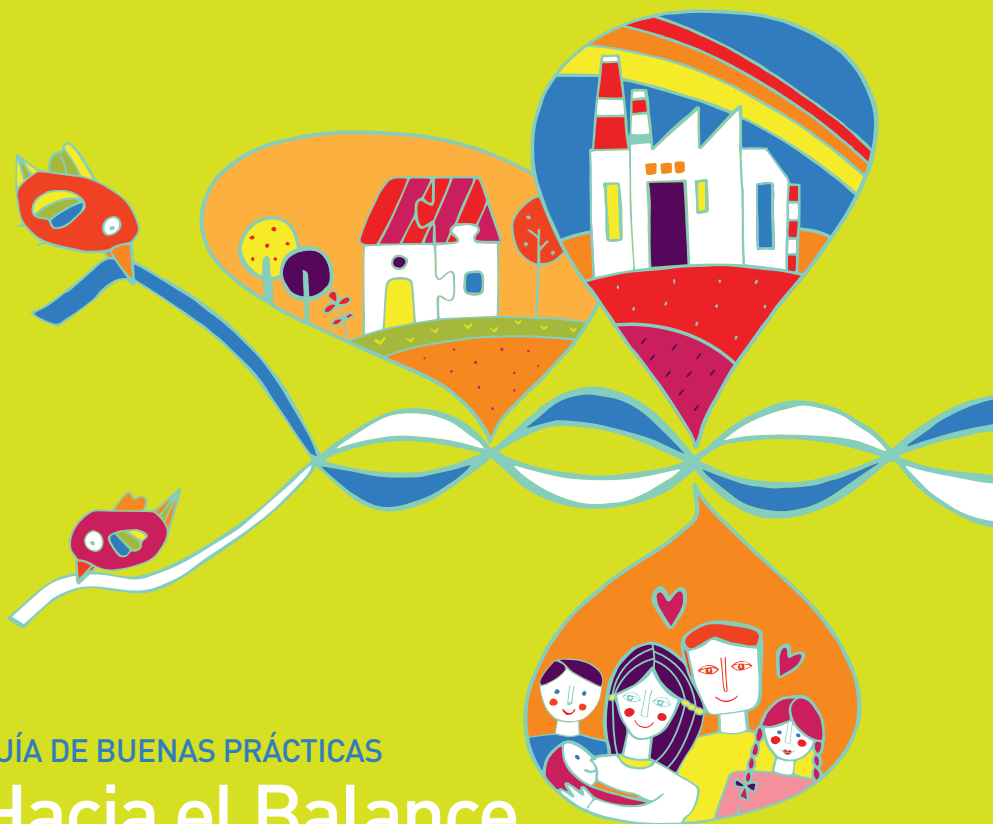




GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Hacia el Balance de Vida, Trabajo y Familia

La experiencia en y desde El Salvador

Coordinadoras

Patricia Debeljuh

Emma Rosa Reyes de Santos

Prólogo

Lorenzo Peláez Dorantes (OIT)



HACIA EL BALANCE DE VIDA, TRABAJO Y FAMILIA

La experiencia en y desde El Salvador

/ GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Coordinadoras

Patricia Debeljuh

Emma Rosa Reyes de Santos

Prólogo

Lorenzo Peláez Dorantes (OIT)

Debeljuh, Patricia

Hacia el balance de vida, trabajo y familia : la experiencia en y desde El Salvador /
Patricia Debeljuh ; ilustrado por Ana Carolina Spinetto. - 1a ed. -
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Baur, 2016.

264 p. : il. ; 21 x 15 cm. - (Guía de buenas prácticas ; 4)

ISBN 978-987-46012-1-6

1. Calidad de la Vida de Trabajo. 2. Familia. 3. Responsabilidad Social. I. Spinetto, Ana Carolina, ilus.
II. Título.

CDD 304

Fecha de edición: agosto 2016

Diseño: Baur

Ilustraciones: Carolina Spinetto

Impresión: Intercolor, calle Plan del Pino, Colonia Petaluma, 25, Ciudad Delgado,
San Salvador, El Salvador, Centro América. Teléfono (503) 22914905. Fax (503)25264617.

No está permitido la reproducción total o parcial de esta obra ni su tratamiento
o transmisión por cualquier método o medio sin autorización escrita de los autores.

HACIA EL BALANCE DE VIDA, TRABAJO Y FAMILIA

La experiencia en y desde El Salvador

/ GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Presentación / Kalena de Velado (Fundación EMPREPAS - El Salvador)	14
Prólogo / Lorenzo Peláez Dorantes (OIT - Costa Rica)	31

PRIMERA PARTE

01	Responsabilidad Familiar Corporativa: un modelo humanista para la sostenibilidad de las empresas Nuria Chinchilla y Esther Jiménez (Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School, Universidad de Navarra - España) Expertos / Javier Steiner (Cámara de Comercio e Industria - El Salvador) Rafael Alvira (Universidad de Navarra - España)	35 54 57
02	La familia, formadora del capital humano Carolina Miguel (Centro Conciliación Familia y Empresa, IAE Business School - Argentina) Expertas / Claudia Umaña Araujo (Fundación DTJ - El Salvador) Ana Marcela Villalobos Chaves (Instituto de Estudios Empresariales, IEE - Costa Rica)	61 74 77
03	El impacto de la Responsabilidad Familiar Corporativa en el mundo y en la Región Mireia Las Heras (Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School - España) Expertos / Yolanda Mayora de Gavidia (Ex Ministra de Economía - El Salvador) El Diario de Hoy (El Salvador)	81 104 107

SEGUNDA PARTE

04

La experiencia de las empresas en El Salvador	111
Emma Rosa Reyes de Santos (Fundación EMPREPAS - El Salvador)	
Expertas / Lisette Varaona de Interiano (Comité Balance Familia y Trabajo, Asociación Nacional de la Empresa Privada - El Salvador)	124
Mariana Belloso (La Prensa Gráfica - El Salvador)	127

05

El apoyo a las familias desde la empresa	131
Patricia Debeljuh (Centro Conciliación Familia y Empresa IAE Business School - Argentina) y Emma Rosa Reyes de Santos (Fundación EMPREPAS - El Salvador)	
A. Apoyo a la conformación de la familia	134
A.1. Licencia por matrimonio extendida / Caso Telus International	
A.2. Bodas colectivas / Caso Almacenes Simán	
A.3. Mi primera casa / Caso Davivienda	
B. Apoyo a la maternidad	141
B.1. Licencia anterior a la maternidad / Caso Pizza Hut Premium	
B.2. Lactarios / Almacenes Simán	
C. Apoyo a la paternidad	145
C.1. Licencia extendida por paternidad / Caso Telus International	
C.2. Educación financiera / Caso Aeroman	
D. Apoyo al cuidado y a la capacitación de los hijos	148
D.1. Licencia para cuidar familiar enfermo / Caso Pizza Hut Premium	
D.2. Pasantías para hijos universitarios / Caso Almacenes Simán	
E. Apoyo a la gestión del tiempo	154
E.1. Horario flexible, banco de tiempo y teletrabajo / Caso Asesuisa	
E.2. Flexibilidad de horarios / Caso Universidad Francisco Gavidia	
E.3. Haz una pausa / Caso Davivienda	
E.4. Servicios bancarios y jurídicos / Caso Universidad Francisco Gavidia	
F. Apoyo a la salud y al bienestar	163
F.1. Cobertura médica para el grupo familiar / Caso Delsur	
F.2. Clínica empresarial / Caso Distribuidora Salvadoreña	
F.3. Circo saludable / Caso Davivienda	

