desarrollado en el anexo **efr** 1000-10: 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**. Este es uno de los cambios más significativos de esta edición.

- El elemento 6: comunicación se desdobra en dos; comunicación interna y **comunicación externa** que se incorpora por primera vez en línea con las actuales tendencias de transparencia y rendición de cuentas sobre la **información no financiera**, desarrollándose las características y requisitos para ambos. No se establece en requisito la comunicación de los objetivos **efr** a la organización.
- Respecto al elemento 10: **auditoría interna**, pasa a realizarse cada 36 meses desde la certificación inicial y coincidiendo con la duración del ciclo de certificación. La auditoría interna podrá ser llevada a cabo por un equipo auditor interno siempre que cumpla con los criterios contemplados en el anexo **efr** 1000-13: perfiles competenciales del responsable de la gestión **efr** (gerente / manager **efr**) y auditor interno **efr** en el ámbito del modelo **efr** 1000, eliminando la obligación de acudir como observador para su calificación.
- El último elemento del ciclo PDCA el 11, cambia su denominación de autoevaluación a **revisión por la dirección**, e incluye los inputs y los outputs que se deben considerar en la realización de este proceso, para adaptarse y de aproximarse con ello a la cultura ISO. La revisión por la dirección pasa a realizarse cada 36 meses desde la certificación inicial.

Respecto a la certificación **efr**, se procede a una revisión de los diferentes apartados, así como del proceso de la certificación en la excelencia, que es el cambio más significativo:

- Se contempla un proceso de evolución y maduración de las organizaciones a lo largo del modelo **efr**.
- Dicho proceso se valora de forma diferente según la etapa en la que se encuentra la organización: auditoría durante los dos primeros ciclos, evaluación en los ciclos posteriores y de evaluación+ o maturity assessment a partir de la excelencia o mando se observe madurez y consolidación suficientes.

1. introducción 8

1.1 ámbito de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar 8

1.2 contexto de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones (RSE) 14

1.3 Fundación Másfamilia..... 18

2. objeto y campo de aplicación.20

2.1. objetivo..... 21

2.2. normas efr 22

2.3. otros documentos normativos efr 1000 y otros documentos para consulta..... 24

2.4. interrelación con otros modelos de gestión..... 24

3. el modelo efr.....26

3.1 premisas y metodología 27

3.2 el compromiso de la dirección y la definición del alcance 29

3.3 designación de la persona responsable del proyecto.... 32

3.4 diagnóstico efr inicial 32

3.5 el ciclo de mejora continua (PDCA) en el modelo efr 37

3.5.1 diseño y planificación 38

3.5.2 desarrollo e implantación..... 57

3.5.3 seguimiento y medición de resultados. 67

3.5.4 evaluación de resultados 71

3.7 finalización del ciclo PDCA....74

4. la certificación efr 76

4.1 características de la certificación efr.....77

4.2 las entidades de auditoría / evaluación en la certificación efr80

4.3 la mejora continua asociada al proceso de certificación81

4.4 evolución en la auditoría/evaluación del modelo efr.....83

4.5 otros requisitos condicionantes de la certificación.....86

4.6 la excelencia en la gestión efr86

4.7 pérdida de la certificación efr87

4.8 precios y honorarios profesionales en el ámbito de las certificaciones efr87

5. Consideraciones finales 89

Anexo I. Protocolo antiacoso psicológico o antimobbing 91

1. introducción

1.1 ámbito de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar

La iniciativa efr ofrece a las organizaciones un modelo de gestión que permite conciliar los distintos ámbitos de la vida de las personas; el profesional con el personal y familiar, sin perder de vista la productividad y los resultados y, por ende, la competitividad, lo cual es ya desde hace años una necesidad ineludible.

La conciliación y su gestión apuntan a una nueva cultura de trabajo desde el modelo *win – win – win* ("todos ganan") en la que la organización, la persona empleada y la sociedad se benefician de nuevas formas de trabajo. Supone **apostar por una forma de liderazgo diferente basada en la responsabilidad y los resultados, y en la confianza y el compromiso por ambas partes**; el cual tiene a su vez un efecto extensivo y garante del bienestar y la sostenibilidad de los diferentes sistemas que componen nuestra sociedad.

Es probado que permitir a las personas un desarrollo equilibrado en los diferentes ámbitos de su vida aumenta su motivación, su salud y su satisfacción laboral lo cual se relaciona directamente con la productividad. Un equilibrio que considere la posibilidad de atender tanto las responsabilidades laborales como las familiares, especialmente con personas dependientes, y la de desarrollar un proyecto personal de vida.

La familia continúa siendo hoy en día la base fundamental de nuestra sociedad, es el lugar natural en el que se educan y aprenden los valores, y la práctica de estos constituye el fundamento para el desarrollo y progreso de la sociedad. En este sentido es primordial concederle el apoyo y la protección que precisa, así como el tiempo y el espacio necesarios para atender dichas responsabilidades.



La Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU de 1948 en su artículo 16.3 refiere que *"la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado"*.

Diferentes Estados a nivel mundial reconocen y regulan la protección y el desarrollo de la familia a través de sus ordenamientos constitucionales, leyes, tratados y declaraciones internacionales.

El siglo XX trajo consigo profundas transformaciones, entre las que cabe señalar, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo remunerado y a la vida pública, la drástica disminución de la natalidad, el progresivo envejecimiento de la población, la globalización de la economía asociada a un fenómeno de incremento de la competitividad y el cambio paulatino del modelo laboral con una evolución de las relaciones laborales de lo general y colectivo, a lo particular y a la persona asociada además a su diversidad.

El siglo XXI es más un cambio de época que una época de cambios. En lo socio-laboral es un momento de mayor conciencia y de transformaciones tras la denominada Revolución Industrial a finales del siglo XVIII. Nos referimos al momento presente

como un entorno VUCAH¹, una realidad líquida o simplemente un entorno desafiante. Algunos desafíos son transversales y adquieren dimensiones planetarias como el cambio climático, la necesaria descarbonización de la economía, el envejecimiento de la población, las bajas tasas de natalidad por debajo de las consideradas de relevo generacional que es ya una realidad en tres de los cinco continentes y a lo largo del siglo alcanzará a todos ellos, la necesaria competitividad global, el descenso mundial de la natalidad, el incremento de enfermedades psicosociales como la ansiedad, el estrés y la depresión, el aumento de la soledad de nuestros mayores con los efectos asociados o posibles crisis socio – sanitarias, como a la que hemos asistido en el 2020 relacionado con el COVID19 ó SARS COV-2.

Las organizaciones empresariales no están exentas de todo ello y es recomendable adelantarse para dar respuesta a estos desafíos con flexibilidad, dejando atrás viejos paradigmas laborales como el control de la presencia, la no implicación de la plantilla, la excesiva jerarquía organizativa o la rigidez de los horarios laborales.

Por tanto, la tendencia actual y a futuro es avanzar hacia un modelo

socio-laboral cuyas características más sobresalientes son:

- La confianza y el compromiso en lugar de la presencia y el control.
- La autorregulación y el *compliance* en las empresas frente a la excesiva regulación legal.
- La personalización de la relación laboral.
- La eficiencia y productividad en lugar de presencia, poniendo en marcha un proceso de dirección por objetivos.
- La meritocracia y el foco en los resultados.
- La flexibilización del modelo laboral y la aparición de nuevas formas de trabajo (trabajo flexible, deslocalización espacio – temporal, etc.)
- La eficiencia retributiva.
- El foco en la empleabilidad y no tanto en la seguridad de la contratación.
- La tecnología al alcance de todos.
- La toma de conciencia y la gestión de la diversidad y de las diferencias individuales.
- La incorporación de las nuevas generaciones con una diferente concepción del binomio proyecto profesional - proyecto personal y familiar.

¹ Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity e Hyperconnectivity (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad e Hiperconectividad).

- La globalización como proceso económico, tecnológico, político y social.

Una sociedad que progresa es una sociedad que se preocupa porque sus empresas puedan crear entornos favorecedores del 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 su responsabilidad, esto es, 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.

Desde el mundo empresarial, académico, intelectual, científico y político se viene propugnando e impulsando desde hace años un cambio del paradigma social y empresarial que provoque una forma de desarrollo más sostenible en lo económico, en lo medioambiental y en lo social. El equilibrio entre trabajo, familia y persona entra de lleno en lo social y el cambio tiene que ver con proporcionar opciones para que la familia siga siendo un lugar de protección y cuidado y las personas puedan realizar sus proyectos de vida.

En este sentido, venimos asistiendo a una revolución socio-empresarial sin precedente. Desde finales de los noventa están emanando de diferentes organismos públicos o privados, nacionales o internacionales, una amplia gama de códigos de conducta, pactos, directrices y normas de carácter voluntario, y algunas de carácter obligatorio, para dar respuesta, entre otros, a aspectos relacionados con la sostenibilidad, la conciliación laboral y familiar, la igualdad y no discriminación, la diversidad y la inclusión, la protección de la familia como bien social, el cuidado del medio ambiente, etc. Esta tendencia ha sido ya asumida por muchas de las grandes compañías multinacionales desde hace años.

La orientación estratégica, por la que dichas compañías apuestan para dar respuesta, pone su foco en seis aspectos clave los cuales se encuentran relacionados unos con otros y en los que el concepto de conciliación subyace a todos ellos, convirtiéndose en **palanca estratégica para las empresas**:

- 1. Responsabilidad social de las empresas y organizaciones (en adelante RSE):** es indiscutible que la RSE es hoy en día una herramienta de gestión empresarial clave para ser competitivo en una economía global y para asegurar el bienestar de la

sociedad, así como su mejora continua de acuerdo a valores.

2. Reputación como buen empleador (*employer branding*):

se refiere al desarrollo de una imagen, una reputación y una identidad corporativas que permitan posicionar a la organización como un buen lugar para trabajar, lo que supone poner en marcha estrategias y políticas de personas con el objetivo de captar y retener a los mejores profesionales actuales y futuros.

3. Compensación global y eficiencia retributiva:

se comprueba que la remuneración no es ya la única gratificación, y que existe también un "salario emocional" definido en gran parte por la calidad de vida privada que tenga la persona empleada y que además es más eficiente en términos de percepción retributiva.

4. Compromiso o implicación emocional (*engagement*):

alude a la capacidad que tiene la organización para mantener el compromiso de la persona empleada, desde un punto de vista emocional y de dedicación, con su trabajo, con su equipo y con el proyecto de empresa. Tiene mucho que ver con su motivación y su satisfacción laboral, con la confianza que la organización deposita en sus

capacidades y habilidades, y con la sensación de contribuir a la consecución de objetivos y formar parte de un "todo".

5. Diversidad e inclusión:

en un mundo global, tomar conciencia de este aspecto, permite a la empresa y a las organizaciones responder de forma positiva, respetuosa y equitativa a las diferencias individuales, esto es, observarlas y gestionarlas como una oportunidad de enriquecimiento social.

6. Salud y bienestar (*wellbeing / wellness*):

cada vez son más las compañías que cuentan con programas corporativos de salud y bienestar considerando que la persona física y mentalmente sana tiene un mayor rendimiento y una mayor productividad. Son iniciativas destinadas a mejorar su salud y a desarrollar hábitos de vida saludables.

La conciliación de la vida laboral, personal y familiar puede contribuir de forma decisiva a cambiar las tendencias negativas que se viven en la mayor parte de países desarrollados y emergentes, "*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) recordando que esa frase inspiró la nueva forma de enfocar el desarrollo. Aunque el concepto tal

y como lo 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 **reconocida como *Good Practice* por la ONU**, tras la reunión de expertos celebrada en junio de 2012 en Bruselas².

Bajo las premisas de un mundo global, tecnológico y en rápida evolución hacia nuevos paradigmas relacionados con el trabajo, la familia y la vida de las personas, contar con la certificación efr es tener la garantía de que "lo estamos haciendo bien" en lo que se refiere a un modelo sistémico de gestión de personas, y poner de manifiesto tanto interna como externamente nuestro empeño por continuar trabajándolo y mejorándolo.



Aspectos estratégicos clave...

1. Responsabilidad social de las empresas y organizaciones (RSE).
2. Reputación como buen empleador (*employer branding*).
3. Recompensa. Salario emocional.
4. Compromiso e implicación emocional (*engagement*).
5. Diversidad e inclusión.
6. Salud y bienestar (*wellbeing / wellness*).

² <https://www.masfamilia.org>

1.2 contexto de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones (RSE)

La empresa como organización que desempeña un papel clave en la sociedad, no solamente restringido a la creación de riqueza y empleo, es ya aceptada y compartida por todos.

RSE y conciliación. La evolución de la actividad profesional y empresarial hacia un papel activo en el que, además de satisfacer los intereses de propietarios y accionistas, se satisfagan también los de los demás grupos de interés o *Stakeholders*, es un hecho constatable.

La guía internacional ISO 26000 sobre Responsabilidad Social introdujo a la conciliación como uno de los elementos y dimensiones de la RSE. Lo mismo sucedió con otros documentos normativos como son las normas de gestión de la RSE, RS10 y SGE21³³.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas constituyen la Agenda 2030 a nivel mundial y han sido evolucionados sobre los inicialmente denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio. Aglutinan, en 17 grandes áreas de actuación, los principales desafíos a escala planetaria y por tanto de aplicación transversal y globalizada.

La conciliación no figura entre ellos, pues no es un objetivo en sí mismo, sino una herramienta o palanca para la consecución de algunos entre los que cabe destacar los relacionados con:

- 3 Salud y bienestar.
- 5 Igualdad de género.
- 8 Trabajo decente y crecimiento económico.
- 9 Industria. Innovación.
- 10 Reducción de las desigualdades.

- 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles.
- 12 Producción y Consumo responsables.

A este respecto existen prácticas de entidades **efr** que ya han sido informadas a la red española de Pacto Mundial y que pueden consultarse en <https://www.pactomundial.org/> y lo mismo sucede en otros países donde la iniciativa **efr** tiene presencia.

Si durante los primeros diez años desde su aparición, aproximadamente en el año 2000, el concepto de la RSE era prácticamente desconocido para la mayor parte de la población, ha salido reforzado tras estos 20 años de vida, y así lo indica el Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad que confirma que “un 76% de la población española declara haber oído alguna vez hablar de la responsabilidad social de las empresas, frente al 53,8%” al que aludía el Informe de 2015.

“Sin embargo, -continúa el Informe- este incremento en la notoriedad no se refleja en una mayor nitidez en torno al significado de la RSE. Sólo un tercio de la ciudadanía que declara haber escuchado el término alguna vez sabía con claridad lo que significa. Pone de manifiesto una mayor exposición hacia los aspectos de la sostenibilidad de las empresas,

³³ RS10. Sistema de gestión de la responsabilidad social. AENOR.

SGE21. Sistema de gestión ética y socialmente responsable. FORÉTICA.

pero continúa existiendo bastante confusión en torno al término.

Un modelo para la gestión de la conciliación brinda una gran oportunidad a las organizaciones para construir una nueva RSE que no adolezca de los argumentos necesarios para el éxito ya que:

- Dota de coherencia. Tiene en cuenta a las personas de la organización que son el centro del modelo.
- Permite trabajar en entornos más cercanos, con las personas empleadas y con sus familias.
- Genera valor añadido. Invertir en la plantilla genera un retorno evidente y rápido ya que mejora su compromiso, implicación e identificación con la empresa.
- Implica inversiones pequeñas o muy pequeñas. La mayoría de acciones de conciliación son de creatividad.



La tendencia...

- El concepto de RSE, su conocimiento y el valor que le otorgan la población y las empresas continúa avanzando y lo seguirá haciendo y consolidándose en los años venideros.
- El comportamiento responsable será cada vez más importante y estratégico en la mejora de resultados.
- Los estilos de vida de las personas demandan, cada vez más, prácticas responsables, sostenibles y saludables.

Propósito corporativo y conciliación. Como hemos observado, las organizaciones deben tomar en consideración los aspectos sociales y medioambientales en sus estrategias y operaciones comerciales y de negocio. Esta es la base de la Responsabilidad Social y, en general, de la forma de hacer negocios responsables, como respuesta al desafío del Desarrollo Sostenible que debe impregnar cada una de nuestras decisiones, y no sólo en el ámbito de las organizaciones profesionales, sino también en el de las políticas públicas y sociales y las de la ciudadanía. Un paso más allá es la incorporación de un **propósito**

corporativo a las organizaciones como ya recogen legislaciones avanzadas en algunos países europeos, entendiendo como tal, la razón última y primordial de ser de las mismas, su aporte y contribución a la generación de valor ético, social y medioambiental en su entorno, buscando a la vez un equilibrio con su necesaria competitividad y la creación de valor económico.

En este contexto, la conciliación es una necesidad y una expectativa que no puede ser resuelta por un estado o nación por poderoso que resulte económicamente. La conciliación reside en la persona, en sus aspectos más profundos, esenciales y trascendentes, y

requiere de escucha, empatía, cercanía, dinamismo y eficiencia, aspectos que están más cercanos a la realidad empresarial que a la política. Por ello, la colaboración público-privada es una necesidad imperiosa para abordar este fenómeno de la conciliación. Las organizaciones deberán tomar conciencia primero de sus posibilidades y de su necesaria

implicación para, después, afrontar este reto desde lo más estratégico, alineándose con su propósito corporativo, con sus misión, visión y valores y, por tanto, con su identidad corporativa, así como con sus políticas, estrategias y prácticas de RSE.



El propósito corporativo en relación a la RSE...

- **Integra la realidad y actividad empresarial con las expectativas de sus *stakeholders* y de la sociedad en su conjunto.**
- **Se plantea acerca del valor que la organización aporta a la sociedad y, en este sentido, la conciliación de la vida laboral, personal y familiar juega un papel preponderante.**

1.3 Fundación Másfamilia.

Fundación Másfamilia⁴, constituida en el año 2003, surge como iniciativa social, privada, independiente, aconfesional y de carácter benéfico, para la protección y promoción de la familia en general, y en particular de aquellas con dependencias en su seno, a través de herramientas innovadoras como la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

⁴⁴ Para más información, dirijase a Fundación Másfamilia, <https://www.masfamilia.org/>

Entre sus objetivos fundacionales, se persigue una mejora del equilibrio persona – familia – empresa, propiciando para ello un cambio en el paradigma del gobierno y dirección de las empresas, 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 como referente en materia de **equilibrio persona - familia – empresa – sociedad**.



figura 1. equilibrio persona – familia – empresa – sociedad.

Es asimismo una vocación reconocida realizar este proceso de forma participativa, 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 relación a la gestión de la conciliación en organizaciones profesionales de todo tipo. En la actualidad la iniciativa **efr** está presente en más de 20 países.

La iniciativa descansa sobre la base de una serie de modelos de gestión propios, **efr**, que, a su vez, se componen de un conjunto de documentos normativos **efr**. En el caso de las empresas y el conjunto de la economía social el modelo de aplicación es el denominado **efr 1000**. Además, existen desarrollos normativos para otros ámbitos como las Administraciones Públicas y la Educación 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 su Patronato como mayor órgano de dirección y control de gestión. Otros gobiernos de distintos países continúan sumándose a esta 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 de todo tipo que consideramos absolutamente necesaria.

2. objeto y campo de aplicación

El propósito principal es fomentar, reconocer y acompañar a las organizaciones en la adopción de un liderazgo y una cultura basados en la responsabilidad y los resultados, y en la confianza y el compromiso por ambas partes, a través del fomento de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, como forma de responder a los desafíos que se presentan.

2.1. objetivo

El presente documento normativo ha sido elaborado con el objetivo de **ser un instrumento para la gestión del cambio cultural de las organizaciones**, mediante el diagnóstico inicial, el diseño, la implantación, la evaluación y la posterior certificación del modelo de gestión **efr**. 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 el humanismo responsable y la competitividad empresarial.

Está concebido para **orientar y ayudar** a aquellos niveles directivos, gestores o, en general, a profesionales que deseen emprender este tipo de iniciativas en su organización. No resulta exhaustivo para resultar inclusivo.

De la misma forma, profesionales o empresas, grandes y pequeñas, públicas y privadas, que deseen implantar el modelo **efr** encontrarán en este documento una herramienta sumamente útil para su objetivo.

Contiene requisitos generales en orden a establecer un método general de trabajo. De forma consciente no se han incluido técnicas o herramientas concretas dado que *a priori* cualquiera de las herramientas de consultoría puede ser utilizada 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 para garantizar el rigor, la fiabilidad y la profesionalidad. En nuestra *web site* www.masfamilia.org encontrará una relación actualizada de los mismos.

Este documento normativo continuará mejorándose y enriqueciéndose 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 **Fundación Másfamilia**.

Las organizaciones pueden utilizar este método para mejorar su gestión y sus resultados sea cual sea su estado inicial y su situación de partida. No obstante, para obtener la certificación **efr** se deben observar y demostrar mediante evidencias, los requisitos cualitativos señalados en este documento normativo, así como superar un mínimo de puntos en aplicación de la norma **efr 1000-3**: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr1000-1**. Además, las organizaciones que deseen obtener el certificado **efr** deben cumplir, y poder demostrar, los requisitos contenidos en la legislación vigente y vinculante y convenios colectivos de aplicación, en línea con los planteamientos generalmente aceptados que implican un ejercicio voluntario de la RSE para llevar a cabo políticas,

planes y programas más allá del estricto cumplimiento de la legalidad vigente. Todo ello, se desarrolla en el apartado 4.5 Otros

requisitos condicionantes de la certificación **efr** de este documento.

2.2. normas efr

Con el objeto de facilitar, simplificar y adaptarse a la realidad y al tamaño de las organizaciones, **el modelo efr desarrolla**

diferentes normas cuyas características más relevantes son:

norma efr 1000-1

- De aplicación a entidades de más de 250 empleados/as por cuenta ajena.
- Es un instrumento para la transformación cultural de las grandes organizaciones.
- Pone el foco en medir el qué se está haciendo en materia de conciliación, en cómo se gestiona y sobre todo en los resultados que se obtienen (cuánto).
- Contempla el más completo y exigente nivel de gestión en el modelo **efr**.
- Como requisito debe superarse una auditoría/evaluación externa para la certificación de tercera parte realizada por una entidad autorizada y homologada por **Fundación Másfamilia**.
- Da lugar al **certificado efr**.

norma efr 1000-2

- De aplicación a entidades de entre 31 y 250 empleados/as por cuenta ajena.
- Es un instrumento para la transformación cultural de las pequeñas y medianas empresas.
- Pone el foco en el qué, cómo y cuánto, no obstante, muchos de los elementos pasan a tener la consideración de voluntarios, facilitando de esta manera la incorporación paulatina de los requisitos.
- Como requisito debe superarse una auditoría/evaluación externa para la certificación de tercera parte realizada por una entidad homologada por **Fundación Másfamilia**.
- En el caso de organizaciones de la Economía Social o Tercer Sector se permite la utilización de la norma **efr** 1000-2 a entidades con una plantilla de hasta 500 empleados/as.
- Da lugar al certificado **efr**.

norma efr 1000-5

- De aplicación a entidades de hasta 30 empleados/as por cuenta ajena.
- Concebida y elaborada para dar respuesta a las necesidades y expectativas de las microentidades y como punto de partida para la gestión de la conciliación.
- Es la más liviana en cuanto a requerimientos se refiere. Requiere un esfuerzo proporcional al tamaño y recursos que posee una microentidad.
- Para la obtención del distintivo **efr** se realizará una verificación de segunda parte por **Fundación Másfamilia** o por la entidad que ésta designe.
- En caso de organizaciones de la Economía Social o Tercer Sector se permite la utilización de la norma **efr** 1000-5 a entidades con una plantilla de hasta 60 empleados/as.
- Excepcionalmente, aquellas entidades que, sin tener empleados/as por cuenta ajena, tengan en su ADN los principios y valores de la iniciativa **efr** y quieran participar y colaborar en su difusión, podrán obtener el distintivo **efr** con la autorización expresa de **Fundación Másfamilia**.
- Da lugar al distintivo **efr**.

2.3. otros documentos normativos efr 1000 y otros documentos para consulta.

Existe una **familia de documentos que amplían y desarrollan el modelo efr 1000**.

Algunos de ellos constituyen requisitos para la correcta implantación del modelo y de cara a la certificación, y otros son guías, orientaciones o documentos de

consulta. El documento máster que recoge y relaciona los títulos de todos ellos es la norma **efr 1000-0: Conceptualización y Arquitectura Documental**. Puede consultarse de forma actualizada en la página *web* de **Fundación Másfamilia** www.masfamilia.org.

2.4. interrelación con otros modelos de gestión

El éxito presente y futuro de toda organización pasa inevitablemente por asegurar su sostenibilidad. Cada vez surgen más modelos, sistemas y herramientas que nos hacen tomar conciencia de los valores de nuestra sociedad y de la necesidad de gestionar con método y acierto las áreas no financieras como factores de competitividad y diferenciación. Entre otros, cabe señalar los sistemas de gestión de la calidad, de gestión medioambiental, de aspectos sociales y de relación con los grupos de interés, de gestión del buen gobierno, de la ética empresarial y de la gestión de las personas. El modelo **efr** integra

estándares que permiten desarrollar una dirección y gestión eficaz de las personas, pero también alcanza elementos externos de carácter social y, por tanto, tiene una clara influencia en la estrategia de la RSE.

La guía **efr 1000-51: Guía de apoyo para la interpretación, desarrollo e implementación de los requisitos cualitativos y cuantitativos relacionados con el liderazgo y el estilo de dirección en el modelo efr** analiza en detalle otros modelos y herramientas de gestión en orden a aprovechar las sinergias existentes y resultar eficientes.



La arquitectura de la norma efr y los principios que la rigen han sido diseñados con flexibilidad para ser compatibles, complementarios e integrarse en el desarrollo de otros sistemas, modelos y herramientas de gestión basados en el ciclo de mejora continua y en los principios generales del *management*, asegurando la sostenibilidad de las organizaciones, en relación a los siguientes ámbitos:

- Basados en la gestión de Personas, incluyendo Salud y Seguridad.
 - Basados en los conceptos y los principios de la RSE.
 - Basados en los conceptos de modelos de Excelencia.
- Basados en los conceptos y modelos de Gestión del Riesgo.

3. el modelo efr

A lo largo de esta norma se abordan en detalle cada una de las etapas del proceso, sus características, elementos, requisitos y recomendaciones.

3.1 premisas y metodología

Premisas y principios. el modelo **efr** ha sido concebido sobre la base de las siguientes premisas y principios:

- **Profesionalidad.** Es un modelo ambicioso que persigue un cambio en la dirección y gestión de la organización, 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 en un mercado globalizado y altamente competitivo. Por ello, debe aportar valor duradero y ser admitido como tal por profesionales, analistas, consultores, inversores, etc.
- **Visión estratégica de largo plazo.** La implantación puede ser lenta y debe enfocarse al largo plazo. Los resultados obtenidos están directamente relacionados con la tenacidad y dedicación con la que se acometan y realicen las distintas fases del modelo y fundamentalmente con el liderazgo ejemplarizante.
- **Transparencia y credibilidad.** Proporciona resultados medibles y perceptibles por la persona empleada y la sociedad, así como por el resto de *stakeholders*. Para ello es especialmente importante que cualquier avance sea consolidado, veraz y fiable. La **certificación por tercera parte** constituye el principal requisito en esta materia.
- **Flexibilidad y evolución.** Partiendo de la base de que la mayoría de las empresas actuales son a su vez casos de éxito, donde un/a empresario/a, o conjunto de ellos/as, evoluciona un negocio en un mercado altamente competitivo y globalizado, el modelo **efr** debe estar abierto a un aprendizaje y evolución continuos sin perder por ello ni un ápice de su transparencia y credibilidad anteriormente mencionadas.
- **Voluntariedad.** El contenido y aplicación de este documento normativo y de este modelo de gestión **no añade derecho laboral en las organizaciones.** Se desenvuelve en el ámbito de la voluntariedad y la Responsabilidad Social, fomentando el diálogo y el consenso entre las partes y con el más absoluto respeto a la legislación laboral, a la negociación colectiva y a la representación legal de los trabajadores.

Metodología de trabajo. Consiste en la puesta en práctica de un proceso dinámico de gestión y de mejora continua en el que, a través de distintas fases, la organización avanza en la consecución del cambio cultural. **Atiende a la denominada PDCA (Plan, Do, Check, Act) basada en el Círculo Deming de la mejora continua.** Se trata de un proceso amplio, que aborda el uso e implantación de una política de gestión basada en un modelo sistemático e integral, que da respuesta a la nueva realidad a la que se enfrentan las organizaciones hoy: atraer el

talento primero, y gestionarlo después para conseguir el máximo desarrollo. En este sentido, es preciso tener muy en cuenta que, al tratarse de un proceso de cambio cultural, el diseño e implantación del modelo **efr** debe contar con instrumentos y herramientas que lo faciliten, y minimicen las resistencias. Todo ello, sin desatender al objetivo básico de cualquier organización empresarial, que es generar riqueza y valor duraderos, para lo cual es preciso adaptar el modelo **efr** de forma continua a la realidad empresarial.



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

figura 2. Ciclo PDCA de mejora continua

3.2 el compromiso de la dirección y la definición del alcance

Dado que el modelo **efr** debe ser integrado en la cultura de la organización a todos los niveles, su implantación requiere, de partida, de una **apuesta decidida por parte de la dirección**, manifestada en un compromiso, para el posterior despliegue del modelo. Este compromiso inicial pone de manifiesto un estilo de dirección respetuoso y facilitador con la conciliación de la vida laboral, personal y familiar poniendo el foco en la persona, su diversidad y sus entornos esenciales.

Se entiende por compromiso, la expresión de la visión del líder en relación a una cultura efr en

el contexto de la organización.

Este compromiso puede respaldar desde el inicio el modelo **efr** y su certificación o recoger sólo un compromiso con la conciliación para resultar más precavido. Existen numerosas formas de establecer un compromiso inicial. Puede redactarse un documento *ad hoc*, creado exclusivamente para este fin, o puede estar soportado, por ejemplo, sobre un acta de reunión del Comité de Dirección, para el posterior desarrollo del modelo, y dirigirse a continuación a otros documentos estratégicos de la compañía como son la misión, visión, valores, propósito corporativo, códigos de conducta, objetivos estratégicos, etc.



El compromiso con la gestión de la conciliación y con su mejora continua debe formalizarse de forma explícita e inequívoca, recogerse documentalmente, estar suscrito por la dirección y ser comunicado a la organización.

El compromiso a establecer **está condicionado por el alcance** que finalmente se adopte.

El alcance especifica y delimita el diseño e implantación del modelo efr, y su consiguiente certificación, no obstante, el modelo efr ha sido concebido y diseñado para aplicarlo en organizaciones completas y no en partes de las mismas, y para una geografía concreta, habitualmente un país. **La marca**

con la que opera la organización es la referencia principal del certificado **efr** y no su código de identificación fiscal o razón social.

Existe la posibilidad para **compañías multinacionales** de optar por un alcance y una certificación global incluyendo entonces todas las geografías donde la organización y su marca operan, bajo el liderazgo y coordinación de una dirección

corporativa habitualmente denominada *head quarter*. Se denomina certificación **efr global** y está recogida y regulada en el suplemento **efr** 1000-23: Suplemento sectorial para organizaciones trasnacionales (**efr** Global).

Excepcionalmente se puede definir **un alcance parcial**; se establecen requisitos específicos para este caso. No se considera un alcance parcial el que aplica a empresas que estando dentro de un mismo grupo o *holding* accionarial tengan marcas distintas y gestiones independizadas. Por ejemplo, empresas controladas por un Fondo de Capital-Riesgo o de Inversión, o un *holding* empresarial que no cuenta con políticas y prácticas corporativas comunes en materia de personas.

El número efectivo de personas empleadas incluidas será el que se encuentre dentro del alcance directo del certificado en el momento de la auditoría, sin incluir a subcontratistas, empresas de trabajo temporal, *outsourcing* o cualquier otra forma de prestación de servicios. La entidad de auditoría/evaluación externa debe acordar con la organización el momento idóneo para llevar a cabo la auditoría/evaluación de manera que mejor ponga de manifiesto el alcance completo de la organización. Esta consideración podría incluir estación o momento del año (si se quiere considerar los empleos estacionales o temporales), mes, día/fecha y turnos, según sea apropiado para recoger la mayor variedad de casuística en relación a las expectativas y necesidades en materia de conciliación.

Compromiso de la dirección y definición del alcance. Requisitos.