F.4. Apoyo psicológico / Caso Asesuisa	
F.5. Programa integral de salud / Caso Grupo San Nicolás	
G. Apoyo a los estudios	175
G.1. Feria de útiles escolares y becas / Caso Distribuidora Salvadoreña	
G.2. Kit escolar / Caso Pizza Hut Premium	
H. Apoyo a la formación	180
H.1. Formación de la persona / Caso Grupo San Nicolás	
H.2. Escuela de familia / Caso Distribuidora Salvadoreña	
H.3. Programa de formación / Caso Aeroman	
I. Apoyo a la tercera edad	188
I.1. Programa de jubilación / Caso Asesuisa	
I.2. Retiro por jubilación / Caso Delsur	
J. Apoyo a la celebración	193
J.1. Family day / Caso Grupo San Nicolás	
J.2. Visita al lugar de trabajo / Caso Telus International	
J.3. Fiesta navideña infantil / Caso Delsur	
J.4. Día libre por cumpleaños / Caso Universidad Francisco Gavidia	
J.5. Festejo navideño / Caso Aeroman	

06

Hacia un cambio cultural a favor de los colaboradores y sus familias	202
Patricia Debeljuh (Centro Conciliación Familia y Empresa IAE Business School - Argentina)	
Expertos / Jorge Daboub (Ex Presidente Asociación Nacional de la Empresa Privada - El Salvador)	232
Hugo Cruz (Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, Universidad del Istmo - Guatemala)	235
Epílogo: Soñemos juntos	239
Comité de Balance Familia – Trabajo de la Asociación Nacional de la Empresa Privada - El Salvador	
Académicas participantes	248
Anexos	253
Bibliografía y referencias	262



Un sueño hecho realidad entre todos

/ Presentación

Kalena de Velado
Fundación EMPREPAS (El Salvador)

/ Prólogo

Lorenzo Peláez Dorantes
OIT (Costa Rica)

Presentación

Esta guía llega a sus manos con mucho entusiasmo como uno de los frutos cosechados hasta aquí después de emprender el camino por lograr el sueño de instalar en la sociedad salvadoreña una cultura familiarmente responsable en el sector productivo local y, desde El Salvador, apuntalar los esfuerzos que ya se vienen haciendo en otros países de la región centroamericana, especialmente en Guatemala y Costa Rica. No puede menos que conmovernos profundamente leer en las páginas que siguen lo que han significado 30 acciones concretas realizadas en 10 empresas nacionales impactando positivamente en la calidad de vida de más de 15,000 trabajadores e influenciando indirectamente al menos en otras 55,000 personas que viven en sus familias. Es impactante reconocer el papel tan grande que tiene el “gigante dormido”, es decir, el sector privado, cuando decide aplicar toda su sabiduría y conocimiento para generar “valor compartido” en el entorno en que hace negocios, al decir de Michael Porter.

La historia comienza por la coincidencia de dos sucesos que ocurrieron paralelamente, sin que pareciera que tuvieran relación entre sí, pero que después formaron sinergias en favor de la innovación social y económica de nuestro país. El primer evento ocurrió en el año 2000 con la llegada a

tierras cuscatlecas de una nueva tendencia de negocios bajo el modelo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) concebida como un imperativo estratégico para lograr una buena gobernanza corporativa. Este nuevo concepto lo introdujo la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS) con el empuje de su primer presidente, Roberto Murray, quien junto con los demás fundadores constataron la necesidad de promover de forma incluyente valores éticos, políticas y prácticas de respeto al medio ambiente y al entorno, como un imperativo para lograr competitividad y desarrollo de forma sustentable. Entre los ejes de trabajo que se plantearon están: la gobernanza y la ética, el mercadeo responsable, el cuidado del medio ambiente, la participación activa y el desarrollo de la comunidad, de la cadena de valor y del público interno.

Estos aspectos coinciden con los siete lineamientos que propone la ISO 26.000 de responsabilidad social.

Precisamente, como antecedente de la semilla que estaba naciendo, fue el foco en el público interno, es decir, en los empleados de una empresa, el que nos intrigó y llamó más la atención por la decisión estratégica, fundamentada en un enfoque antropológico, de colocar a la persona en el centro de la gestión y dirección de la empresa.

El segundo acontecimiento que dio origen al camino que nos lleva hasta este libro, tuvo lugar en Nueva York en el año 2004. Allí un grupo de 17 matrimonios salvadoreños asistimos a un congreso mundial sobre la familia, en la sede de Naciones Unidas. En esa ocasión tuvimos la dicha de escuchar la ponencia acerca de la necesidad de integrar la vida familiar con el trabajo, impartida por la referente mundial de esta temática, la Dra. Nuria Chinchilla, Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, de la Universidad de Navarra. Con palabras llenas de convicción y pasión, nos transmitió la inquietud de empezar a trabajar para generar un cambio cultural en las empresas de nuestros países, con el fin de facilitar a los colaboradores el balance entre vida familiar, personal y laboral.

El reto quedó planteado y fue así como, al regresar a El Salvador, junto con otra empresaria convocamos a otras doce, provenientes de distintos sectores y les compartimos lo que habíamos vivido. Nuestro entusiasmo tuvo muy buena acogida y fue el puntapié inicial para conformar con todas ellas el 16 de julio de 2005 la Fundación Empresarias por la Responsabilidad Social (EMPREPAS). Se estableció como una organización sin fines de lucro y ya desde su inicio nos planteamos como visión “ser la fundación empresarial que lidere una cultura de alta competitividad por medio del balance trabajo y familia para impulsar el desarrollo integral y sostenible de El Salvador, y la región centroamericana, a través de buenas prácticas de responsabilidad social corporativa.”¹

Para alcanzar esta meta nos propusimos promover la RSE con acento en dos de sus ejes: la ética en el gobierno corporativo y el compromiso con el público interno. De esta forma, catorce mujeres de negocios, apoyadas incondicionalmente por sus esposos, se embarcaron en la misión de sensibilizar a los líderes empresariales, a directores y ejecutivos de las empresas, a referentes sociales y a los medios de comunicación, animándoles a ser aliados en este desafío de promover y adoptar dentro de sus organizaciones, una cultura corporativa centrada en el compromiso por el balance trabajo y familia de sus colaboradores. La visión de las fundadoras de EMPREPAS fue contribuir a crear ambientes laborales más equitativos e incluyentes, que permitan atraer y mantener a las personas más talentosas, promoviendo al mismo tiempo una mejor calidad de vida para ellas y sus familias, desde un enfoque de responsabilidad social empresarial.