- ☞ Elaborar y documentar el **compromiso inicial por parte de la dirección** de la organización con las siguientes características:
 - Estar recogido **documentalmente en soporte digital o papel**.
 - Estar suscrito y avalado, como mínimo, por la Dirección de Personas o, en caso de no existir como tal, por la dirección organizativa donde se integran estas funciones y responsabilidades.
 - Comunicarse a la organización que se encuentra bajo el alcance de la certificación.
- ☞ Especificar y delimitar el **alcance de implantación del modelo efr** tomando como referencia la organización completa y la marca con la que opera.
 - Recoger el alcance en el compromiso suscrito por la dirección.
 - Cuando excepcionalmente se proponga un alcance parcial, debe ser aprobado por **Fundación Másfamilia** e ir acompañado de un firme compromiso por parte de los representantes de la organización de ampliar y extender el modelo al resto de la organización bajo una misma marca en un plazo razonable, que a priori se entiende como un ciclo de certificación (3 años), constituyéndose en un requisito más del modelo **efr**. Se establecerá un cronograma en fases que será auditado, por lo que deberá estar suscrito y aprobado por la dirección.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

Compromiso de la dirección y definición del alcance. Resumen.

Apuesta decidida por la Dirección Ejecutiva: qué entendemos por conciliación y qué esperamos obtener de su gestión:

1. Formalizado en un documento con soporte en papel o digital.
2. Definido el alcance de la certificación.
3. Suscrito por el personal directivo.
4. Considerada su plasmación en otros documentos estratégicos.
5. Comunicado expresamente a la organización
6. Accesible para consulta al menos hasta la Certificación inicial

3.3 designación de la persona responsable del proyecto

Es necesario designar a una persona de la organización como responsable del proyecto efr⁵⁵: alguien que se encargue de liderar, organizar y ejercer la interlocución principal. En todo caso, sea o no la persona inicialmente designada, es primordial contar con la presencia activa de la dirección de personas o de la persona responsable de las políticas de personas en la organización, ya que resulta crucial

conocer a fondo la realidad diaria de la empresa, su clima organizacional y compromiso, sus prácticas y a sus empleados/as, para así obtener de este proceso los beneficios esperados.

La persona inicialmente designada para el lanzamiento del proyecto puede ser reemplazada posteriormente una vez que la iniciativa **efr** haya tomado suficiente fuerza e inercia.

Designación de la persona responsable del proyecto. Requisitos.

- Designar y dotar de los recursos suficientes a la **persona responsable del proyecto efr para liderar** la puesta en marcha del modelo y orientado a la conservación de la certificación.

3.4 diagnóstico efr inicial

Objetivo. Persigue determinar hasta qué punto existe realmente en la organización un equilibrio

entre la vida privada y profesional de la forma más veraz y objetiva posible.



El diagnóstico inicial permite obtener una fotografía del estado actual de la organización, identificando, analizando y evaluando sus puntos fuertes y débiles, así como sus oportunidades y amenazas en el ámbito efr.

El diagnóstico efr es fundamental para realizar, posteriormente, una adecuada planificación, diseño e implantación del modelo efr en la organización, pues debe permitir un correcto y objetivo posicionamiento inicial. Es

necesario identificar elementos culturales, organizativos, operativos, etc. que actúan o pueden actuar como facilitadores o como frenos en la implantación del modelo, para mantenerlos y potenciarlos (facilitadores) o

⁵⁵ Manager, coordinador, jefe de proyecto, líder, *Project leader*, *champion*... son algunas designaciones para esta función.

trabajar para su atenuación y eliminación (frenos).

Ventajas del diagnóstico efr:

- 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 y su entorno.
- Refuerza el carácter preventivo en relación a los riesgos psicosociales.

Método para el diagnóstico efr.

Existen multitud de herramientas y técnicas suficientemente contrastadas para llevar a cabo este tipo de diagnósticos. Es razonable que una organización ya haya acometido con anterioridad alguno para otras áreas de gestión, pudiendo aprovechar la experiencia si lo considera conveniente, siempre que esté alineado con el objeto del diagnóstico **efr**.

A efectos del modelo **efr** y de esta norma 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** 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.

Informe de diagnóstico efr. Las principales conclusiones serán llevadas a un informe que podrá contener entre otros aspectos:

- Breve descripción de la organización.
- Objeto y alcance del diagnóstico **efr**.
- Adecuación a la legislación y convenios o pactos colectivos.
- Análisis de las características de los puestos de trabajo en relación a la conciliación.
- Principales conclusiones de la voz del negocio o de la dirección, de la voz del empleado/a y de la voz del mercado o competencia, en caso de realizarse este último.
- Análisis de la gestión de la conciliación que viene realizando la organización (medidas, prácticas, soportes, procesos, etc.)
- Identificación y evaluación de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Recomendaciones y conclusiones.

Diagnóstico efr inicial. Requisitos.

Realizar un **diagnóstico cuando se proceda por primera vez al diseño, implantación y certificación del modelo efr**. Debe contener y dar respuesta a los siguientes requisitos y características que se evidenciarán a través de un **informe**.

El propio diseño del modelo llevará a la organización a mediciones, controles y seguimientos suficientes para avanzar en un proceso de mejora continua. No obstante, si ocurrieran en la organización cambios o transformaciones significativas, de tipo organizativo, de actividad u otro tipo, se solicitará la realización de un nuevo diagnóstico complementario al inicial sobre el que cimentar un nuevo diseño.

Considerar en el diagnóstico efr los siguientes 6 elementos:

1. Cumplimiento con la legislación vigente y vinculante: analizar el **grado de cumplimiento** con la legislación vigente y vinculante y con el convenio o pacto colectivo propio o del sector aplicable **en materia laboral y, en concreto, en temas relacionados con conciliación**. El anexo efr 1000-12: Diagnóstico efr. Legislación y voz del empleado/a recoge una relación de áreas legisladas para que puedan ser consideradas. Se recomienda realizar una **tabla comparativa** en materia de conciliación entre la legislación básica, el convenio o pacto colectivo y las prácticas habituales de la organización en la materia.

Adicionalmente la entidad suscribirá un documento *disclaimer* comprometiéndose a **informar a Fundación Másfamilia de cualquier resolución judicial condenatoria** con carácter de "firme" en materia laboral relacionada con las áreas legislativas incluidas en el anexo efr 1000-12.

La organización deberá **estar al corriente de pagos y de sus obligaciones fiscales y legales en materia laboral y, en concreto, en temas relacionados con conciliación**.

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.

2. Análisis del puesto de trabajo: se trata de **entender la conciliación desde la perspectiva del puesto y no de la persona que lo ocupa, que vendrá más adelante**. Existen puestos que no permiten, por su concepción y diseño, determinadas prácticas de conciliación. Por ello, durante el diagnóstico, se procederá a realizar un **análisis y clasificación de los puestos** atendiendo a criterios de conciliación (por ejemplo, puestos a turnos, por proyectos, con posibilidad o no de flexibilidad espacial y/o temporal, etc.)

A continuación, 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.

3. Análisis de la gestión de la conciliación: La mayoría de organizaciones realizan ya, con anterioridad al diagnóstico efr, una gestión relacionada con elementos y contenidos efr, diseñados y concebidos por otros modelos (de gestión de la calidad, de gestión de personas, de salud y seguridad, de protección del medio ambiente, etc). Se deben evaluar estos procesos para determinar su eficacia e idoneidad, y proponer su continuidad y/o evolución de acuerdo a los contenidos de este documento normativo. Así, este tercer elemento del diagnóstico **permite aprovechar al máximo el trabajo ya realizado** por la organización con anterioridad.

Diagnóstico efr inicial. Requisitos.

4. Voz del negocio o de la dirección: Con el fin de valorar el liderazgo y el estilo de dirección explícita o implícitamente implantado en la organización, comprobar el alineamiento con los objetivos y estrategias y determinar su carácter favorable o desfavorable para los propósitos **efr** se analizarán:

- **Las iniciativas y los documentos** relacionados con la ética y buen gobierno, conducta y comportamientos directivos, planificación estratégica, misión, visión, valores, propósito corporativo, etc.
- **La percepción del Equipo Directivo**, mediante entrevista siempre que sea posible, incluyendo como mínimo a la Dirección de Personas más un tercio del Equipo Directivo (y siendo recomendable, aunque no obligatorio, incluir al primer/a nivel ejecutivo).
- **Las necesidades y expectativas propias de la Dirección** en su más amplia expresión para conocerlas, satisfacerlas y, así, prevenir un error común que es apartar a la dirección y al nivel de mandos intermedios de la conciliación, por entender que no va dirigida a ellos, cuando, por otra parte, se está solicitando su apoyo, implicación y liderazgo para el impulso y difusión.

5. Voz del empleado/a: Para obtener una opinión suficientemente estructurada y segmentada de la fuerza laboral en materia **efr** se analizarán:

- **Las expectativas y necesidades de las personas empleadas** en materia de conciliación.
- **Las opiniones y valoraciones de las medidas de conciliación** que la organización pueda haber puesto en marcha de forma previa al diagnóstico.

Este análisis permitirá llevar a cabo un contraste con la voz del negocio y con el análisis de la gestión de los puestos, y acercar la gestión de la conciliación a la persona, a su realidad y a su proyecto vital. En el nivel de **excelencia** este aspecto cobra especial relevancia ya que se relaciona con la máxima personalización posible de la conciliación; es necesario previamente conocer para adaptarla a la persona.

El anexo **efr** 1000-12: Diagnóstico **efr**. Legislación y la voz del empleado establece los requisitos metodológicos cualitativos y cuantitativos mínimos que se consideran suficientes y necesarios para llevar a cabo la voz del empleado/a.

6. Voz del mercado o de la competencia: **No es requisito para la certificación inicial, aunque sí una buena práctica, identificar y analizar el posicionamiento en materia de conciliación de la competencia, o de empresas de corte similar, entendido en términos de talento.** Permitirá realizar una evaluación y un análisis comparativo entre la organización y la competencia en relación a prácticas y medidas de conciliación y a su puesta en valor para la plantilla, y definir mejor la posterior estrategia en relación a las personas.

Este aspecto se establece como requisito para niveles de excelencia y queda recogido en la norma efr 1000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr**1000.

- ☞ **Informe o reporte de diagnóstico.** Contendrá las **principales conclusiones de los aspectos del diagnóstico efr**, así como, y de forma complementaria, **otros documentos o análisis que la organización considere relevantes**, para posicionarse y definir la estrategia y prácticas de gestión de la conciliación en el ámbito del modelo **efr**.

El informe será comunicado a la Dirección, recomendando preceder una presentación de sus resultados.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

Diagnóstico efr inicial. Resumen.

Fotografía del estado actual de la organización en materia de conciliación. Formalizado en un documento con soporte en papel o digital.

1. Cumplimiento con la legislación. Requisito. Anexo efr 1000-12.
2. Análisis del puesto de trabajo. Requisito.
3. Análisis de la gestión de la conciliación. Requisito.
4. Voz del negocio / dirección. Requisito.
5. Voz del empleado / colaborador. Requisito. Anexo efr 1000-12.
6. Voz del mercado / competencia. Buena práctica. Requisito para la Excelencia A/A+. Norma efr 1000-6.

3.5 el ciclo de mejora continua (PDCA) en el modelo efr

El modelo **efr** está concebido como un proceso de gestión basado en el **Círculo Deming de la mejora continua PDCA (Plan, Do, Check, Act)** o **PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)**, y adaptado a las necesidades

concretas de un proceso de estas características.

A continuación, se identifican los requisitos considerados clave de los distintos elementos:



3.5.1 diseño y planificación

3.5.1.1 elemento 1. Liderazgo y cultura.

Nos encontramos en un escenario complejo e incierto. Algunos autores convienen en denominarlo con el acrónimo VUCAH que corresponde en lengua inglesa a las iniciales de *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Hyperconnectivity* (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad, Hiperconectividad). Este escenario requiere de un desafío adaptativo que implica no sólo cambiar prácticas u operativas sino también hábitos, creencias, mentalidades, etc.; requiere de nuevos *mindset*, en definitiva.

Un proceso de transformación cultural como el que requiere la iniciativa **efr** es un reto. Los cambios son más complejos *a priori* en entidades con culturas muy arraigadas y basadas en comportamientos y actitudes no escritas, pero los beneficios del cambio son múltiples y, en el momento actual, se constituyen en una necesidad.

La iniciativa **efr** persigue un cambio de paradigma. Se trata de dejar atrás un modelo laboral basado en la presencia y, en muchas ocasiones, en la desconfianza, e instaurar otro orientado al logro y a la persona, basado en la confianza y el compromiso mutuos y con la **flexibilidad** como gran aliada.

Existen organizaciones cuyo liderazgo transformacional les ha llevado a pilotar un proceso de

cambio como el que pretende **efr**. Son organizaciones en las que su primer nivel ejecutivo junto con la propiedad y el Consejo de Administración han evaluado el contexto competitivo y socio-laboral, decidiendo que es preciso transformar la organización también en el ámbito de las personas. En estos casos, el modelo **efr** es una herramienta de gestión útil y no requiere apenas de impulso inicial, sino simplemente comenzar con su implantación.

Como punto de partida, la organización debe conocer su estilo de liderazgo y de dirección a partir del diagnóstico **efr**, así como las fortalezas a preservar y potenciar y los aspectos a mejorar. La guía **efr** 1000-50: Guía de apoyo para la interpretación, desarrollo e implementación de los requisitos cualitativos y cuantitativos asociados al liderazgo y estilo de dirección en el ámbito de una cultura de gestión de la conciliación, desarrolla los aspectos relativos a la cultura corporativa y a la gestión de la conciliación. Aunque no incorpora requisitos de cara a la certificación **efr**, su consulta y lectura será útil y eficaz.

El estamento de **mandos intermedios o manager** requiere de una atención especial. La conciliación reside en la persona y en el día a día y, por tanto, dentro de un contexto de cultura favorable, en las relaciones jefe/a – subordinado/a es donde se dirimen y resuelven la mayoría de las cuestiones relacionadas con ella. Este colectivo habitualmente recibe indicaciones precisas sobre los

resultados a conseguir y otras, menos precisas, acerca de cómo dirigir a las personas bajo su responsabilidad. A veces, pueden producirse conflictos de intereses entre el posicionamiento de la entidad y el de las personas, algo que se debe evitar. Por eso hay que dotar a este colectivo de la formación, experiencia, habilidades y competencias necesarias para desenvolverse con eficiencia en este contexto. La planificación de dichos aspectos será clave en la implementación y mejora continua que implica el modelo.

Una organización podrá optar a la certificación **efr** inicial teniendo un estilo de dirección simplemente respetuoso o incluso parcialmente escéptico. Podríamos denominarlo de “mínimos”, ya que inicialmente es fácil encontrar tanto promotores como detractores del cambio cultural del que hablamos. Habrá líderes que necesiten más tiempo para ver los beneficios y expongan todos los riesgos hasta que hagan

este cambio de mentalidad. No obstante, con un número adecuado de apoyos se podrá comenzar el proceso. La única situación en la que en ningún caso se procederá a dar entrada a la iniciativa **efr** será cuando exista una cultura y un estilo de dirección contrario a la conciliación, también denominado tóxico. Podemos “permitirnos” inicialmente que no todos los líderes remen en la dirección propuesta, pero no que exista un grupo de ellos/as que reme en la dirección contraria.

Con el tiempo, el comportamiento de los líderes irá virando hacia uno más proactivo y con mayor implicación, para transformarse en un estilo de liderazgo excelente. La norma **efr** 1000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr**1000, recoge aquellas características más sobresalientes de una cultura excelente, incluyendo lo relativo a los estilos y comportamientos directivos.

elemento 1: liderazgo y cultura. Requisitos.

☞ **Conocer y evaluar la cultura de la organización y, en particular, los estilos y comportamientos de liderazgo y de dirección sobre las personas**, para actuar en consecuencia, dentro del proceso de transformación cultural que implica la iniciativa **efr** y su certificación asociada.

Las herramientas a utilizar para dicha evaluación serán:

- En la certificación inicial, el diagnóstico **efr** y, en concreto, la voz de la dirección.
- A partir de la certificación inicial y de cara a la siguiente renovación, contando por tanto con un periodo de tres años (un ciclo de certificación), la revisión por la dirección (elemento 11), las actividades de seguimiento y medición (elemento 9) y la auditoría interna (elemento 10).

☞ Una vez evaluado, propondrá las acciones correspondientes para preservarlo y asegurarlo o mejorarlo. Para ello utilizará herramientas del propio modelo **efr** como son la comunicación interna (elemento 6) o la formación y sensibilización (elemento 7), pensando tanto en los líderes que en ese momento se encuentren en la organización como en los que puedan incorporarse a futuro.

☞ Las organizaciones, para lograr este propósito, podrán utilizar otras herramientas a su disposición, como el reclutamiento y la selección, el *coaching*, la gestión por competencias, las herramientas retributivas y de compensación, las de reconocimiento, etc.

☞ **EXCELENTES.** Para organizaciones excelentes (niveles A y A+) se seguirán los requisitos contenidos en la norma **efr** 1000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr**1000.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

elemento 1: liderazgo y cultura. Resumen.