El sueño empezaba a tomar forma y se concretaron una serie de eventos que nos posibilitaron compartirlo. En febrero del año 2007 tuvo lugar el primero de ellos: el lanzamiento de la Fundación EMPREPAS, el cual contó con la participación de dos conferenciantes de alto nivel: Patrick F. Fagan, PhD. e investigador de *The Heritage Foundation*, y la Dra. Sophia Aguirre, profesora de *The Catholic University of America* de los Estados Unidos, quienes abordaron con datos y estadísticas contundentes los resultados positivos para un país cuando se trabaja en pos del fortalecimiento de las familias

como base para la generación del capital social y humano, que son elementos indispensables para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. No fue necesario que pasara mucho tiempo para instalar este nuevo horizonte entre los dirigentes empresariales, ya que los asistentes a las conferencias de sensibilización, principalmente la Alta Dirección de las compañías, se mostraron interesados en adoptar e implantar dentro de sus organizaciones esta nueva cultura interna que llevaría a alcanzar el lema que tiene la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), prestado a la visión y terminología de responsabilidad social: “empleados felices, empresas productivas.”

Al año siguiente, en 2008, y con el valioso apoyo de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) vio la luz el primer sondeo exploratorio promovido desde EMPREPAS para conocer las políticas de balance entre trabajo y familia en grandes, pequeñas y micro empresas de nuestro contexto. Junto a este tanque de pensamiento, referente en la región centroamericana y en nuestro país, se pudo realizar el estudio IFREI (*International Family Responsible Index*), una investigación académica desarrollada en 22 países por el *International Center Work and Family* del IESE Business School, que dirige la Dra. Nuria Chinchilla. Este estudio pretende analizar las prácticas, políticas y programas que refuerzan el grado de balance que tienen los colaboradores entre su vida familiar y de trabajo.²

En este primer relevamiento —inédito en nuestro país— se sumaron 406 empresas que respondieron el cuestionario y superaron todas las expectativas. Las conclusiones de este estudio nos permitieron contar con un panorama confiable de la situación nacional y de las empresas, analizada por sectores (servicio, comercio e industria), tamaño de empresa (micro, pequeña, mediana y grande) y por ubicación geográfica.³ Y a la vez, nos permitió comparar nuestro contexto con la realidad de otros países de la Región y del mundo.

Entre sus principales conclusiones se destaca la apertura y compromiso de la mayoría de los empresarios y directores encuestados, así como también el gran potencial de la gente trabajadora, manifestado en las ganas de superarse en su trabajo sin descuidar sus familias.

A partir de esta investigación, que tuvo muy buena cobertura en los medios de comunicación, y con sucesivos eventos de sensibilización desarrollados entre el 2008 y el 2011, fuimos viendo cómo en el panorama del mercado laboral y de negocios iba creciendo el interés por nuestra causa a la vez que recibíamos la solicitud de parte de los empresarios de contar con herramientas necesarias para instalar en sus organizaciones una cultura familiarmente responsable. Una de las cosas más sorprendentes ha sido que a lo largo del camino emprendido hayamos palpado que no hacía falta “convencer” a nadie sobre la importancia de integrar la familia y el trabajo en la propia vida, pues ambos valores están insertados en el corazón humano naturalmente. De hecho, existen datos de fuentes reconocidas que señalan a la familia como el primer valor en su escala de principios y creencias relevantes de la sociedad salvadoreña.

Nos urgía conseguir los aliados estratégicos que nos pudieran permitir cumplir con esta demanda, con actores de primer mundo y reconocida experiencia en el tema y credibilidad académica. Solamente así podríamos aspirar a que los dirigentes de empresas confiaran en los resultados y consiguiéramos un verdadero cambio cultural acompañado de políticas y acciones de liderazgo sostenible en el tiempo.

En el año 2012 llegó finalmente la oportunidad de concretar el sueño iniciado, como resultado de la construcción de confianza a través de los años entre una gremial del sector productivo y un organismo internacional. Aconteció con el específico acercamiento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al colectivo que aglutina al sector productivo salvadoreño, la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), solicitándoles sumarse a cumplir con los compromisos de país derivados de la firma del Convenio 156 por parte de El Salvador con la OIT. Como parte de este acuerdo, se exhortaba al Estado salvadoreño, a los sindicatos y a la parte empleadora nacional a promocionar el bienestar de los trabajadores a través de facilitar el balance familia y trabajo de los empleados. Ante este requerimiento, los directivos de ANEP sugirieron que la Fundación EMPREPAS fuera parte y ente técnico para plantear y ejecutar un proyecto conjunto entre la ANEP y la OIT.

En mayo de ese año, la ANEP solicitó formalmente a la OIT, a través de la Oficina de Actividades para Empleadores, ACT/EMP (de ahora en adelante usaremos indistintamente OIT o ACT/EMP) el apoyo para un proyecto piloto a desarrollar con empresas interesadas en impulsar una cultura organizacional que facilite el equilibrio de vida familiar y laboral, tomando como referencia las tendencias globales que lo exigen. Entre otros aspectos, este proyecto se proponía sensibilizar a las empresas, con una visión humanista, para que sitúen a las familias de sus colaboradores como un componente esencial para la creación de capital social. A su vez, la iniciativa promovía la sostenibilidad de las empresas nacionales y la seguridad democrática, al tiempo que garantizaba la transparencia en los negocios; una actitud corporativa más humanista y la búsqueda del equilibrio entre la responsabilidad social y la rentabilidad económica.

Para acometer el proyecto, la OIT sugirió dos estrategias fundamentales. En primer lugar, la creación de un comité especializado que apoye la investigación sobre el tema y proponga medidas viables y sostenibles para la construcción de empresas familiarmente responsables. En segundo lugar, fomentar la consolidación de alianzas estratégicas entre gremiales y con organizaciones sociales que cuentan con conocimiento amplio y experiencia en el tema. Entre los resultados del proyecto, además de la mayor concientización en el sector empresarial sobre el balance de vida, se contaría con códigos de buenas prácticas ejemplares, que les permitiera asumir voluntariamente el camino hacia la construcción de una sociedad más próspera y equitativa, en la que se sitúa en su centro a la dignidad de las personas, la ética y los derechos humanos. Es así como en agosto de 2012 se forma el Comité de Balance Familia y Trabajo de la ANEP y, a instancias y con el acompañamiento de la OIT, se puso en marcha el primer plan piloto que contaba con el parcial apoyo económico de la OIT y con dos tercios de contraparte suministradas por la ANEP, la Fundación EMPREPAS y empresas particulares. El Comité, conformado por representantes de once compañías y organizaciones de gran prestigio, se planteó identificar y mostrar casos de éxito nacionales y regionales, para acompañar a sus colegas en esta novedosa cultura de gobernanza corporativa. Se comprometieron a buscar herramientas prácticas para lograr este objetivo y acuerdan que el ente técnico local responsable sería la Fundación EMPREPAS.

Para realizar este cometido, EMPREPAS efectuó dos alianzas estratégicas: una con el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, Business School de la Universidad de Navarra para poder utilizar de forma exclusiva en el país los indicadores internacionales de medición IFREI 2.0. La otra alianza vino de la mano de haber conocido a la Dra. Patricia Debeljuh, Directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina, a quien se le encarga la asesoría estratégica, la formación de un equipo local y la ejecución del proyecto.

Cabe destacar que fue el entusiasmo y la magnanimidad que caracterizan a la Dra. Chinchilla y a la Dra. Debeljuh lo que nos ha llevado precisamente a concretar esta iniciativa. Gracias a ellas, el mundo de los negocios y la economía son ahora ámbitos más acordes con la dignidad personal de los talentos a través de una competitividad más humana. Con el apoyo de la OIT, el compromiso de la ANEP y su Comité y la cooperación académica del IESE y del IAE, es que EMPREPAS pudo iniciar la aventura de convocar a las empresas para abordar juntas el desafío de instalar esta temática en nuestro país.

Como una manera de contribuir a difundir el itinerario recorrido hasta aquí, que comenzó en el año 2012 y terminó en 2015, con la participación de 10 de las mejores empresas de El Salvador, la presente publicación nos pone en camino ya desde su mismo título “Hacia el balance de vida, trabajo y familia.” Se trata de una aspiración que no puede quedar reducida a buenas intenciones o en el plano de la “fantasía de lo inalcanzable.” Al contrario, la pasión que nos mueve es que cada vez más las empresas sean conscientes de que la familia del colaborador es un nuevo *stakeholder* (público interesado o grupo involucrado) y, como tal, se ha de asumir con él nuevas responsabilidades.

Es un desafío, una conquista que se fragua en el día a día de las empresas y reconocemos que este camino no está exento de errores y de dificultades. Precisamente por eso, el “Hacia el Balance” del título implica que estamos avanzando hacia una meta que puede ser perfectible, sin llegar a creerse que no hay espacio de mejora o que hay que competir por ganarle a alguien.

Se trata de caminar juntos, sector público y privado, organismos internacionales y ONG, empleados y empleadores, con sus familias y sus comunidades, por un ideal que pretende incluir a todos y no dejar a atrás a nadie.

Esta publicación lleva como subtítulo “La experiencia en y desde El Salvador: Guía de Buenas Prácticas”. Se trata de mostrar a través de las distintas políticas cómo las empresas salvadoreñas, que participaron en el proyecto piloto realizado en cuatro etapas, han asumido el desafío de facilitar la integración de vida de sus empleados, y lo han ido plasmando en innumerables iniciativas que promueven el equilibrio trabajo – familia en el país y poco a poco van trascendiendo nuestras fronteras.

La intención que subyace a lo largo de estas páginas es que su lectura sea una llamada a la reflexión para la acción. Este trabajo pretende mostrar, a partir de la experiencia concreta de diez compañías salvadoreñas, cómo toda organización puede contribuir al desarrollo de las personas y de sus familias. Detrás de esta contribución surge un nuevo paradigma ético acerca de la empresa: ella no es sólo una unidad productiva de bienes y servicios sino, antes que nada y por encima de todo, una comunidad en la que las personas construyen su biografía. Quienes integramos el Comité de Balance Familia y Trabajo de la ANEP y la Fundación EMPREPAS, creemos firmemente que la empresa puede y debe contribuir a la realización personal, al desarrollo de las familias y a la mejora del entorno social. Con este trabajo, queremos aportar nuestro granito de arena para humanizar la sociedad y construir esa riqueza de capital económico, humano y social que nace y desarrolla en nuestras familias y florece en nuestras empresas.

La guía tiene dos partes: en la primera, compuesta por los capítulos uno a tres, hemos pretendido describir el marco teórico en que se mueve el balance de vida, familia y trabajo. La segunda parte se enfoca en la descripción y resultados del plan piloto con las diez empresas, incluyendo tres acciones concretas de cada una de ellas, comentarios de miembros de la Alta Dirección sobre las ventajas de participar en el piloto y testimonios de empleados y familiares beneficiarios. Esto está incluido en los capítulos cuatro, cinco y seis. Finalmente, el epílogo “Soñe-

mos juntos” será una invitación a seguir avanzando con la experiencia acumulada en estos años, para llegar a muchas más empresas y organizaciones que quieran transformarse y sumarse a este desafío.

En el primer capítulo, se aborda el novedoso concepto de Responsabilidad Familiar Corporativa, entendido como un aspecto de la Responsabilidad Social Empresarial. Toda organización tiene que tomar un rol activo a fin de asegurarse que sus empleados pueden equilibrar sus necesidades familiares con sus roles profesionales. Ésta es la premisa del modelo de Empresa Familiarmente Responsable acuñado por la Profesora Nuria Chinchilla, quien lo describe en este capítulo escrito junto con la Profesora Esther Jiménez, tomando como referencia las publicaciones del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.

En efecto, desde hace algunos años, en El Salvador y en muchos países de Centro y América Latina, se ha visto la necesidad de impulsar acciones que lleven a una mejor calidad de vida para los empleados. De hecho, se han realizado llamados a la intervención pública y privada para abordar el problema que deriva de la sobrecarga de trabajo y tiempo que representa para muchas personas atender sus responsabilidades familiares y sus demandas laborales, situación particularmente acuciante para las mujeres. Son ellas a quienes la tradición y la cultura les han asignado el rol de cuidadoras de la familia y el hogar casi de manera exclusiva. Conseguir el equilibrio entre estos dos ámbitos, se convierte en una tarea titánica donde muchas veces mientras se atiende un lado de la balanza, se desatiende el otro y la peor parte suelen llevársela las mujeres y los miembros dependientes de ella.

La literatura especializada señala varias consecuencias que emanan de este desbalance. De un lado, es la base de muchas de las desigualdades que padecen las mujeres para acceder y permanecer en el mercado laboral; de otro, abona la teoría de la desintegración familiar con los consiguientes problemas de desorientación y pérdida de valores, de una niñez y juventud cada vez más vulnerables a los problemas de violencia que sufre la sociedad. Pero, además, tal como se señala en el informe “Trabajo y Familia: hacia nuevas

formas de conciliación con corresponsabilidad social” (PNUD/OIT, 2009), los efectos que derivan de las tensiones entre las responsabilidades familiares y las laborales tienen altos costos para el crecimiento económico, el mercado de trabajo y la productividad de las empresas. En tal sentido y para el ámbito empresarial, la OIT profundiza en el debate y señala que la aplicación de medidas que reduzcan las tensiones entre trabajo y responsabilidades familiares en las empresas, disminuye el estrés del personal y mejora el ambiente y satisfacción laboral, lo que se traduce en un aumento del compromiso, lealtad, productividad e innovación.

En El Salvador, la preocupación por el tema en la agenda empresarial es emergente. Sin embargo, cuenta ya con antecedentes cercanos visibles en su posicionamiento, manifestado en el X y el XI Encuentro Nacional de la Empresa Privada (ENADE, 2010 y 2011), en los que se coloca el valor de la familia como escenario central del debate ético necesario para recomponer el tejido social salvadoreño. En ellos se manifiesta la preocupación por los efectos de la desintegración familiar que tiene como base tanto la migración de los padres como la ausencia de ellos por las obligaciones laborales.

Este capítulo primero se enriquece con la participación de Javier Steiner, Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, quien aporta su reflexión sobre el rol de las políticas públicas y privadas. Por su parte, el querido Profesor Dr. Rafael Alvira, nos muestra una mirada antropológica sobre los conceptos de familia, empresa y responsabilidad, que son las palabras clave que enmarcan este trabajo.