Fundamental en todas las etapas y en todos los niveles de gestión.

Intención: respeto y confianza.

Compromiso: con la conciliación y su mejora continua.

Despliegue: comunicación a toda la organización.

Ejecución: puesta en marcha del modelo.

1. Prestar especial atención al papel que juegan los mandos intermedios.
2. Conocer y evaluar la cultura de la organización.
3. Conocer y evaluar los estilos y comportamientos de liderazgo y dirección.
4. Punto de partida: Diagnóstico **efr** inicial. A partir de ahí, los elementos del Modelo.
5. Otras herramientas de Recursos Humanos

3.5.1.2 elemento 2. definición y orientación estratégica.

La conciliación es transversal actuando como causa de numerosos efectos o impactos beneficiosos. Es, por tanto, un medio, pero no un fin, y es condición necesaria pero no suficiente para mejorar los resultados de la organización, la calidad de vida de las personas o la sociedad donde operamos.

La conciliación es una herramienta de gestión en las organizaciones y cada organización tendrá su propia forma de concebir la conciliación y de orientarla de acuerdo a su estrategia y a otros elementos como son su visión, misión, propósito y valores corporativos, etc.

Impactos. Entre los impactos más significativos 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 atraer y fidelizar el talento.
- Mejora del clima y la satisfacción.
- Mejora del compromiso.
- Mejora de la eficiencia y la productividad.
- Mejora de la salud, el bienestar y los riesgos psicosociales.
- Mejora de la igualdad de oportunidades y de la diversidad e inclusión.

b) De carácter externo:

- Mejora de la atención y cuidado de la infancia y la dependencia.
- Mejora de la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral.
- Mejora de las relaciones familiares y de pareja.
- 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 y concretamente de enfermedades como la ansiedad, el estrés y la depresión.
- Mejora de la natalidad y, con ello, reducción del envejecimiento.
- Mejora de la aportación de valor a los grupos de interés y la sociedad en su conjunto.

Orientación estratégica de la conciliación. Las organizaciones, y especialmente las de carácter empresarial, presentan diversas culturas corporativas y formas de entender su actividad o negocio, lo que se traduce habitualmente en diferentes estrategias incluyendo también las que se refieren a la gestión del talento y los propios estilos de dirección.

No todas las organizaciones entienden de la misma forma el propósito de 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 de la conciliación y cómo éste puede contribuir al propósito corporativo.



La reflexión estratégica pasa por plantearse el propósito del modelo de gestión de la conciliación y cómo contribuye al propósito corporativo de la organización: más allá de la obtención de beneficios, para qué implantamos un modelo de estas características, qué valor estoy aportando a mis grupos de interés.

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

Un principio de gestión generalizado es que la organización decida previamente qué desea obtener con el uso de una herramienta como el modelo **efr**. Esta reflexión tendrá un cariz estratégico. Es recomendable que estas definiciones evolucionen con el tiempo, y se adapten a los cambios y circunstancias que afectan a su actividad, a su plantilla y a su propósito corporativo.

Por último, para conocer si la evolución de un proceso de gestión como el modelo **efr** es positivo y eficiente, 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, propósito y valores corporativos y estrategia de negocio y/o actuación) y orientar a dicha definición los diferentes elementos a los que se aluden a lo largo de este documento como, por ejemplo, los indicadores.

elemento 2: definición y orientación estratégica. Requisitos.

- ☞ Definir el **concepto de conciliación para la organización, y la orientación estratégica que desea adoptar**, orientado **a un ciclo de 3 años**. Deberá contener:
 - Los “para qué”: principios que mueven a la organización a gestionar la conciliación.
 - La descripción general y cualitativa de los beneficios que desea obtener para la organización, para las personas y para los diferentes *stakeholders*.

En las organizaciones excelentes se deberá alinear la orientación estratégica de la conciliación con el propósito corporativo o con las otras formas de definir y comunicar su razón de ser y su contribución social, como son la misión, la visión y los valores o la política y estrategia de la RSE.

- ☞ Tanto la definición en sí como la orientación estratégica **deberá ser pública y estar accesible** a cualquier colaborador interesado y comunicada expresa y proactivamente al Comité de Dirección, a la Dirección de Personas y a la persona Responsable de la gestión efr o *mánager efr*, a través de su inclusión en el reporte informe de información no financiera (ver elemento 6B).

- ☞ Todos los elementos de gestión del modelo **efr** deben alinearse y orientarse hacia este enfoque estratégico y especialmente en lo referente a la obtención de resultados.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

elemento 2: definición y orientación estratégica. Resumen.

Definición de conciliación y de la orientación estratégica

1. Definición del concepto de conciliación: para qué y beneficios de su gestión.
2. Alineación con las formas de definir y comunicar su razón de ser y su contribución social y medioambiental: misión, visión, propósito y valores corporativos o política y estrategia de RSE.
3. Publica, accesible y comunicada expresa y proactivamente al Comité de Dirección, Dirección de Personas o Recursos Humanos y al responsable efr de la organización.
4. Los demás elementos de gestión del modelo efr alineados y orientados hacia el enfoque estratégico.

3.5.1.3 elemento 3: medidas efr.

Las medidas efr constituyen la oferta de servicios de apoyo a la conciliación para hacer más compatible y equilibrada la vida personal y familiar con la laboral y profesional, en un marco necesario de sostenibilidad y competitividad, que cada organización ofrece a toda su plantilla, o a una parte de ella, tanto actual como futura, esto

es, considerando también a aquellas personas a las que quiero atraer a la organización.

Grupos de medidas efr. Dada la riqueza actual y el potencial y constante desarrollo de las medidas efr por parte de las organizaciones certificadas, su estructura se encuentra en constante crecimiento y evolución. Actualmente se agrupan en cinco categorías que son:

Grupos de Medidas efr

1. **Relacionadas con la Calidad en el Empleo:** Medidas concebidas para mejorar la calidad laboral de un puesto de trabajo y las dirigidas a la estabilidad en el propio puesto y a la salud y bienestar.
2. **Relacionadas con las Flexibilidad Temporal y Espacial:** Medidas que buscan mejorar la flexibilidad tanto temporal como espacial en la relación laboral.
3. **Relacionadas con el Apoyo a la Familia de los Empleados:** Medidas diseñadas para apoyar el equilibrio familia-trabajo, dirigidas a los descendientes, ascendientes y otros familiares del empleado.
4. **Relacionadas con el Desarrollo Personal y Profesional:** Medidas relativas al diseño de carreras profesionales respetuosas con la vida privada de los empleados y en particular con opciones vitales como maternidad y paternidad, fomento de la empleabilidad y fomento y apoyo al voluntariado corporativo.
5. **Relacionadas con la Igualdad de Oportunidades o de Diversidad e Inclusión:** 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.

Anexo 1000-11: Alcance, contenido y estructura de las Medidas efr en el ámbito del Modelo efr 1000.

Una Medida efr es la concreción y adaptación tras un diseño específico de cada uno de los grupos anteriores a cada organización. Su formulación y documentación debe responder a una serie de requisitos mínimos para poder ser considerada apta:

- El "qué" o descripción detallada de la medida efr.
- Grupo de medidas en la que se engloba.
- El "para quién" o "para quiénes" va dirigida (alcance).
- La duración y/o su prescripción temporal (vigencia).
- Soporte documental.
- Comunicación.

Catálogo de medidas efr. A priori **no se establece un número mínimo necesario de medidas efr.** La diversidad cualitativa, la creatividad y la innovación, serán exigidos conforme el modelo y el proceso avance, madure y cale en la organización y sirvan como forma de vehicular la mejora continua. En un caso concreto, puede resultar mucho más favorecedora la existencia de menos medidas como, por ejemplo, en materia de reducción de jornada, que la existencia de un mayor número de ellas desligadas de la realidad espacio-temporal de la empresa.

La recomendación inicial pasa por definir menos medidas, asegurándose de que estén en línea con la orientación estratégica, las características de los puestos y su entorno y con las necesidades expresadas por el personal de la compañía y su entorno competitivo, para posteriormente ir creciendo en número abarcando más cantidad de necesidades y expectativas. **De cara a la excelencia se tendrá en cuenta la tendencia del incremento de medidas del catálogo efr,** de acuerdo a la norma efr 1000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo efr1000.

Se valorará especialmente la ligazón o conexión existente entre los distintos elementos del modelo efr (misión, visión, diagnóstico, objetivos estratégicos, otras políticas, códigos de conducta

directiva, medidas de percepción, utilización, satisfacción y resultados) de forma que se aporte la máxima coherencia a la gestión.

También puede darse el caso de que una organización, en el ejercicio de su compromiso con la materia, diseñe y desarrolle alguna medida o grupo de medidas adicionales a las consideradas en este documento. A este respecto, más que entrar en la discusión de si es o no efectivamente una medida efr, será la entidad de auditoría externa la que compruebe los resultados derivados de su aplicación, incluyendo la opinión al respecto de la plantilla, y si resulta o no coherente con el resto de elementos efr de la organización.

Medidas significativas. A la hora de establecer el catálogo de medidas efr es importante **considerar aquéllas que son significativas para la plantilla o para el colectivo para el que han sido concebidas,** y no acumular medidas “inflacionando” los catálogos de medidas. Así, se deben considerar criterios como la valoración que la plantilla hace de cada una de ellas, de la satisfacción que se percibe, de su uso, de la importancia que tengan para el colectivo al que va dirigido, del esfuerzo en términos de coste, recursos o tiempo que supone para la organización su puesta en marcha, etc.

Puede ocurrir que algunas medidas hayan supuesto un gran esfuerzo para la organización y otras que,

sin suponer gran esfuerzo para la organización, la plantilla las valora muy positivamente. O también que algunas no se utilicen mucho pero que sin embargo tengan gran relevancia para aquellas personas que las necesitan, por lo que habría que **tener siempre en cuenta el colectivo al que va dirigido la medida**. Estas consideraciones deberán ser recogidas en los **análisis de eficacia de las medidas efr que conforman el indicador 5** del anexo **efr 1000-10**: Alcance, contenido y estructura de los INDICADORES de conciliación de la vida personas, familiar y laboral en el ámbito del diseño e implantación del modelo **efr**. Los análisis de eficiencia que incorporan los aspectos económicos (inversión y retorno) de las medidas son necesarios para alcanzar niveles de excelencia A+ y contribuyen a una mejor definición de la significancia de las medidas. Además, la significancia de las medidas queda recogido en la norma **efr 1000-3**: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr1000-1**.

Soporte documental de las medidas efr. De forma habitual, se elaboran soportes, recogiendo las medidas **efr**, 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**. Se permite un margen de flexibilidad a la hora de la presentación en el sentido de su estructura, campos de contenido, etc. que se entenderá como una facilidad y una orientación a la comunicación eficaz; pero es preciso hacer constar que **si 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**.

Eliminación de medidas efr del catálogo. Las medidas **efr** son un elemento dinámico y evolutivo por lo que su modificación forma parte de la filosofía del modelo **efr**. 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 que este hecho pueda ser verificado y constatado de forma regular a través de los correspondientes indicadores que demuestren fehacientemente la causa-efecto, o en casos de causa mayor, **se podrá proceder a su aminoración y/o eliminación dejando expresa constancia de ello a efectos tanto de las auditorías internas y externas de certificación**, lo que quiere decir que **debe quedar como evidencia un registro de los cambios y su justificación de cara a la entidad auditora / evaluadora**.

elemento 3: medidas efr. Requisitos.

 **Definir, documentar y dar a conocer las medidas efr**, además de **promocionarlas, difundirlas y revisarlas**.

Atender y completar **todos los grupos** de medidas **efr** especificadas considerando los criterios de significancia de las medidas incluidos en la norma **efr 1000-3**: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr1000-1**, de cara a la primera renovación, no siendo necesario para la certificación inicial.

Recoger las medidas **efr** en un **soporte o documento, físico o digital**. Se valorará la facilidad de acceso al mismo y el grado de compromiso de la dirección al respecto de acuerdo a la norma **efr 1000-3**.

Realizar un **análisis de eficacia de las medidas efr** en función de los criterios de aplicabilidad, conocimiento, uso, satisfacción y valoración, de cara a la primera renovación y sucesivas.

Evidenciar, registrar y justificar **cualquier cambio realizado** en el catálogo de medidas **efr**.

 **Excelentes**. De cara a la excelencia se tendrá en cuenta la tendencia del incremento de medidas del catálogo **efr**, y la realización del análisis de eficiencia (sólo para A+), de acuerdo a la norma **efr 1000-6**: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr1000**.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

elemento 3: medidas efr. Resumen.

Oferta pública de servicios de apoyo a la conciliación para empleados actuales y potenciales

1. Una Medida efr es la concreción y adaptación tras un diseño específico de cada uno de los grupos de medidas a cada organización.
2. Establecer para cada una de ellas:
 - El “qué” o descripción detallada de la medida efr.
 - Grupo de medidas en la que se engloba.
 - El “para quién” o “para quiénes” va dirigida (alcance).
 - La duración y/o su prescripción temporal (vigencia).
 - Soporte documental.
 - Comunicación.
3. Atender y completar todos los grupos de medidas efr, atendiendo a criterios de significancia (Norma efr 1000-3), dentro del primer ciclo de certificación (3 años).

elemento 3: medidas efr. Resumen.

4. No se establece la inclusión en el catálogo de un número mínimo de Medidas efr pero de cara a la Excelencia se tendrá en cuenta la tendencia del incremento de Medidas efr. (Anexo efr 1000-17).
5. Encontrarse por encima de las exigencias legales y de convenio colectivo.
6. Poseer un soporte documental físico o virtual.
7. Definir, documentar y dar a conocer las medidas efr, además de promocionarlas, difundirlas y revisarlas convenientemente.

Evidenciar a través de registro y justificación de a cara a los evaluadores cualquier cambio o eliminación de medidas efr.

3.5.1.4 elemento 4: objetivos de mejora.

Cada organización debe definir, documentar, revisar y actualizar sus objetivos efr, sobre la base del compromiso con la mejora continua del modelo efr.



Los objetivos serán exigentes, realistas y cuantificables para poder determinar el grado de avance y su consecución final.

Deberán acompañarse de parámetros observables y medibles.

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, auditorías internas y externas, comunicaciones y sugerencias internas, procesos de *benchmarking*, tendencias legislativas y sociales, etc.)

La definición de objetivos debe adaptarse a la cultura y estrategia de cada organización y deben ir más allá de los requisitos legales vigentes y vinculantes en la materia, así como los recogidos en el convenio colectivo particular o sectorial.

Plazos para la fijación de los objetivos.

- En lo que respecta a los **plazos**, no se establecen requisitos para la consecución de cada objetivo, si bien se considera que periodos superiores a 3 años se encuentran habitualmente alejados de la realidad empresarial y sólo serían admitidas para objetivos complejos en organizaciones complejas.

Número y forma de medir la mejora.

- No se establece *a priori* un **número mínimo** de objetivos. Los objetivos deben constituirse en el motor de la mejora

continua. Es por ello que cada organización debe fijar sus orientaciones y ambiciones al respecto siempre orientadas a la mejora continua.

- En el caso de objetivos cuantitativos, no se establece un **porcentaje de avance mínimo**. No obstante, no se considera mejora (salvo excepciones) un incremento inferior al 5% adicional (por ejemplo, del 30 al 35%).

Plan asociado a cada objetivo.

Cada objetivo debe llevar **asociado un plan *ad hoc* para su consecución** con indicación como

mínimo de metas intermedias, plazos de ejecución, responsabilidades y funciones, inversión estimada, dedicaciones internas y/o externas, esto es, parámetros de medida para su seguimiento.

Disponibilidad. En el caso de solicitud por parte de la representación legal de los trabajadores o por comités o grupos de trabajo en temas de conciliación designados por la organización, se facilitarán las líneas de actuación generales recogidas en los objetivos.

elemento 4: objetivos de mejora. Requisitos.

- ☞ **Definir, redactar documentar, revisar y actualizar los objetivos de mejora de acuerdo a la cultura y estrategia** de cada organización.
- ☞ Cada objetivo debe llevar **asociado un plan para su consecución** que incluya como mínimo: metas intermedias, plazos de ejecución, principales responsabilidades y funciones, inversión estimada, dedicaciones internas y/o externas e indicadores de medida para su seguimiento.
- ☞ Facilitar las **grandes líneas de actuación** recogidas en los planes asociados a los objetivos en caso de solicitud por parte de la representación legal de los trabajadores o por comités o grupos de trabajo en temas de conciliación.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

elemento 4: objetivos de mejora. Resumen.

Los objetivos son el motor de la mejora continua.