El tema “La familia, formadora de capital humano” es el contenido del segundo capítulo, escrito por Carolina Miguel, Investigadora del IAE Business School de Argentina. En él se señala que la familia es la principal fuente de formación de capital humano y capital social y está en consonancia con la visión que desde el año 2006 viene impulsando FUSADES. En efecto, entre las conclusiones de la Quinta Mesa Redonda sobre Institucionalidad, se menciona la importancia que tiene en nuestro país la institución familiar como generadora de valores y principios, es decir, de “capital social”, pieza vital para

el desarrollo y crecimiento. En este sentido, “entre las medidas para construir capital social y desarrollar una cultura política que promueva la convivencia pacífica y el fortalecimiento de las instituciones en nuestro país, se señala que hay que desarrollar políticas específicas que contribuyan a dotar a la familia de un papel integrador social de primer orden.”²⁴

Participa en este capítulo como experta Claudia Umaña Araujo, Presidenta de la Fundación Democracia, Transparencia y Justicia (DTJ), una institución referente en el país que se dedica a la formación de valores cívicos democráticos. Como líder social relevante, aporta su mirada sobre la importancia de la familia como primera escuela de valores de convivencia ciudadana ya que es en el hogar donde las personas aprenden a amar a la patria y a buscar el bien común entre todos y donde se aprende a ser generosos con los más excluidos y necesitados. Por su lado, Ana Marcela Villalobos, Profesora del Instituto de Estudios Empresariales de Costa Rica, analiza el rol que tiene la familia para cada persona y su relevancia para la vida social.

El capítulo tercero de esta guía, escrito por la Dra. Mireia Las Heras, Directora Académica del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, nos trae la realidad del balance trabajo-familia en el mundo y en la Región. La Dra. Las Heras es la autora intelectual del IFREI 2.0, herramienta cuantitativa utilizada para medir el grado de responsabilidad familiar corporativa que tiene una cultura organizacional. En este capítulo, comparte los resultados de esta investigación que se ha difundido en distintos países y nos permite visualizar el estado de esta realidad con otros datos regionales y globales.

Suma su contribución a este capítulo, Yolanda Mayora de Gavidia, Ex Ministra de Economía de El Salvador quien acompañó los primeros pasos de la Fundación EMPREPAS y aporta su valiosa experiencia y contextualiza nuestra realidad y un equipo de periodistas especializados de la Sección Negocios de El Diario de Hoy, EDH de El Salvador que analizan el proceso que llevó a las empresas a pasar de la filantropía a la sostenibilidad, tema de central importancia porque el balance trabajo-familia es un aspecto del cuidado de la ecología humana.

Los capítulos precedentes constituyen un marco de coordenadas para entender, en la segunda parte de esta guía, cómo se desarrolló el modelo de Responsabilidad Familiar Corporativa en las empresas de El Salvador. Emma Rosa Reyes de Santos, Coordinadora Técnica de la Fundación EMPREPAS, explica en el capítulo cuatro el alcance del proyecto realizado con las diez primeras empresas salvadoreñas que participaron en esta iniciativa.

El capítulo se completa con los valiosos aportes de Lisette Varaona de Interiano, Coordinadora del Comité de Balance Familia – Trabajo de la ANEP quien ha acompañado esta iniciativa desde el primer momento y Mariana Belloso, Editora de Economía de La Prensa Gráfica que siempre nos ha apoyado para difundirla.

Y así llegamos al capítulo cinco, escrito por la Dra. Patricia Debeljuh y Emma Rosa Reyes de Santos, verdadero corazón de esta guía ya que, a lo largo de sus páginas, las diez empresas salvadoreñas pasan a ser protagonistas y nos abren sus puertas para conocer las buenas prácticas que están ofreciendo a sus empleados y a sus familias. El elenco de iniciativas recogidas gracias al extraordinario trabajo de Emma Rosa Reyes de Santos, unido a la profesional disposición de transmitir la metodología por parte de la Dra. Patricia Debeljuh, no puede más que describirse como un gran aporte para humanizar las empresas y ofrecen un valioso abanico de posibilidades para que otras organizaciones se animen a transitar por este camino. A través de estas páginas, llenas de innovación y creatividad, se puede descubrir cómo las empresas salvadoreñas han asumido la responsabilidad que les toca en la configuración de una cultura familiarmente responsable. Desde las medidas de flexibilidad temporal, banco de horas, los lactarios, las pasantías para los hijos de los empleados, las licencias por maternidad, paternidad y matrimonio extendidas más allá de la ley, los permisos especiales ante emergencias familiares, el acompañamiento para la tercera edad, son algunas de las prácticas más difundidas y que de una u otra manera ponen de manifiesto que ese compromiso de las empresas con las familias está presente en todas las etapas de la vida de las personas.

Precisamente, para abrir brecha y contagiar a otros, en el capítulo seis que lleva por título “Hacia un cambio cultural a favor de los colaboradores y sus familias”, la Dra. Patricia Debeljuh propone qué pasos se pueden dar para avanzar hacia la configuración de una cultura empresarial que apoye las responsabilidades familiares de los empleados. Los conceptos que se plantean vienen avalados por la experiencia de los mismos protagonistas. En efecto, este capítulo cuenta con los testimonios de CEO y Directores de Recursos Humanos de las diez empresas participantes en el proyecto que nos acercan su mirada desde su rol privilegiado de ser los verdaderos pioneros y referentes en el país.

En este capítulo se puede observar como en El Salvador se va caminando hacia una cultura de valoración de la diversidad como riqueza, aceptándose como una ventaja competitiva el poder contar con más mujeres en los equipos de Alta Dirección. “Este tema nos parece de vital importancia ya que muchas veces se reconoce que la mujer tiene capacidades laborales similares a las de los hombres, pero se desconfía de su disponibilidad y por tal motivo, pensando en una maternidad posible o futura o en su dedicación a la familia, se le impide o dificulta el acceso al ámbito laboral.”⁵ No hay que olvidar que la contribución de la mujer ha de ser considerada un valioso aporte diverso que genera innovación cuando se contrasta con la diversidad del varón, ya que ambos estilos son enriquecedores para la empresa. Cada uno tiene sus puntos distintivos para sumar, igualarlos o pretender homologarlos sería hacer un reduccionismo de la individualidad humana propia de lo femenino y lo masculino.⁶ Sin embargo, la construcción de la biografía laboral y de la carrera profesional de la mujer, suele coincidir que la formación de una familia y la mayor dedicación a la crianza de sus hijos, lo cual la obliga muchas veces a tener que elegir entre su trabajo y su proyecto familiar.

El desafío de analizar el aporte de la mujer al trabajo implica al mismo tiempo, entender la aportación del hombre a la familia. Por eso, en el sexto capítulo, Hugo Cruz, Director del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Escuela de Negocios de la Universidad del Istmo de Guatemala, reflexiona sobre el rol del varón en el hogar como ámbito de donación por excelencia de la persona humana y fuente inagotable de felicidad. En este apar-

tado suma su visión la Asociación Nacional de la Empresa Privada, en la voz de su expresidente, Jorge Daboub, quien nos apoyó desde el primer momento porque está convencido de que cada vez son más las empresas que reconocen que es fundamental incorporar prácticas responsables que garanticen el balance trabajo-familia tan necesario para que les sea posible a los empleados cumplir su rol de trabajador y miembro de familia.

Finalmente, llegamos al epílogo titulado “Soñemos juntos” donde se exponen los planes y los horizontes que nos faltan por conquistar. No queremos pensar ni por un momento que esta guía es un destino final, sino el comienzo de la siguiente etapa de la aventura. Efectivamente, el enfoque conceptual pretende mostrar con ojos nuevos los retos en un mundo que cambia a gran velocidad, especialmente en consonancia con la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por lo tanto, en el epílogo queremos presentar los siguientes sueños que vamos a lograr, comenzando con que en los próximos tres años queremos llegar a beneficiar a más de 200,000 personas de al menos 60,000 familias, a través de proyectos similares en 50 empresas más.

Concluimos esta presentación agradeciendo. En primer lugar, a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a sus funcionarios que nos apoyaron y acompañaron en este camino. A Don Lorenzo Peláez Dorantes, Especialista en Actividades con Empleadores, quien estuvo en la sede de Costa Rica estos años y ahora está radicado en Chile asumiendo responsabilidades para el Cono Sur de Latinoamérica. Don Lorenzo confió en nosotras desde el primer momento e inició los contactos en El Salvador con el sector empleador para explorar la posibilidad de realizar actividades para cumplir con el Convenio 156, apoyando la primera etapa de la investigación. Asimismo, nuestro agradecimiento se extiende a Doña María José Chamorro, Especialista Regional de Género para América Central, Panamá, Haití y República Dominicana y a Doña Vanessa Pocasangre, ex Oficial Nacional de Género de la OIT por sumarse al proyecto inicial y posibilitar completarlo. Sin la visión amplia y el generoso gesto de comprensión de los puntos de convergencia de la OIT, no hubiésemos logrado beneficiar a tantas personas y organizaciones, contribuyendo al mismo tiempo a que las

relaciones entre empleados y empleadores sean más transparentes y equitativas. Nos sentimos honrados por contar con la aportación de Don Lorenzo Peláez Dorantes en esta publicación a través del prólogo.

Vaya nuestra gratitud también a los miembros de la Junta Directiva de la Asociación Nacional de la Empresa Privada, ANEP, a su actual presidente, Don Luis Cardenal y en especial a su expresidente, Don Jorge Daboub, quienes han sido fieles creyentes de la importancia de la familia para el desarrollo sostenible de El Salvador, al mismo tiempo que un incondicional apoyo desde el inicio del piloto. Muestra de ello fue la aprobación durante el período presidencial del Ing. Daboub de la creación del Comité de Balance Familia y Trabajo de la ANEP, cuyos miembros han sido activos participantes con su entusiasmo y dedicación a la ejecución de esta guía, aportando de sus ocupadas agendas para dar sus mejores consejos y apoyos al proyecto. A todos ellos, llegue nuestro reconocimiento.*

Un agradecimiento muy especial, desde lo más profundo del corazón, a las 14 mujeres empresarias que firmaron la carta de constitución de la Fundación EMPREPAS en el año 2004. Ellas fueron quienes dieron el salto hacia la esperanza de un mejor futuro para El Salvador, desde el sector empleador como protagonista, en línea con los propios colaboradores y sus familias, con el deseo de contribuir a implantar una cultura empresarial más humanista y, por lo tanto, más productiva.** Unimos nuestra gratitud también a los primeros colaboradores y asesores de la Fundación EMPREPAS que aportaron su experiencia y consejo con total generosidad.***

Damos nuestras mayores muestras de agradecimiento a la Dra. Nuria Chinchilla, del IESE Business School, por ser quien sembró en el corazón de los salvadoreños, el deseo de implantar la visión del equilibrio de vida dentro de las empresas para hacerlas más competitivas y humanas. Agradecemos también a la Dra. Mireia Las Heras, investigadora experta internacional de

* En el Anexo I figura la lista de todos los miembros del Comité Balance Familia Trabajo de la ANEP.

** En el Anexo II aparecen los nombres de todas las miembros fundadoras de EMPREPAS.

*** En el Anexo III se encuentran los nombres de todos los asesores de EMPREPAS.

indicadores de la Responsabilidad Familiar Corporativa, por su magnánimo corazón puesto en cada uno de los diez informes técnicos enviados a cada una de las empresas salvadoreñas.

De la misma forma, agradecemos profundamente a la Dra. Patricia Debeljuh, quien ha hecho de El Salvador su segunda patria, a la cual arribó dos veces y hasta tres veces por año desde 2013 al 2016, acompañándonos con su experiencia, cariño y sabiduría, y entregando incondicionalmente sus conocimientos y consejos y formando al equipo local de la Fundación EMPREPAS. Una mención especial para Emma Rosa Reyes de Santos, coordinadora técnica del proyecto que, con tanta dedicación y pasión, se abocó a acompañar a cada empresa a lo largo de todo el proceso. Y de modo particular les agradecemos a las dos el trabajo de edición de contenidos de esta guía.

Extendemos el mismo agradecimiento especial para todo el equipo técnico involucrado en la elaboración de los documentos: Esther Jiménez, Camila Cepeda, Marc Grau-Grau, del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE y Ángeles Destéfano del IAE. Agradecemos aquí también la generosa colaboración de los y las jóvenes voluntarios de la Fundación EMPREPAS quienes, coordinados por Emma de Santos, pudieron a partir de esta experiencia introducirse en el fascinante mundo de la responsabilidad social y del balance de vida.

Cabe destacar también nuestra gratitud a todos los autores de los capítulos que tan generosamente han compartido sus ideas y a los expertos convocados para aportar su mirada en cada uno de ellos. A Sergio Baur y a su equipo de diseñadores quienes, radicados en Buenos Aires, dieron vida a la ilustración de estas páginas inspirados en artistas salvadoreños, pero siguiendo la línea gráfica en consonancia con los documentos similares elaborados en otros países.

No queremos dejar de agradecer también a todas las empresas, organismos internacionales, instancias gubernamentales, gremiales del sector productivo, medios de comunicación tradicionales y digitales, organizaciones no gubernamentales, universidades y personas particulares que, de una u otra forma, patrocinaron y se hicieron eco de los eventos de sensibilización y de presentación

de nuestras investigaciones. De modo especial queremos destacar a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador que nos ha acompañado desde el año 2007 hasta hoy con su equipo administrativo y de comunicaciones en todos los eventos de sensibilización y difusión que organizamos en torno a la temática de esta guía.

A los verdaderos protagonistas de todo este proceso: las diez empresas salvadoreñas pioneras vaya nuestro reconocimiento especialmente a sus CEO, miembros de la Alta Dirección, Directores de Recursos Humanos y sus respectivos equipos de trabajo que llevaron de forma exitosa todo el proceso y su posterior implantación que ha quedado plasmada en al menos tres buenas prácticas pensadas para apoyar a las familias de sus colaboradores.****

Y finalmente, nuestro corazón lleno de gratitud se dirige a todas las familias salvadoreñas que inspiraron este trabajo que apenas está iniciado, porque sabemos que, si ellas están sanas y fuertes, El Salvador tendrá asegurado un futuro lleno de prosperidad, empresas pujantes y oportunidades para nuestros hijos e hijas. Ojalá que el impacto de estas páginas traspasen nuestras fronteras y lleguen también a otras familias centroamericanas y que en nuestros países redescubramos, como decía Paul Simmons, que “la familia constituye el último recurso y a la vez el primero para alcanzar la salud social.” Es precisamente a partir de ella como se construye una sociedad y una economía a la medida del hombre y por eso la familia debe ser sostenida y promovida, valorando su rol fundamental y central, porque solo así estaremos trabajando por un desarrollo sostenible, equitativo y solidario.