1. Definir, documentar, revisar y actualizar objetivos de mejora de acuerdo a la cultura y estrategia de la organización.
2. Partir de los resultados del diagnóstico inicial para después estar basados en los resultados como consecuencia de la implantación del modelo.
3. Deben ir más allá de los requisitos legales vigentes y vinculantes y de los recogidos en convenio colectivo.
4. Deben ser exigentes, realistas, cuantificables e ir acompañados de parámetros medibles y observables.
5. Deben llevar asociados un programa ad hoc de consecución indicando plazos de ejecución, responsabilidades y funciones, inversión estimada, dedicaciones internas y/o externas.
6. No se establece un número mínimo de objetivos ni un porcentaje de avance mínimo.
7. Deben facilitarse las grandes líneas de actuación en caso de solicitud por parte de la representación de los trabajadores o por comités o grupos de trabajo en temas de conciliación.

3.5.1.5 elemento 5. soportes

elemento 5 a) organizativos.

Cada organización debe proceder a **definir los elementos organizativos** sobre los que soportará el diseño, implantación y mejora continua del modelo **efr**.

elemento 5: a) soportes organizativos. Requisitos.

I. Designar a una persona Responsable de la Gestión del modelo efr, o Manager efr:

- Será la que canalice y vehicule tanto interna como externamente las comunicaciones (directrices, objetivos, quejas, sugerencias, propuestas, reclamaciones, etc.) en materia **efr**.
- Actuará como responsable de la gestión e interlocutor principal del modelo.
- Puede pertenecer al colectivo de dirección, de mandos intermedios y siempre en competencias, facilidad y experiencia para interactuar en y con la organización.
- Su nombramiento debe estar expresamente documentado y comunicado al conjunto de la organización y ser realizada por el Comité de Dirección o por la persona que ejerce la Dirección del modelo **efr**.
- Su designación implica forzosamente la atribución de funciones y responsabilidades, de medios y recursos y, así como de disponibilidad suficientes para realizar su tarea.
- Su **perfil competencial** mínimo está descrito en el anexo **efr** 1000-13: Perfiles competenciales de la persona Responsable de la Gestión **efr** (*Manager efr*) y del Auditor interno en el ámbito del modelo **efr**, que debe ser seguido. La asunción y el desarrollo del mismo está relacionado con el nivel de excelencia asociado a su vez a la puntuación contenida en la norma **efr** 1000-3: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr**1000-1. **Para la obtención de la certificación efr, por tanto, la persona deberá poseer los requisitos indicados como mínimos en el citado anexo.**
- Es aconsejable que sus funciones se asuman con personal propio de la organización. De cualquier forma, las responsabilidades no podrán ser nunca externalizadas.

II. Designar a una persona para ejercer la Dirección del modelo efr que puede coincidir o no con la figura anterior.

- Actuará como nexo de unión entre la persona Responsable de la Gestión **efr** ó *mánager efr* y la Dirección de la organización.
- Asumirá las responsabilidades corporativas en materia de gestión de la conciliación.
- Su nivel jerárquico (CEO, Dirección general, Dirección de Personas, Dirección de RSE, etc.) será tenido en cuenta a la hora de considerar y valorar el modelo, y, concretamente, su liderazgo y su pertenencia o no al Comité de Dirección.
- Se implicará en la marcha y resultados del modelo, asumiendo y responsabilizándose del resultado tanto de las auditorías/evaluaciones (internas y externas), así como de la revisión por parte de la dirección (elemento 11).

elemento 5: a) soportes organizativos. Requisitos.

- Se responsabilizará de la asignación de recursos para la consecución de los resultados, en especial de los relacionados con la persona Responsable de la Gestión del modelo **efr** ó **mánager efr**.
- Sus funciones y responsabilidades no pueden en ningún caso ser externalizadas.
- Las funciones que se esperan de esta designación no son definidas de forma inclusiva en este documento. Su dedicación puede ser poco significativa en cuanto al cómputo anual, ya que los resultados **efr** no están del todo relacionados con ella y sí, mucho más, con su apoyo de todo tipo a la persona **Responsable de la Gestión efr** y con su labor de liderazgo ejemplarizante con el resto de directivos de la organización.

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

IV. Involucrar e implicar a la plantilla en el modelo efr y en sus resultados. Es válida cualquier fórmula (grupos de trabajo o mejora, encuestas, etc.) que implique una relación de escucha activa, interlocución, trabajo continuo y una dinámica entre la plantilla y la dirección de la empresa en relación a la conciliación. La fórmula de trabajo elegida deberá ser apropiada para la naturaleza de la organización y recoger la opinión y posicionamiento de la plantilla en su conjunto y no sólo de una parte.

Es preciso mantener informada a la representación legal de los trabajadores de los principales avances de la aplicación del modelo **efr**.

V. En el caso de sociedades cotizadas, **se valorará de forma positiva (no es requisito)** incluir los asuntos **efr** en la agenda del Consejo de la RSE o de cualquier otra forma.

elemento 5 b) procesos

Para dotar al modelo de flexibilidad, no se define *a priori* una estructura ni unos requisitos de soporte documental mínimos, si bien **los procesos deben quedar, a juicio de una entidad de auditoría interna y externa, 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 está soportada de otra manera.

Se distingue entre **procesos transversales obligatorios**, que se constituyen en requisitos de la norma, y **procesos voluntarios** que, sin constituir un requisito, es recomendable sistematizar y protocolizar.

Procesos voluntarios. Es recomendable considerar los siguientes:

- Comunicación con el resto de partes interesadas o *stakeholders*.
- Establecimiento y revisión de medidas **efr**.
- Revisión por la dirección.

- No conformidades, acciones correctoras y preventivas.
- Acceso, identificación y mantenimiento de requisitos legales asociados.
- Formación y sensibilización.
- Gestión del compromiso.
- Gestión de la satisfacción de la plantilla o del clima organizacional.

elemento 5: b) procesos. Requisitos.

Considerar como **procesos obligatorios** 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 y expectativas a la organización asegurando la ausencia de represalias. Este proceso se diseñará orientado a la realización de encuestas y/o entrevistas y podrá ser considerado de forma conjunta con otros procesos de consultas o surveys en la organización.
2. **Comunicación.** Como herramienta fundamental de implantación del modelo como se verá en el elemento 6.
3. **Actividades de seguimiento y medición.** Fundamentales para la consolidación de los resultados conseguidos como se describe en el elemento 9.
4. **Auditoría interna.** Que complementa a las actividades de seguimiento y medición y que se desarrolla en el elemento 10.
5. **Protocolo antiacoso psicológico o antimobbing.** Cuyas características se recogen en el anexo I del presente documento.
6. **Extensión de la cultura efr en la cadena de valor.** Las características y requisitos están recogidos en el elemento 8.

elemento 5 c) indicadores

El modelo efr es un modelo de gestión que se soporta sobre la base de obtención de resultados observables y medibles que permitan avanzar en la mejora continua.

El anexo **efr** 1000-10: 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**, recoge el listado de indicadores, sus definiciones, sus

métricas y el propósito con el que han sido diseñados.

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.

- **Universalidad y flexibilidad.** Se pretende un conjunto de indicadores comunes que permitan posicionar a las organizaciones en el modelo efr y otro conjunto adaptado a la realidad de cada organización y a su estrategia de conciliación, que les ayuden en su propia gestión.

elemento 5: c) indicadores. Requisitos.

- ☞ **Diseñar y medir un número determinado de indicadores** distinguiendo:
 - **Indicadores de medición obligada por pertenecer a la Comunidad efr** y de acuerdo al nivel de clasificación en el que se encuentra la organización. Estos indicadores servirán para la elaboración de los informes de la propia Comunidad efr, para facilitar globales a nivel público y para realizar procesos de *benchmarking*.
 - **Indicadores de medición por parte de la organización.** Cada organización diseñará, definirá, seguirá, analizará y actualizará sus propios indicadores para avanzar en su gestión en pro de la excelencia y de acuerdo a la realidad de su negocio o actividad y al planteamiento estratégico definido en relación a la conciliación. Son indicadores, por tanto, relacionados fundamentalmente con el cuánto concilio o cuánto logro y ligados a la orientación estratégica que adopta la organización en conciliación.
- ☞ Para ello deberán considerarse los aspectos contenidos en el anexo efr 1000-10: 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 que recoge el alcance, contenido y estructura de los indicadores tanto obligatorios como voluntarios.

elemento 5 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.**



Se considera registro o evidencia cualquier hallazgo relevante generado por la propia organización como consecuencia de la aplicación del modelo.

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.

Es recomendable 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 recogidas 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

elemento 5: d) registros y evidencias. Requisitos.

 **Obtener registros que demuestren y aseguren el funcionamiento del modelo efr** de una forma continuada, así como su mantenimiento y puesta a disposición de las actividades de Seguimiento y Medición, de Auditoría Interna, de Revisión por la Dirección y de Auditoría Externa de Certificación.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en los cuadros anteriores.

elemento 5: Soportes. Resumen.

Organizativos

1. Designación del Responsable de Gestión efr. (Anexo efr 1000-13 / efr 1000-3).
2. Designación del Responsable de la Dirección efr.
3. Designación de funciones y responsabilidades clave.
4. Involucración e implicación de los empleados en el modelo efr y sus resultados.

Registros y evidencias

1. Obtención de registros que demuestren y aseguren el funcionamiento del Modelo efr de forma continuada.
2. Mantenimiento y puesta a disposición para su seguimiento y medición, auditoría interna, autoevaluación y auditoría externa de certificación.

Procesos

1. Identificación, análisis y evaluación de necesidades en materia efr de la organización.
2. Comunicación interna.
3. Actividades de seguimiento y medición.
4. Auditoría Interna.
5. Protocolo Antiacoso Psicológico o Antimobbing.
6. Extensión de la cultura efr a la Cadena de Valor.

Indicadores

1. Medición de un número determinado de indicadores de acuerdo al nivel de clasificación en el que se encuentre la organización.
2. Diseño, definición, seguimiento, análisis y actualización de los propios indicadores que permitan avanzar en el modelo de acuerdo a la orientación estratégica y a la realidad del negocio.

3.5.2 desarrollo e implantación

3.5.2.1 elemento 6. comunicación

elemento 6 a) comunicación interna.

La comunicación interna **es la principal herramienta para la implantación del modelo efr y para la obtención de resultados por lo que es fundamental resaltar su importancia.**

En general, las comunicaciones internas se producen en 3 sentidos:

- Ascendente.
- Descendente.
- Horizontal o entre iguales.

Cada organización tiene sus propias herramientas de comunicación interna, con diferente nivel de complejidad y sofisticación, de manera que cada

organización determinará los métodos idóneos a este respecto, en función de sus experiencias anteriores, de las herramientas y recursos de los que disponga, de las propuestas y solicitudes de su propio personal o de la asesoría experta de entidades externas de consultoría.

Cualquier método que persiga y consiga una comunicación efectiva se considerará válido, siempre y cuando vaya acompañado de evidencias.

Se valorará especialmente la comunicación diseñada y realizada por la organización para sensibilizar a sus propios empleados/as para que conozcan, utilicen y valoren, adecuadamente de acuerdo al esfuerzo realizado, las medidas **efr** de la organización, así como la recogida de propuestas y sugerencias.

elemento 6: a) comunicación interna. Requisitos.

- ☞ **Comunicar** a toda la organización incluida en el alcance de la certificación:
 - **Al inicio**, el compromiso de la dirección con la conciliación y su gestión.
 - **De forma continua, estando accesible**, la definición y orientación estratégica, los distintos responsables y sus funciones, el catálogo de medidas **efr** actualizado, la existencia del canal con **Fundación Másfamilia** y los principales resultados y logros alcanzados en relación al modelo **efr** y su certificación.
- ☞ Poner a disposición y en conocimiento del personal un **canal de comunicación confidencial con Fundación Másfamilia en relación al modelo efr**, siempre preservando el secreto profesional de la organización y la legislación vigente y vinculante al respecto. Las comunicaciones que se establezcan por este canal deberán responder como mínimo a una serie de características generales como:
 - Ser relevantes en 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 sólo es necesaria referenciarla y activarla mediante el *link* correspondiente, que está accesible en nuestro *web site*: www.masfamilia.org/canal.

Este canal puede ser sustituido por otra alternativa propuesta por la organización y que una vez valorada por la dirección de la organización y por la entidad de

elemento 6: a) comunicación interna. Requisitos.

auditoría/evaluación externa se muestre como una alternativa eficiente, fiable y que en definitiva garantice los objetivos a este respecto.

- ✎ Crear un **canal específico (portal, intranet, buzones sugerencias, etc.) para que cualquier empleado/a pueda hacer llegar sus propuestas, sugerencias, quejas y reclamaciones** a las personas representantes o responsables en materia **efr** de la organización, así como **analizar, evaluar y considerar periódicamente estas comunicaciones internas en materia efr.**
- ✎ **Todas las comunicaciones internas en relación al modelo efr tendrán en cuenta criterios de no discriminación, de inclusión y de aceptación de la diversidad en el uso del lenguaje.**
- ✎ **Excelentes.** Con vistas a la Excelencia (niveles A y A+), hacer un buen uso de la marca **efr** internamente de acuerdo al Manual de Identidad Corporativa propiedad de **Fundación Másfamilia.**

elemento 6 b) comunicación externa.

La comunicación externa se presenta **como una herramienta muy potente para la promoción de la organización y la reputación que proyecta hacia el exterior**, hacia la sociedad. El concepto de RSE actualmente está íntimamente ligado a la transparencia y rendición de cuentas a través de la comunicación externa como instrumento de divulgación del "buen hacer" en relación a los grupos de interés y como ayuda para construir y mantener la reputación corporativa. La RSE, a través de las acciones de comunicación externa, se constituye en herramienta de competitividad empresarial y en generador de transparencia y confianza, y repercute favorablemente en la marcha del negocio.

La referida necesidad de una mayor transparencia, participación e implicación de los grupos de interés en la gestión de las organizaciones, esto es, de una mayor democratización en línea con conceptos y tendencias como la RSE, el Buen Gobierno, la gestión de riesgos operativos, la gestión de la reputación y la marca de empleador, etc, está generando multitud de iniciativas voluntarias y obligatorias relacionadas con la necesidad de reportar información no financiera para la de rendición de cuentas o *accountability*.

Son numerosas las iniciativas que en este sentido podríamos referenciar:

- **Voluntarias:** *Global Reporting Initiative*, norma AA1000, norma internacional ISO 26000, distintos Códigos de Buen Gobierno, etc.
- **Obligatorias:** *Ley Sarbanes – Oxley* en EE.UU (*Sarbanes – Oxley Act 2002*), Directiva

2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, o en España la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad que, adaptando la referida Directiva de la UE, es ya de aplicación para grandes y medianas empresas.

La mayoría de estas iniciativas incluyen aspectos relacionados con las materias **efr** o de conciliación como, por ejemplo, asuntos de igualdad de género, otras formas de diversidad, la parentalidad responsable o positiva, la corresponsabilidad, la racionalización de horarios, jornadas y organización del trabajo, el derecho a la desconexión digital, el

envejecimiento de la población, la minimización de los efectos asociados a la soledad y la dependencia, etc.

Las acciones de comunicación externa relacionadas con el modelo **efr** contribuyen a la extensión de los valores que subyacen al modelo y potencian el concepto de "Buen Empleador" o "Empleador de Referencia" mejorando la capacidad de la organización para atraer y fidelizar talento. Por todo ello es importante también el uso de la comunicación externa para el desarrollo y refuerzo del modelo **efr** y del concepto de marca empleadora.

La marca **efr** y sus elementos de identidad corporativa como logotipos e imagotipos, cumplen la función de transmitir los valores y el compromiso con la cultura de respeto y gestión de la conciliación que, unido a los niveles de clasificación (C, B y A), proyectan el avance a la excelencia en la gestión de la conciliación. La utilización de la marca **efr** puede llevarse a cabo de forma variada asociándola a la marca de la organización, al reclutamiento y selección, a las políticas y prácticas de personas etc.

Elemento 6 b) Comunicación externa. Requisitos

 **Elaborar, publicar y actualizar la información relacionada con el modelo efr 1000, en la información no financiera de la organización como mínimo una vez en cada ciclo de certificación (3 años),** pudiendo constituirse como informe propio o incorporarse a los Reportes Integrados, Memorias de Sostenibilidad o Sustentabilidad, Memorias de triple cuenta de resultados o *triple bottom line*, etc. que, a su vez y en el

Elemento 6 b) Comunicación externa. Requisitos

caso español, formarán parte de los Informes de Gestión en lo relativo al cumplimiento de la Ley 11/2018.

El contenido mínimo de este informe o reporte efr será:

1. Resumen del **posicionamiento inicial y en cada** en el ciclo, en lo relativo a orientación estratégica (elemento 2. Definición y orientación estratégica).
2. Resumen de la **revisión por la dirección** realizada al final del ciclo (elemento 11. Revisión por la dirección).
3. Principales **resultados alcanzados en el ciclo** en función del análisis de relevancia / materialidad que se realice. En el caso español deberán incluir los conceptos o elementos incorporados en la Ley 11/2018 y para los que resulta obligatorio el reporte.

Excelentes. Sólo para entidades con la consideración de excelentes (A/A+), la evolución en el caso de la certificación de la inversión realizada en materia de conciliación y gestión de la conciliación expresada en porcentaje sobre masa salarial bruta de la organización de acuerdo al anexo efr 1000-17.

El requisito será eximible (salvo requisitos legales vigentes y vinculantes) para certificaciones iniciales y en casos en los que exista un proceso de suspensión de la certificación **efr** según el anexo **efr** 1000-14: Suspensión, retirada y cancelación de la certificación **efr**.

En relación a los requisitos de publicación y distribución de la información, **las organizaciones deberán hacerla pública por los medios que considere más adecuados y eficientes**. Serán de utilidad las experiencias adquiridas con otros reportes financieros y no financieros o integrados de la organización. **Recomendación de integrar toda esta información en un único informe o reporte.**

Fundación Másfamilia hará público en su página web este reporte **efr** o bien referenciará a través de un *link* al Informe, en caso de existir, de la organización.

- ☞ **En relación al uso de marca efr y sus elementos de identidad corporativa se deberán seguir los requisitos y recomendaciones recogidos en el** Manual de Identidad Corporativa propiedad de **Fundación Másfamilia**.
- ☞ **Todas las comunicaciones externas en relación al modelo efr tendrán en cuenta criterios de no discriminación, de inclusión y de aceptación de la diversidad en el uso del lenguaje.**

Excelentes. Para organizaciones en nivel Excelente (A y A+) la marca **efr** deberá aparecer en la página *web* de la entidad, existiendo además un *link* a la *web site* de la **Fundación Másfamilia**. Podrá aparecer en la sección que se considere más apropiada al objeto de difundir los valores y cultura **efr**. Norma **efr** 1000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo efr1000.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en los cuadros anteriores.

elemento 6: Comunicación. Resumen.

Se constituye en herramienta fundamental del desarrollo, implantación y difusión del Modelo efr.

comunicación interna

1. Comunicación periódica y continua del compromiso, orientación estratégica, responsables y funciones, medidas efr, canales de comunicación, principales resultados...
2. Canal de comunicación confidencial con Fundación Masfamilia.
3. Canal específico para propuestas, sugerencias, quejas o reclamaciones de los empleados.
4. Método específico para identificar, analizar y evaluar las comunicaciones internas.
5. Criterios de no discriminación, inclusión y aceptación de la diversidad en el uso del lenguaje.
6. (Para acceder a A / A+) Buen uso de la marca efr y efectividad en las comunicaciones internas.

comunicación externa

1. Elaboración de la información relacionada con el Modelo efr e inclusión con la Información No Financiera, como reporte propio o integrado, al menos una vez cada ciclo (3 años).

Eximible para certificaciones iniciales.

Canal específico para propuestas, sugerencias, quejas o reclamaciones de los empleados.

2. Uso de la marca efr de acuerdo al Manual de Identidad Corporativa propiedad de Fundación Masfamilia.
3. Criterios de no discriminación, inclusión y aceptación de la diversidad en el uso del lenguaje.
4. Para Excelentes A / A+, aparición de la marca efr en la página *web*.

3.5.2.2 elemento 7. formación y sensibilización.

La formación y sensibilización se establecen como un pilar fundamental sobre el que cimentar la mejora continua.

La necesaria transformación cultural precisará de adaptaciones tanto en los líderes como en la totalidad de la plantilla. El modelo efr implica una nueva forma de

relación laboral que es preciso conocer y entrenar para dominar y proporcionar resultados.

Por otra parte, dadas las características del concepto de conciliación, que abarca disciplinas profesionales, pero también relacionadas con la vida privada, son muchos, casi innumerables, los ámbitos en los que una organización puede formar y sensibilizar a su personal para

avanzar en la implantación de una cultura de gestión de la conciliación.

Aspectos formativos. De esta forma, la formación y sensibilización en temas relacionados con el modelo **efr** abarca aspectos como:

- Sensibilización en conciliación / **efr**.
- Profundización en la gestión de la conciliación / **efr**.
- Gestión de la Excelencia.
- Herramientas de productividad personal y colaborativas.
- Escuelas de padres y madres.
- Inclusión y gestión de la diversidad.
- No discriminación e igualdad de oportunidades.
- Gestión de la RSE.
- Reputación y marca empleador.
- Habilidades y desarrollo profesional.

- Equilibrio vida-profesión y desarrollo personal.
- Flexibilidad temporal y espacial.
- Gestión eficiente del tiempo.
- Salud y bienestar o *wellbeing*.
- Voluntariado, acción social.
- Felicidad.
- Liderazgo y estilo de dirección dirigida a nivel directivo, gerente y posiciones de gestión con responsabilidad sobre personas.

Colectivo de mandos intermedios. Se recomienda formación específica al colectivo de mandos intermedios ya que son la clave en la implantación y funcionamiento del modelo por su papel como correa de transmisión entre la dirección y las personas empleadas y por ser los que habitualmente las gestionan directamente en la organización.

elemento 7: formación y sensibilización. Requisitos.

 **Sensibilizar a la plantilla en temas o aspectos en torno al concepto de conciliación y/o modelo efr como herramienta de gestión.** Para ello, podrá formar parte de los planes o programas de formación de la organización o bien elaborarse de forma *ad hoc*.

El requisito anterior será eximible para certificaciones iniciales a excepción de aquellas situaciones en las que existan determinados colectivos, identificados previamente, que actúan como frenos y que pueden poner en riesgo la certificación y su mantenimiento.

 Sensibilizar e impartir **formación específica en el modelo efr a la persona Responsable de la Gestión del modelo efr o *Manager* efr y a la persona que ejerce la Dirección del modelo efr.**

En el caso de existir un equipo efr se deberá formarlo específicamente en el modelo **efr** pudiendo realizarse de forma interna o externa de acuerdo al anexo 1000-13:

elemento 7: formación y sensibilización. Requisitos.

Perfiles competenciales del Responsable de la Gestión **efr** o *Manager efr* y del Auditor interno en el ámbito del modelo **efr**.

 **Organizaciones efr excelentes.** Para organizaciones en nivel Excelente (A y A+) la formación específica al colectivo de mandos intermedios se constituye en requisito según la norma **efr** 1000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr** 1000.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

elemento 7: Formación y sensibilización. Resumen.

Como una de las herramientas fundamentales en el desarrollo e implantación del Modelo efr.

1. Facilitar la asistencia a formaciones, foros, charlas, etc. en temas o aspectos en torno al concepto de conciliación y/o del modelo efr para el mantenimiento y evolución de la certificación (eximible para certificaciones iniciales).
2. Formación y sensibilización previa a la primera certificación o durante la implantación y desarrollo del modelo a colectivos que puedan actuar como frenos.
3. Formación específica en el Modelo efr al Responsable de la Gestión del Modelo efr (gerente / manager), al Responsable de la Dirección del Modelo efr y al equipo efr en caso de existir.
4. Importancia de la implicación de la Dirección y de la Formación a mandos intermedios (requisito en la Excelencia).

3.5.2.3 elemento 8. la cadena de valor

Extensión de la cultura efr en la cadena de valor.

Las organizaciones están inmersas en un entramado de relaciones comerciales cada vez más complejo y de mayor impacto para su sostenibilidad y competitividad. El concepto de proveedor tal y como lo conocemos en la etapa post industrial se ha transformado en muchas ocasiones en un aliado, en un *partner* cada vez más necesario e implicado en la gestión y los resultados.

Por otra parte, conceptos como la Reputación o la RSE ya no se entienden aplicados de forma aislada a una organización. Es más, una organización es precisamente el conjunto de relaciones y redes que ha venido diseñando y consolidando y no un código de identificación fiscal o aquello que se considere a efectos fiscales. Las relaciones laborales han evolucionado considerablemente y lo harán mucho más en el futuro.

El concepto "sólo represento a una organización si tengo un contrato laboral indefinido con ella" está quedando atrás, sustituido por otras modalidades que tratan de dar respuesta a los desafíos de una economía globalizada y una realidad líquida. Conceptos como *gig* economía, *knowmads*... forman parte ya de nuestra realidad empresarial, y además muestran constantemente comportamientos

de compromiso, implicación y orgullo corporativo en ocasiones, superiores a los de los propios empleados/as bajo condiciones contractuales *standard*. La Oficina de Naciones Unidas recoge en sus ODS, concretamente en el nº 17, las alianzas como uno de los principales objetivos para las organizaciones modernas.

Por todo ello, cuando se formulan conceptos como gestión de la calidad, protección del medio ambiente, gestión de la salud y seguridad, reputación corporativa, marca de empleador, RSE, sostenibilidad, etc., es preciso considerar a la organización en un contexto más global, inmersa en su cadena de valor con sus proveedores "aguas arriba", sus clientes "aguas abajo" formando parte de un ecosistema dinámico y evolutivo.

La gestión de la conciliación no puede ser una excepción a lo anteriormente descrito. Es obvio que una organización puede resolver parte de sus demandas de conciliación "desprendiéndose" formalmente de una parte de su actividad, y también que las necesidades de las personas permanecerán sin resolver. Por tanto, **la aplicación del modelo efr para resultar exitosa y acorde con las expectativas de los diferentes grupos de interés, debe tomar una consideración holística en lo que respecta a la cadena de valor.**

elemento 8: la cadena de valor. Requisitos.

Definir, poner en marcha, supervisar y retroalimentar un **proceso para la extensión eficaz de la cultura efr a través de la cadena de valor de una organización** y, en especial, en lo referente a sus proveedores y contratistas, de aplicación en la primera renovación y sucesivas (no para certificación inicial). Este proceso debe contemplar tres grandes fases que se corresponden con los tres grandes niveles de clasificación en el ámbito del modelo **efr** (C o Comprometido, B o Proactivo y A o Excelente).

Previamente, **se debe priorizar a aquellos proveedores y contratistas sobre los que se va a actuar** para dotar de eficacia y coherencia a este proceso de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Identificar en la cadena de suministro a los proveedores *Tier 1* o proveedores clave, para centrar el foco y la atención en ellos.
2. Identificar proveedores y contratistas que operan habitualmente en los centros de trabajo de la propia organización.
3. Identificar aquellos proveedores y clientes sobre los que la organización posee una clara capacidad de influencia, por ejemplo, porque es uno de sus principales clientes.
4. Identificar aquellos proveedores que proporcionan servicios profesionales de alta cualificación y, por tanto, con incidencia en la gestión del talento.
5. Identificar aquellas alianzas con mayor impacto sobre el riesgo reputacional. Es decir, aquellas que, en caso de una gestión deficiente en materia de conciliación, sus impactos asociados (igualdad, diversidad, parentalidad, dependencia, etc.) podrían afectar a la reputación de la organización.

En función de estos criterios u otros que la organización diseñe y considere, **se deberá cribar el listado de proveedores, contratistas, clientes, colaboradores *partner* aliados, etc. para proceder de la siguiente forma, sobre el segmento elegido:**

1. Niveles C. Informar de nuestra decisión de compromiso con la conciliación y su gestión a partir de la certificación inicial (no para la incorporación inicial al modelo).
2. Niveles B. De manera proactiva implicar y colaborar en el proceso de transformación cultural (información continuada, talleres, estudios, etc.)
3. Niveles A. **Excelentes**. Incluir criterios relacionados con la conciliación y su gestión en la selección y homologación de proveedores bien para el colectivo seleccionado objeto de trabajo, bien para la totalidad, lo que en este caso puede tener mayor sentido. Este requisito queda recogido y ampliado en la norma **efr** 1000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr** 1000.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

elemento 8: Cadena de valor. Resumen.

Extensión del Modelo efr contemplando a la organización de forma global y como entramado de relaciones comerciales.

1. Importancia de definir y poner en marcha un proceso para extender eficazmente la cultura efr a la cadena de valor de la organización.
2. Contemplar el proceso en 3 fases de acuerdo a los niveles de clasificación en el modelo (C, B, A).
3. Priorizar aquellas organizaciones sobre las que se va a actuar.
4. Actuar sobre el segmento elegido o de forma global:
 - Niveles C. Informar de la decisión de compromiso con la conciliación y su gestión a partir de la certificación inicial (no para la incorporación al modelo).
 - Niveles B. De manera proactiva implicar y colaborar en el proceso de transformación cultural (información continuada, talleres, estudios etc).
 - Niveles A. Incluir criterios relacionados con la conciliación y su gestión en la selección y homologación de proveedores. En caso de no ser posible actuar sobre el protocolo de homologación de proveedores, se podrán proponer alternativas

3.5.3 seguimiento y medición de resultados.

3.5.3.1 elemento 9: seguimiento y medición

Orientado a resultados. 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, objetivos, métodos, etc.) deben estar dirigidos a la obtención de resultados. No obstante, no resulta fácil ni la obtención de resultados en el corto plazo, ni la propia medición para obtener información fiable que, una vez procesada por la dirección, permita redefinir el proceso inicial.

Se otorga una **gran importancia a la metodología para realizar el seguimiento y medición de resultados** y, en muchas

ocasiones, se torna como uno de los elementos críticos del diseño inicial y de las actividades de implantación, seguimiento y medición.

Algunos de los resultados que se pretenden medir presentan un cariz subjetivo y en ocasiones, para mayor complejidad, el resultado se obtiene a través de respuestas donde se mezclan las percepciones y otros factores endógenos (sentimientos, compromisos, estados de ánimo...) con factores exógenos (coyuntura económica, conflictividad laboral, procesos de fusiones, compra-ventas, etc.) que constituyen un complicado esquema en el que es preciso obtener información objetiva, fiable, veraz, oportuna, válida, etc.

elemento 9: Seguimiento y Medición. Requisitos.

- ☞ Diseñar y poner en marcha una **metodología para conocer si existen desviaciones sobre lo planificado y esperado y permitir proponer oportunidades de mejora** con respecto a:
 - Adecuación a la legislación vigente y vinculante, incluidos los convenios colectivos en lo que en materia de conciliación incorporen.
 - *Compliance* (códigos de conducta, códigos éticos, etc.) en los aspectos que son materia **efr**.
 - Liderazgo y cultura **efr**.
 - Medidas **efr**. Aplicación, conocimiento, uso, satisfacción y valoración.
 - Objetivos **efr**. Grado de avance y consecución.
 - Soportes **efr**. Organizativos, procesos, indicadores y registros y evidencias.
 - Actividades de comunicación, sensibilización y formación, en especial las sugerencias, propuestas y quejas formuladas por los empleados y la propia dirección.
 - Resultados **efr**. Indicadores.

elemento 9: Seguimiento y Medición. Requisitos.

- Auditorías (internas y externas) y revisión por la dirección.
- ☞ Las actividades de seguimiento y medición estarán **lideradas por la persona Responsable de la Gestión del modelo efr o Manager efr**. Es el caso de externalizar la realización de estas actividades, al manager efr y/o el/la directora/a efr deberán responsabilizarse de los resultados, así como de la como de la comunicación y seguimiento de las acciones derivadas.
- ☞ Poner en marcha **acciones correctoras** que permitan proceder al alineamiento previsto y a la eliminación de las causas que originaron las desviaciones en los elementos del modelo y verificar su eficacia. Deberá ser **considerado y aprobado por la persona que ejerza la Dirección del modelo efr**.
- ☞ Se debe realizar una **labor continua**, de seguimiento y medición. Cada organización debe definir su propia frecuencia que irá ajustando en función de los resultados alcanzados y de la propia evaluación de la metodología de seguimiento y medición. No se contemplan en ningún caso frecuencias superiores a los **12 meses** para las actividades de seguimiento y medición, a excepción de las que implican consultas a la organización como indicadores de compromiso, satisfacción, etc., o las de percepción, utilización y satisfacción de las medidas **efr** cuya frecuencia mínima será de 36 meses coincidiendo con la duración de un ciclo de certificación.

Cada entidad debe 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.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

elemento 9: Seguimiento y Medición. Resumen.

Modelo orientado a obtener resultados y a la mejora continua por lo que es fundamental disponer de una metodología para su seguimiento y medición.