Kalena de Velado

Presidente Fundación EMPREPAS

**** En el Anexo IV se puede consultar los nombres de los CEO, directores y miembros del equipo líder de cada una de las diez empresas salvadoreñas participantes en el proyecto.

Prólogo

Trabajo y familia son dos conceptos que están íntimamente arraigados en la naturaleza humana.

El trabajo permite a las personas ganarse el sustento y tener seguridad económica. Es vital para lograr un crecimiento económico equitativo, la reducción de la pobreza y la igualdad de género. También permite a los ciudadanos participar plenamente en la sociedad y les confiere un sentido de dignidad y valía personal.

El trabajo también consolida las sociedades. Los seres humanos que trabajan juntos no solo aumentan su bienestar material sino que también atesoran un amplio conjunto de conocimientos que constituyen el fundamento de las culturas y de las civilizaciones. Además, cuando todo este trabajo es favorable al medio ambiente, los beneficios se prolongan durante generaciones. En última instancia, el trabajo impulsa el potencial humano, la creatividad humana y el espíritu humano.

Y así mismo la familia, célula básica de la sociedad, es reconocida como un elemento fundamental para el desarrollo humano y un agente activo de

ese desarrollo. Sin embargo, a menudo se subestima su contribución real y potencial y no se la apoya adecuadamente.

Las familias de hoy en día desafían el modelo tradicional basado en el hombre como sostén y en los empleos que duran toda la vida. En la actualidad hay muchos hogares monoparentales, donde con frecuencia la mujer o los abuelos ejercen como cabeza de familia.

Y justamente, sobre estos dos conceptos, esta guía nos presenta las experiencias en varias empresas que han trabajado en el análisis y discusión de estos temas y nos muestran cómo un trabajo digno puede ser un eslabón fundamental en la cadena que vincula a la familia con el desarrollo.

A través de la presentación de casos muy prácticos, se hace evidente que las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo desempeñan un papel muy importante en la creación de entornos favorables a la familia que, a su vez, son beneficiosos para el mundo laboral y para la sociedad.

Esta situación es alentadora. No obstante, el progreso que se ha dado en El Salvador y en los países de esta Región ha sido desigual. Los efectos de la difícil y complicada situación económica han profundizado las brechas y las desigualdades existentes, a menudo con consecuencias devastadoras para las familias.

A este escenario es preciso añadir que las nuevas tecnologías están transformando los tipos de trabajo que desempeñan las personas y la forma en que lo realizan. Este cambio no es nuevo, pero sí está reconfigurando la relación entre el trabajo, la familia y el desarrollo humano y los tipos de políticas e instituciones necesarias para promover resultados que redunden en beneficio de las personas y también de las empresas.

El enfoque conceptual del trabajo y desarrollo humano requiere una nueva mirada para enfrentar los nuevos retos en un mundo que cambia a gran velocidad, especialmente en consonancia con la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Cabe destacar que, en este sentido, los empresarios salvadoreños adheridos en la ANEP han hecho su tarea. En efecto, con mucho entusiasmo y dedicación desde hace algunos años han desarrollado mecanismos y propuestas dirigidas a sus afiliados que les permitan sensibilizarse sobre la necesidad de mejorar las relaciones de equidad y transparencia entre el empresario y el trabajador, entre éste y su familia. En este sentido, desde hace tres años, constituyeron el Comité de Balance Familia y Trabajo, el cual contó con el auspicio de la Organización Internacional del Trabajo y que, entre otras cosas, ha hecho posible la publicación de esta guía.

Estas iniciativas responden también a los compromisos de los empresarios salvadoreños por involucrarse aun más como verdaderos agentes de cambio en el entorno de los negocios, promoviendo y adoptando los 10 Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.

Ahora, el gran reto es replicar y llevar este modelo de trabajo del Comité a las 50 organizaciones empresariales que integran la ANEP y con ello, llegar a más empresas en El Salvador y en la Región. Aun hay mucho trabajo por hacer, pero por lo pronto esta Guía es una muestra evidente de que la ANEP, a través del Comité de Balance Familia y Trabajo y en alianza con la Fundación EMPREPAS y el apoyo académico del IESE de Barcelona y del IAE de Argentina, contribuye de manera práctica y concreta para que un mayor número de empresas en Centroamérica conozcan y se adentren en la problemática y en las soluciones para promover una genuina conciliación entre la vida laboral y la vida familiar para que la familia retome el papel central que le corresponde en el desarrollo humano.

Felicidades muy sinceramente a las promotoras de esta guía por su publicación y por esta extraordinaria labor.

Lorenzo Peláez Dorantes

Especialista en Actividades con Empleadores,
Organización Mundial del Trabajo
Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países
de la OIT para el Cono Sur de América Latina



PRIMERA PARTE

01

Responsabilidad Familiar Corporativa:

Un modelo humanista para la
sostenibilidad de las empresas*

/ Nuria Chinchilla y Esther Jiménez
Centro Internacional Trabajo y Familia
IESE Business School
Universidad de Navarra (España)



El mundo en el que vivimos está experimentando una profunda transformación que afecta al modo de competir, trabajar y relacionarnos. Estos cambios impactan en la economía y las empresas y, consecuentemente, en la persona, la familia y el conjunto de la sociedad. Paradójicamente, el entorno que ha permitido el mayor desarrollo económico de la historia está sufriendo una crisis sin precedentes, como consecuencia de un paradigma mecanicista que basa su razón de ser en la maximización de beneficios y, su límite, en la libre competencia y el cumplimiento del marco legal establecido. Esta visión cortoplacista tiene un impacto negativo en la sostenibilidad, el medio ambiente y también en las personas.

El vocablo crisis, del griego *krinein*, significa ruptura, pero también criterio. Es decir, nos enfrentamos a grandes desafíos pero también a enormes oportunidades que pueden servirnos para discernir y proyectar de un modo nuevo el futuro.

De entre las nuevas formas de gestión, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha extendido en el ámbito empresarial con distintas intenciones. La norma ISO 26.000 la define como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente.” La definición anterior centra la atención en la toma de decisiones, núcleo esencial de la dirección de empresas, y en su efecto positivo o negativo en las personas y en su entorno.

Más adelante trataremos sobre los diferentes estilos y formas de dirigir. Fijándonos ahora en la repercusión que tienen las acciones, la responsabilidad nace de una visión más global y antropológica de la empresa, que tiene en cuenta la interdependencia de las personas y el entorno y una concepción de la ganancia en términos de crecimiento, de multiplicación de recursos. Por este motivo, la responsabilidad de la empresa ha de ir más allá de los accionistas y los derechos humanos. Cumplir con la legislación es una obligación y no una mera opción. La responsabilidad social corporativa ha de reflejar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y con su entorno, con una visión a largo plazo que sepa anticipar las consecuencias que conlleva la toma de decisiones.