1. Elemento que recae sobre el responsable de la Gestión efr.
2. Diseño y puesta en marcha de una metodología para conocer desviaciones y oportunidades de mejora de los elementos.
3. Puesta en marcha de las oportunas acciones correctoras y preventivas, aprobado por el director efr.
4. Realizar una labor continua de seguimiento y medición, no contemplando frecuencias superiores a 12 meses, salvo para acciones que impliquen consultas a la organización.

3.5.3.2 elemento 10: auditoría interna

La auditoría interna es una herramienta que complementa las actividades de seguimiento y medición.

Objetivo. El propósito de la auditoría interna no difiere de las actividades de seguimiento y medición comentadas en el apartado anterior. Todo lo contrario, la auditoría enfatiza los mismos objetivos y persigue un mismo fin, que es **evitar desviaciones sobre lo previsto inicialmente**.

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

- **El agente que la realiza.** El seguimiento y medición es una labor de coordinación continuada en el tiempo que recae sobre la persona Responsable de la Gestión **efr** o *Manager efr*. En cambio, la **auditoría interna** es realizada por auditores/as cualificados/as de acuerdo al anexo **efr** 1000-13: Perfiles competenciales del Responsable de la Gestión **efr** o *Manager efr* y del Auditor interno en el ámbito del modelo **efr**.
- **La frecuencia.** El seguimiento y medición debe ser realizado con un intervalo de tiempo inferior, el óptimo sería en tiempo real, mientras que la auditoría, es un proceso más formal que se acomete habitualmente una vez

por ejercicio o incluso en frecuencias mayores.

- **El alcance.** Un proceso de auditoría es por definición un proceso muestral de los elementos y resultados, mientras que en el caso del seguimiento y medición se deberán realizar actividades 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, es lo denominado habitualmente como *calificación del equipo auditor*. Además, es necesario que el equipo auditor sea suficientemente independiente de las actividades que audite. De esta forma, precisaremos de entidades auditoras 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 de la persona responsable o propietaria de un proceso, como por ejemplo del responsable de formación o de

compensación, en una auditoría debe existir una lista de distribución previamente definida y acordada, entre la que siempre se deberá encontrar la persona que ejerce la Dirección del modelo **efr** y la persona Responsable de la Gestión **efr** o manager **efr**. Otros destinatarios usuales suelen ser el resto del Comité de Dirección, la representación legal de los trabajadores, etc.

- II. Plan de la auditoría atendiendo a los diferentes elementos.
- III. Ejecución de la auditoría interna por cada elemento y elaboración del informe.
- IV. Comunicación de los resultados de la auditoría interna.
- V. Seguimiento de las acciones propuestas.

Proceso de auditoría interna. En términos generales un proceso de auditoría interna se compone de las siguientes fases:

- I. Programación de la auditoría.

Como recomendación general se propone utilizar como guía la norma internacional ISO 19011:2018 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. (ISO 19011:2018).

elemento 10: auditoría interna. Requisitos.

☞ **Llevar a cabo una auditoría interna cada 36 meses como mínimo y siempre de forma previa a la renovación de la certificación**, coincidiendo con el ciclo de certificación. Se deberá realizar por un auditor/a interno/a cualificado o por un auditor/es externos que deberán cumplir igualmente los requisitos de cualificación establecidos.

El anexo **efr** 1000-13: Perfil competencial del responsable de la Gestión **efr** y del Auditor Interno recoge los criterios que deben seguirse para la calificación del auditor o equipo auditor.

☞ Evidenciar registro acerca de la **calificación del equipo auditor** que ha llevado a cabo el proceso en el propio informe de auditoría o en otro formato con indicación expresa de la parte auditada por cada miembro de dicho equipo, su cargo en la organización y dependencia jerárquico – funcional y competencias, en orden a poder evaluar la calidad el trabajo y el grado de independencia e imparcialidad. **Emitir el preceptivo informe de auditoría interna** que será comunicado y distribuido de acuerdo a la lista de distribución contenida en el Plan de Auditoría, así como realizar **el posterior seguimiento** de las **acciones propuestas**.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

elemento 10: Auditoría interna. Resumen.

Herramienta que complementa las actividades de seguimiento y medición.

1. Realización de una Auditoría Interna cada 36 meses como mínimo.
2. La Auditoría Interna debe estar realizada por un Auditor o Equipo Auditor cualificado.
3. Evidenciar registros acerca de la calificación del equipo auditor.

3.5.4 evaluación de resultados

3.5.4.1 elemento 11: revisión por la dirección.

Revisión por la dirección del modelo efr. Como elemento de finalización del ciclo PDCA, la dirección debe revisar el modelo **efr** para asegurar su correcto funcionamiento y, en particular, el alineamiento entre los resultados que está generando y los esperados, recogidos en el *elemento 1 - Definición y orientación estratégica* y en el *elemento 3 - Objetivos de mejora*.

Objetivo. El objetivo fundamental es evaluar la gestión realizada, los resultados alcanzados y emitir un nuevo posicionamiento estratégico para el nuevo ciclo de certificación que se postula.

Evidencias del proceso. Como sugerencia de evidencias de este elemento se sugiere elaborar y conservar:

1. Convocatoria y orden del día con indicación expresa de asistentes / participantes.
2. Información previamente elaborada como documentos o informes *ad hoc* y proporcionados a la dirección.
3. Acta / informe con las conclusiones más significativas.

El auditor / evaluador podrá solicitar información adicional a través de entrevistas a los miembros de la dirección en orden a verificar y comprender mejor este proceso y sus resultados.

elemento 11: revisión por la dirección. Requisitos.

 **Revisar por parte de la dirección cada 36 meses como mínimo**, una vez terminado el ciclo de certificación y de forma previa a la auditoría/evaluación inicial o de renovación de carácter externo, haciendo intervenir a los responsables de las diferentes áreas operativas y estratégicas de la organización.

elemento 11: revisión por la dirección. Requisitos.

☞ **El resultado de dicha revisión debe quedar asumido y aprobado con carácter de mínimos por la persona que ejerce la Dirección efr y por la Dirección de Personas. Es recomendable y valorable que sea realizada en el seno del Comité de Dirección u órgano equivalente / asimilable.**

☞ **Inputs del proceso:**

- a) Informe de auditoría interna realizada en el ciclo y las de ciclos anteriores si se estima conveniente.
- b) Informe para la certificación emitido por la entidad auditora / evaluadora.
- c) Informe de diagnóstico **efr** si se trata de la primera renovación.
- d) Indicadores **efr** que se consideren relevantes, en especial aquéllos que muestren la evolución requerida.
- e) Resumen o actividades de seguimiento y medición más relevantes llevadas a cabo durante el ciclo como sugerencias y propuestas recibidas, análisis y evaluaciones de conocimiento, utilización y satisfacción de las medidas, aplicación, y grado de avance y consecución de los objetivos de mejora planteados, etc.
- f) Reconocimientos externos relacionados con la conciliación y su gestión recibidos durante el ciclo, incluyendo menciones y apariciones en medios que se consideren significativos.
- g) Información acerca de la inversión realizada y su retorno para la organización y sus colaboradores.
- h) Oportunidades de mejora.
- i) Modificaciones en el negocio / actividad que pudieran tener impacto en la gestión del talento y, en particular, en la conciliación y su gestión.
- j) Resultados de otros estudios en el ámbito de las personas que se consideren relevantes como estudios de satisfacción, experiencia empleado, clima, compromiso, etc.

☞ **Outputs del proceso:**

- a) Cambios en la orientación estratégica o en el “para qué” anteriormente realizados, si se consideran pertinentes.
- b) Cambios / refuerzos organizativos o en otro tipo de recursos.
- c) Oportunidades de mejora de cara al próximo ciclo de certificación.
- d) Amenazas / riesgos detectados de cara al próximo ciclo de certificación.

☞ **Excelentes.** En el caso de organizaciones excelentes (A/A+) el proceso de revisión por la dirección deberá estar **asumido y aprobado por el Comité de Dirección u órgano equivalente o asimilable**, a través de los procesos que la organización diseñe y ejecute al efecto. En estos casos la revisión por la dirección debe resultar transversal y haber abandonado la idea de que la conciliación se trata “tan sólo” de una cuestión de la Dirección de Personas para convertirse en una cuestión corporativa, en una cuestión de negocio responsable. Se remite a la norma **efr** 1000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr** 1000.

A continuación, se muestra un resumen del apartado en su conjunto que no debe ser utilizado a la hora de identificar los requisitos; estos quedan recogidos en el cuadro anterior.

elemento 11: Revisión por la dirección. Resumen.

Evaluar la gestión realizada, los resultados alcanzados y emitir un nuevo posicionamiento estratégico para el nuevo ciclo de certificación

1. Revisión por la dirección cada 36 meses como mínimo una vez terminado el ciclo de certificación con intervención de responsables de las diferentes áreas operativas y estratégicas.
2. Resultado asumido y aprobado por el director efr y el primer ejecutivo de la organización.
3. Se establecen los inputs y outputs del proceso.
4. Excelentes: asumido y aprobado por el Comité de Dirección u órgano equivalente de manera obligatoria y colegiada.

3.7 finalización del ciclo PDCA

Una vez que la organización ha acometido todos y cada uno de los pasos anteriores, se considera que ha finalizado el primer Ciclo PDCA de mejora continua a efectos del modelo efr.

La mejora continua. El compromiso con la mejora continua exige **gestionar de forma continuada el ciclo PDCA**. Tras el primer ciclo, la organización deberá trabajar sólo a partir del apartado 3.5.1 ya que los elementos anteriores (compromiso con la dirección, diagnóstico...) siendo partes esenciales del modelo **efr**, han sido concebidos fundamentalmente para empresas que lo abordan por primera vez. 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 tres años.**

4. la certificación efr

La organización debe afrontar y superar la certificación de tercera parte tras el proceso de diseño e implantación, para lo cual llevará a cabo una auditoría/evaluación externa por una entidad autorizada, formada y homologada por Fundación Másfamilia.

4.1 características de la certificación efr

En el anexo **efr** 1000-15: Requisitos generales asociados al proceso de certificación del modelo **efr** 1000, se desarrolla y especifica el proceso de certificación. Sus principales características son:

1. Certificación de tercera parte. Fundación Másfamilia ha optado por incorporar un proceso de certificación **exigente, riguroso, objetivo e independiente, denominado de tercera parte** que es el habitualmente utilizado para la certificación del *management* con **carácter internacional** recogido en las normas de la ISO⁶. La certificación de tercera parte en el ámbito del modelo **efr** es propiedad de **Fundación Másfamilia** y es concedida por un Comité de Certificación *ad hoc*. El proceso de certificación se basa fundamentalmente y como condición necesaria, en un trabajo de auditoría/evaluación que realizan las entidades para ello designadas, bajo la autorización, formación, cualificación, homologación y supervisión de **Fundación Másfamilia**.

2. Auditoría/evaluación externa. Requiere de un proceso de auditoría/evaluación

externa y contar con la pertinente **recomendación positiva** por parte de la entidad que lleva a cabo el proceso. **La auditoría/evaluación** externa para la certificación, aunque actúa de forma muestral, elimina la posibilidad de que una entidad desee obtener la marca efr sin realizar el esfuerzo y compromiso correspondientes.

3. Frecuencia. Se realiza **cada 3 años**, que es el tiempo que corresponde a un ciclo de certificación, existiendo unos mantenimientos intermedios (*apartado 4.1.6 g*).

4. Elección de la entidad auditora/evaluadora. Las organizaciones que deseen obtener la certificación **pueden y deben elegir a las entidades prescriptoras (auditoras/evaluadoras)** que previamente han sido autorizadas por **Fundación Másfamilia**. Se permitirá cambiar de entidad para el siguiente ciclo, pero no se admitirán cambios, salvo circunstancias excepcionales, dentro de un ciclo de certificación.

5. Duración. La **duración** de las auditorías/evaluaciones está fijada por **Fundación Másfamilia** de acuerdo a

⁶ International Organization for Standardization.

criterios objetivos, y es por tanto independiente de la entidad de auditoría /evaluación que se escoja. La duración se encuentra recogida en el anexo efr 1000-15.

6. Fases del proceso de certificación. El proceso de auditoría/evaluación consta de las siguientes fases:

a) **Información: Fundación Másfamilia** proporciona el listado conjunto de auditores / evaluadores en el país donde se va a producir la certificación.

b) **Contratación** de los servicios de la entidad auditora / evaluadora.

c) **Ejecución:**

I. Auditoría / Evaluación en Fase 1 (para certificaciones iniciales): revisión de la documentación facilitada por la organización a la entidad certificadora como primera toma de contacto y para enfocar la posterior auditoría todo ello con orientación al éxito.

II. Auditoría / Evaluación en Fase 2. Un equipo auditor/evaluador visita a la organización para realizar la auditoría *in situ*. A su finalización la persona responsable del equipo auditor comenta

las observaciones y/o no conformidades detectadas y elabora un informe.

d) **Plan de acciones correctoras:**

las observaciones, aspectos de mejora y no conformidades han de ser analizadas por la organización para elaborar y ejecutar un plan de acciones correctoras. En el caso de que subsanar las irregularidades no fuera posible por razones de plazo, se pondrá en conocimiento de la entidad auditora / evaluadora que propondrá al Comité de Certificación si procede o no la concesión de la certificación efr.

e) **Certificado efr:** tras su consideración y evaluación, **Fundación Másfamilia emitirá conjuntamente con la entidad de auditoría/evaluación el preceptivo certificado siempre y cuando la recomendación sea positiva.** No obstante, aún con una recomendación positiva por parte del equipo auditor / evaluador y en casos excepcionales, puede no concederse la certificación, apoyándose en información y criterios objetivos y veraces que, a juicio del Comité de Certificación, así lo aconsejen. **Fundación Másfamilia** concede y

⁷⁷ Podrán realizarse también on line o formatos semi-presenciales

licencia el certificado y el uso de la marca **efr** a la organización con una duración trienal, y siempre supeditado al mantenimiento en vigor de los requisitos que han dado lugar a la obtención del certificado.

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

g) **Mantenimientos**: es el proceso mediante el cual el auditor/evaluador da continuidad y seguimiento a la auditoría/evaluación inicial o de renovación. Son obligatorios hasta alcanzar la excelencia y habitualmente se realizan anualmente. Organizaciones que hayan alcanzado niveles de excelencia (A o A+), B o B+ podrían acometer un único mantenimiento durante el ciclo a los 18 meses, es decir en la mitad del mismo, siempre que

además lo apruebe tanto la entidad de auditoría / evaluación como la propia **Fundación Másfamilia**. La duración de los mantenimientos es inferior a las auditorías / evaluaciones iniciales o de renovación y quedan recogidos en el anexo normativo efr 1000-15: Requisitos generales asociados al proceso de certificación del modelo efr 1000. Los mantenimientos difieren de las auditorías / evaluaciones, aunque son acometidos por el mismo equipo. Los mantenimientos ponen foco exclusivamente en:

- i. Dar seguimiento a los principales hallazgos y áreas de mejora detectados en las auditorías / evaluaciones iniciales o de renovación. Comprobar el grado de avance y si la dirección de avance es la adecuada.
- ii. Cambios ocurridos (organizativos, de actividad, medidas, objetivos, etc) que se consideren significativos desde la auditoría/evaluación.

4.2 las entidades de auditoría / evaluación en la certificación efr

Para dotar a la iniciativa **efr** en general, y al modelo **efr** 1000 en particular, del **máximo rigor y objetividad**, **Fundación Másfamilia** decidió que el proceso de auditoría/evaluación fuera acometido por **entidades especializadas** que a su vez formarían parte de lo que habitualmente se denomina como entidades de certificación de tercera parte (*third bodies*).

El modelo **efr** 1000-1 para grandes organizaciones requiere por tanto de la **intervención obligatoria** de este tipo de entidades que previamente son **formadas y supervisadas** por **Fundación**

Másfamilia garantizando así **la calidad y el rigor del proceso**.

Además, intervienen otros agentes denominados **consultores o asesores** cuyo objetivo es acompañar a la organización en el diseño e implantación del modelo **efr** 1000, convirtiéndolo en un **modelo de cuatro partes**.

El modelo **efr** y su certificación recoge y aplica los requisitos 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."*



figura 4. Modelo efr de cuatro partes

4.3 la mejora continua asociada al proceso de certificación

El modelo **efr** 1000 está orientado a la consecución de resultados tanto corporativos como para las personas y la sociedad, a través de **un proceso de mejora continua**.

Es de esperar que las organizaciones que acceden a la

certificación **efr** 1000, avancen y evolucionen paulatinamente hacia la excelencia a través de sucesivas etapas en el tiempo.

En la **figura 5** se muestran las etapas o fases de una organización en aplicación del modelo **efr** 1000.

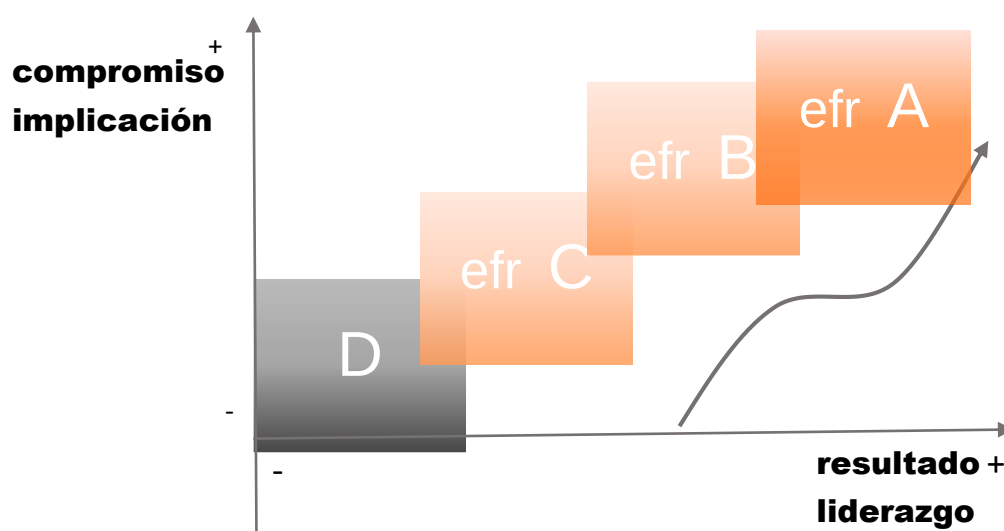


figura 5. niveles asociados al modelo efr

Si bien no todas las organizaciones deben dirigir sus objetivos y estrategia a alcanzar la excelencia en la gestión **efr**, sí consideramos que todas deberían apuntar hacia la consecución de un nivel B o Proactivo.

El documento que rige la mejora continua en el ámbito del modelo **efr** 1000, y en particular de la

norma **efr** 1000-1, es la norma **efr** 1000-3: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr**1000-1. En él se determinan tanto los niveles de clasificación como los ítems que otorgan puntuación en un sistema global que abarca de 0 a 2000 puntos.

En función de la **puntuación obtenida**, la organización puede encontrarse en uno de los siguientes cuatro supuestos:

D. De 0 a 299 puntos. Se denominan genéricamente **Entidades Escépticas** o indiferentes. No obtendrían la certificación **efr**.

C. De 300 a 849 puntos. Se denominan genéricamente **Entidades Comprometidas**. Existe un compromiso claro y contundente de la dirección con la conciliación y la igualdad.

B. De 850 a 1399 puntos. Son **Entidades Proactivas** y con una clara vocación de mejora en la materia. Han internalizado ya buena parte de la cultura **efr** en sus estilos directivos y en sus procesos de gestión.

A. De 1400 a 2000 puntos. Son **Entidades Excelentes** en el ámbito **efr**.

norma efr 1000-3

Por tanto, la certificación **efr** es un proceso que recoge, por una parte, los requisitos y especificaciones necesarias para la obtención inicial de la certificación, así como los criterios para evaluar la evolución de la organización en **un proceso de avance a la excelencia** en la norma **efr 1000-3**: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr1000-1**.

Es decir, **funciona por una parte como una certificación tipo ISO (9000, 14000, 45000, etc.) y, por otra, añade fundamentos de un proceso de evaluación o *assessment* profundizando y objetivizando el proceso de mejora continua que vienen incorporando todos los modelos y sistemas de gestión.**

4.4 evolución en la auditoría/evaluación del modelo efr

Atendiendo a la cronología, madurez y mejora continua de las organizaciones a lo largo del tiempo, podemos establecer **tres grandes etapas en el proceso de auditoría/evaluación**, presentadas de forma esquemática en la figura 6.

El anexo **efr** 1000-15: Requisitos generales asociados al proceso de certificación del modelo **efr**1000 desarrolla las fases de forma completa.

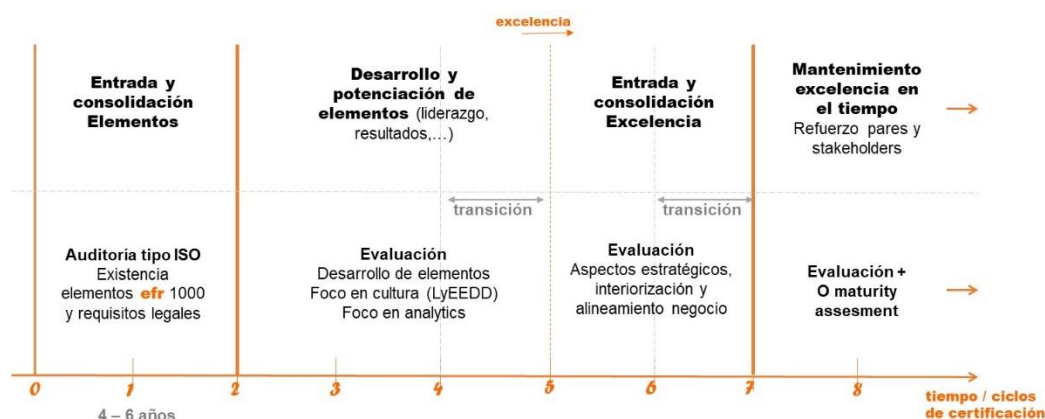


figura 6

Las características más sobresalientes de cada una de ellas son:

I. Etapa 1. Auditoría. El elemento de referencia fundamental es la norma **efr** 1000-1. Sus fundamentos y estructura son similares a las auditorías de los modelos basados en normas y certificaciones de la ISO.

Foco: El Demostrar y verificar el alineamiento y veracidad entre lo que se dice y lo que se hace en primer lugar y, en segundo lugar, en el cumplimiento de la legislación vigente y vinculante y en la existencia de los

elementos propios de dicha norma, entendiendo que algunos de ellos pueden encontrarse en fase de mínimos o iniciáticos permitiendo desarrollos y mejoras posteriores.

Realizada por: auditores/evaluadores **efr** previamente cualificados, que desarrollan su actividad para una entidad prescriptora autorizada por **Fundación Másfamilia**.

Duración: Entre 1 y 3 ciclos máximo. Habitualmente 2 ciclos de certificación.

Además de las auditorías de renovación cada 3 años, se llevan a cabo mantenimientos anuales de acuerdo al anexo **efr** 1000-15: Requisitos generales asociados al proceso de certificación del modelo **efr** 1000.

Clasificación: Habitualmente son organizaciones ubicadas en niveles C y C+.

II. Etapa 2. Evaluación. El elemento de referencia fundamental es la norma **efr** 1000-3: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr** 1000-1. Sus fundamentos y estructura la asimilan a un proceso de evaluación o *assessment*.

Foco: En evolucionar la mejora continua, desarrollando para ello los elementos base contenidos en la norma **efr** 1000-1 y en particular:

- Liderazgo y estilos de dirección.
- Resultados corporativos y sobre las personas.

en detrimento de una menor atención a la comprobación de requisitos legales y de los elementos y estructura propios de la norma **efr** 1000-1 puesto que ya han sido asumidos, incorporados y consolidados en la estrategia y gestión de la organización.

Realizada por: Evaluadores/as **efr** previamente cualificados/as que desarrollan su actividad para una entidad prescriptora autorizada por **Fundación Másfamilia**. El evaluador orienta la mejora continua y evalúa los avances conseguidos buscando la coherencia y el alineamiento con la cultura y estrategia de la organización.

Duración: Entre 2 y n ciclos. Habitualmente 2 ciclos de certificación.

Además de las evaluaciones de renovación se llevarán a cabo mantenimientos anuales. Si se cumplen algunos requisitos y condicionantes de acuerdo al anexo **efr** 1000-15: Requisitos generales asociados al proceso de certificación del modelo **efr** 1000, podrán reducirse a un único mantenimiento a mitad del ciclo.

Clasificación: Habitualmente son organizaciones ubicadas como B y B+.

III. Etapa 3. Evaluación+ o maturity assessment. Para acceder a la excelencia el documento de referencia es la norma **efr** 1000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr** 1000, si bien podrán entrar en esta etapa 3 y en su consideración, organizaciones consolidadas, maduras y con amplia trayectoria en el modelo **efr**, aunque no hayan alcanzado

todavía el nivel A, A+ de excelencia.

Foco: Lo aporta la propia estrategia de la entidad. Su cultura a través de su propósito corporativo o razón de ser, misión, visión y valores que deberán estar alineados con la excelencia en conciliación. La gestión de la conciliación es ya una herramienta perfectamente integrada en la cultura, asumida por todos sus líderes y alineada con otras prácticas y herramientas corporativas.

Realizada por: Evaluadores/as - **líder** con la cualificación necesaria, desarrollando su actividad para una entidad prescriptora auditora / evaluadora previamente autorizada por **Fundación Másfamilia**.

Se comprobará que se mantienen las características que dieron lugar a la entrada en esta fase y que la organización pilota de manera adecuada la conciliación y su gestión para lograr sus propósitos y resultados corporativos y sobre las personas, siendo los que cada organización decida.

Duración: Incorporación por lo general no antes del quinto ciclo de certificación, si bien, podrá retrasarse más su incorporación. Habitualmente entre el quinto y el sexto ciclo de certificación.

Esta fase una vez adquirida, se prolongará en el tiempo de forma indefinida.

No se llevarán a cabo mantenimientos como en las dos fases anteriores. No obstante, la entidad evaluadora seleccionada realizará una recogida y análisis continuado en el tiempo, de información relevante que evaluará cada 3 años. La información provendrá, además de la fuente propia de la organización y su plantilla, de otras fuentes adicionales (monitores, pares, foros, partners, portales, prensa, representación de los trabajadores, organizaciones sindicales, asociaciones de defensa, protección de colectivos vulnerables, etc).

Clasificación: Habitualmente entidades A y A+ que hayan completado un ciclo completo en niveles de excelencia.

4.5 otros requisitos condicionantes de la certificación

Los siguientes **requisitos** deberán ser comprobados en todo momento en las actividades de seguimiento y medición y auditoría, tanto interna como externa:

☞ **Adecuación a los requisitos legales vigentes y vinculantes en materia efr, incluyendo aquellos contenidos en el convenio colectivo sectorial o propio.** Un incumplimiento relevante y/o sistemático impedirá la concesión del certificado.

☞ **En el caso de organizaciones que cuenten con un servicio de prevención propio, deberán aportar el informe de auditoría legal en materia de prevención de riesgos laborales** y que éste no presente infracciones en materia de seguridad y salud

laboral a juicio de la entidad firmante del informe.

☞ **Resoluciones judiciales condenatorias para la organización 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 basadas en hechos y causas no corregibles.**

☞ **Oposición manifiesta de la mayoría de la plantilla que implique situaciones de alta conflictividad laboral como huelgas reiteradas, conflictos colectivos, demandas judiciales, etc. al respecto del modelo efr.**

4.6 la excelencia en la gestión efr

El acceso al nivel de excelencia está recogido y regulado por la norma efr 1000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo efr1000. En ella se describe un marco cultural y de comportamiento de una entidad excelente en la gestión **efr**.

La citada norma **efr** 1000-6 no actúa como un documento

normativo de especificaciones al uso, sino como una guía. Describe el perfil de una organización excelente de acuerdo a sus comportamientos y resultados corporativos. Por tanto, **se podría ascender a este estatus no cumpliendo o no incorporando algunos de los elementos descritos ya que son muchos los condicionamientos** como

sector de actividad, aspectos corporativos de grupo en el caso de

multinacionales, tamaño, cuestiones geográficas, etc.

4.7 pérdida de la certificación efr

El concepto genérico de pérdida de la certificación se describe en el anexo **efr** 1000-14: Suspensión, retirada y cancelación de la certificación **efr** y se compone de tres casuísticas diferentes:

- Retirada.
- Cancelación.
- Suspensión

Toda entidad certificada **efr** puede y debe conocer los criterios para

mantener la certificación, así como la flexibilidad para obtener suspensiones temporales o incluso para la cancelación definitiva. Estos aspectos son recogidos además **de forma contractual** ya que las entidades certificadas **efr** suscriben un contrato con **Fundación Másfamilia** que regula el uso y mantenimiento de la marca **efr**.

4.8 precios y honorarios profesionales en al ámbito de las certificaciones efr

Una organización que desee certificarse en el ámbito del modelo **efr** 1000, bajo la norma **efr** 1000-1, debe **satisfacer obligatoriamente:**

a) **Honorarios profesionales de las entidades de auditoría/evaluación que contrate.** El proceso viene fijado por la libre competencia entre estas entidades y depende de la duración de la misma. En el anexo **efr** 1000-15: Requisitos generales asociados al proceso de certificación del modelo **efr** 1000, se recoge la duración de las auditorías/evaluaciones externas en función de criterios y elementos objetivos.

b) **Fee de marca efr.** Es el único pago que las entidades certificadas realizan a **Fundación Másfamilia**, y está relacionado con la cesión y uso de la marca **efr** de forma contractual y con evidente seguridad jurídica. Permite la viabilidad y sostenibilidad de su actividad ya que se trata de una entidad privada y sin ánimo de lucro, que no recibe aportaciones públicas significativas (menos del 1% de los ingresos). Este *fee* permite la utilización de la marca **efr** y sus logotipos e imatipos asociados bajo determinadas condiciones.

Fundación Másfamilia viene destinando estas aportaciones a

sufragar sus costes estructurales y a las actividades que presta gratuitamente o a un coste reducido a sus propias entidades certificadas como foros, reuniones, estudios, actividades de comunicación y difusión, atención personalizada etc. El fee de marca depende del tamaño de la organización⁸ y puede solicitarse de forma previa a fundacion@masfamilia.org.

- c) **Servicios profesionales de consultoría para el diseño e implantación del modelo efr 1000** que las organizaciones certificadas **efr** pueden, **de forma voluntaria**, contratar. Además, pueden incluir

actividades de formación, de sensibilización, in company, de comunicación interna y externa y de auditoría interna. Estos servicios profesionales deben ser obligatoriamente contratados a entidades prescriptoras – consultoras previamente autorizadas por **Fundación Másfamilia** la que a su vez realiza una supervisión y apoyo técnico profesional continuado.

Para la contratación de servicios profesionales de auditoría /evaluación externa y de consultoría se puede consultar el listado actualizado en nuestra *web site* <https://www.masfamilia.org> .

⁸ Puede solicitar el coste aplicable a **Fundación Másfamilia**.

5. Consideraciones finales

La presente norma constituye el compendio de directrices, requisitos y recomendaciones generales aplicables a una organización que desee diseñar, implantar, evaluar y certificar su propio modelo efr, de acuerdo a la herramienta de gestión efr 1000-1.

Todas las aportaciones son bienvenidas ya que se trata de un proceso dinámico, evolutivo y basado en una comunidad de aprendizaje y colaboración: fundacion@masfamilia.org.

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 quinta edición correspondiente a octubre de 2020 y atesora el conocimiento de casi veinte 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 esta 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 menospreciar 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
Área Operaciones **efr**
fundacion@masfamilia.org
www.masfamilia.org

Anexo I. Protocolo antiacoso psicológico o antimobbing

En los requisitos del elemento 5 Procesos, se solicita el diseño, elaboración, puesta en marcha y comunicación de un **Protocolo Antiacoso Psicológico o Antimobbing**. Este protocolo debe cumplir con las siguientes características mínimas:

- Documento de carácter escrito con una orientación fundamentalmente preventiva.
- Desarrollado desde la organización e impulsado por la alta dirección.
- Que comprometa a toda la plantilla independientemente de su nivel, puesto de trabajo y tipo de contrato.
- Que establezca con claridad la posición de la organización frente al problema del acoso en el trabajo.
- Que explique lo que es y lo que no es el acoso psicológico o *mobbing*.
- Debe proporcionar cauces de intervención interna ante los casos de acoso.
- Debe proponer y contemplar unos indicadores mínimos para observar el grado de atención a las contingencias psicosociales y al rediseño de un entorno de trabajo saludable.
- Documento revisable y revisado periódicamente.
- Debe ser comunicado y difundido, altamente accesible, ser presentado e informado a la representación legal de la plantilla.
- Su conocimiento y utilización debe de prevenir y respetar el anonimato.



contacto Fundación Másfamilia:
web: <http://www.masfamilia.org/>
email: fundacion@masfamilia.org
twitter: @masfamilia
facebook: <https://www.facebook.com>