La responsabilidad de la empresa

Toda empresa, como cualquier otro tipo de organización humana, está formada por un conjunto de personas que se coordinan a fin de obtener determinados resultados. Su fin específico es generar riqueza y repartirla lo más equitativamente posible. Y su fin genérico, conseguir que los que la componen desarrollen sus capacidades tanto personales como profesionales. Se dan, por tanto, en las empresas dos tipos de objetivos: unos económicos —centrados en la creación de riqueza— y otros sociales —cuya finalidad trata de satisfacer otras necesidades—. Y entre los sociales está el contar con personas motivadas que quieran formar parte de ella y construir su futuro, condición necesaria para la existencia y sostenibilidad de cualquier organización.

La responsabilidad de la empresa implica hoy la capacidad de responder a un nuevo paradigma antropológico centrado en las personas que, además de valor económico, genere confianza y compromiso. Poner en el centro a las personas conlleva que ellas puedan atender sus necesidades personales y familiares, ya que sin tiempo, energía o una adecuada remuneración, además de menos productivos, se hace imposible tener hijos, atenderlos, cuidar a los mayores, formarse o contribuir y participar como ciudadanos activos en mejorar la sociedad.

La empresa es la institución con mayor impacto económico y social en el mundo en que vivimos. Es la que establece el nivel de vida que da a sus empleados y el tiempo que les deja libre para satisfacer otros roles vitales. Por eso, debe ser capaz de responder con flexibilidad y buen criterio a las necesidades personales y familiares de los que en ella trabajan.

Trabajo, familia y vida personal han de enriquecerse mutuamente; son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el hombre y la mujer. De ahí surge el concepto de la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) como la dimensión esencial y primera de la responsabilidad social corporativa (RSC). Definimos la Responsabilidad Familiar Corporativa como el compromiso de las empresas para impulsar el liderazgo, la cultura, y las políticas de flexibilidad que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

La Responsabilidad Familiar Corporativa impacta en:

Las personas

Facilita la organización de su tiempo de trabajo, de modo que no interfiera en sus responsabilidades con la propia familia. Disminuye el tiempo dedicado a los desplazamientos y, por tanto, favorece el rendimiento.

Las empresas

Disminuye el ausentismo laboral, amplía los horarios de atención al público y aumenta el compromiso de las personas. Es esencialmente necesaria y positiva

en industrias o sectores con cambios constantes de producto o de servicio, donde los empleados tienen un valor añadido mayor.

La sociedad

Reduce la contaminación ambiental al disminuir el número de desplazamientos. Baja los niveles de estrés y las enfermedades a él relacionadas y, por tanto, los costos en servicios de salud. Favorece el rendimiento escolar e incrementa el nivel educativo del país ya que los padres pueden dedicarse más a la educación de sus hijos, disminuyendo las adicciones y la criminalidad.

La Responsabilidad Familiar Corporativa nace de la convicción de que sin familias no existe capital humano ni capital social y, como consecuencia, no hay posibilidad de mercado. Se trata de un tema de sostenibilidad empresarial y social, y no de una moda pasajera o de crear una marca.

Valores y paradigmas de la empresa

39

La empresa es una organización humana coordinada y dirigida hacia el logro de una meta o finalidad. Sin embargo, las motivaciones de quienes la integran son diversas y es necesaria su armonización con los objetivos de la empresa, es decir, unir los esfuerzos a un objetivo común. Sin ser demasiado conscientes, nuestros valores de fondo, el paradigma de base sobre el que pensamos en términos prácticos, rigen nuestro comportamiento. En este sentido, distinguimos tres principios que impulsan a la acción:

Extrínseco

Cuando se busca una recompensa. Satisface necesidades materiales que provienen del entorno, como por ejemplo: incentivos, retribución, premios, estatus, reconocimiento, alabanzas o prestigio.

Intrínseco

Cuando se busca una satisfacción personal, aprender o adquirir conocimientos. Proviene de la propia tarea: hacer algo que gusta, el logro de cierto

aprendizaje, superar determinado reto o desarrollar capacidades y habilidades. Lleva a adquirir nuevos conocimientos.

Trascendente

Cuando se busca la utilidad o el beneficio que determinada acción tendrá para otras personas: productores, consumidores, proveedores o familiares. La satisfacción proviene de lo que se aporta a otros para resolver sus problemas o atender sus necesidades.

Lo normal es que se den los tres motivos en cualquier actuación: un profesional puede moverse por ganar dinero, hacer cosas que le resultan atractivas y para las que se siente preparado y, también, por prestar un buen servicio.

Lo que varía es el peso que cada persona otorga a los distintos motivos y, por tanto, la calidad motivacional en cada uno dependerá de la medida en que se den los motivos trascendentes. En este sentido podemos afirmar que:

Cuando prima la motivación extrínseca nos encontramos ante personas oportunistas, que buscan sacar el máximo provecho en el menor plazo posible, comprometiéndose con su modo de actuar a la organización. Si predomina la motivación intrínseca, la persona dejará de aportar a la empresa en el momento en que dé por satisfechas sus propias necesidades, o cuando perciba que el nivel de reto es inferior a sus expectativas.

Por contraste, la persona que actúa por motivación trascendente solo dejará de actuar al resolver los problemas o satisfacer las necesidades de otras personas dentro y fuera de la empresa.

El juego de los tres tipos de motivación en la interacción de las personas dentro de una organización da lugar, siguiendo a Pérez López (1992), a distinguir tres paradigmas de empresa en función del valor que se otorgue a la persona:

Paradigma mecanicista

Su finalidad es la eficacia, entendida como maximización del beneficio:

- Presupone que sus colaboradores tienen ese mismo objetivo como única finalidad, y por tanto considera el factor retributivo como el principal motivador de la persona.
- Basa la permanencia de sus empleados en la falta de ofertas del mercado laboral (vínculo extrínseco).
- Prioriza la estrategia, la estructura y los sistemas formales por encima de las personas.

Paradigma psicosocial

Además de la eficacia, su objetivo es hacer atractiva la empresa para los que allí trabajan:

- Considera que las personas trabajan, además de por salario, por el aprendizaje, el sentido de logro o el reto que obtienen.
- Basa la permanencia en el reto y el aprendizaje (vínculo intrínseco).
- Además de la estrategia, la estructura y los sistemas formales, tiene en cuenta la estructura real, los estilos de dirección y la competencia distintiva.

Paradigma antropológico

Además de la eficacia y la atractividad, busca también la unidad o identificación de sus colaboradores con la empresa y su misión:

- Promueve la actuación por motivos trascendentes.
- Basa la permanencia en el servicio y la unidad (vínculo de identificación), por lo que la relación del colaborador es más estable y profunda.
- Además de los elementos del paradigma mecanicista y psicosocial, tiene en cuenta la misión interna y externa de la organización y los valores de la dirección.

El siguiente cuadro resume los distintos aspectos comentados y el modo en que la empresa afronta la Responsabilidad Familiar Corporativa según sus valores y cultura:

Modelo Organizativo	Valoración del trabajo	Responsabilidad trabajo-familia	Políticas en función de las necesidades	Motivos de la RFC
Mecanicista	El empleado es evaluado en función del tiempo que trabaja y se miden sus resultados	La empresa no es responsable del equilibrio entre trabajo y familia	Materiales. Otorga beneficios económicos (motivos extrínsecos)	Legislación / Marketing o Branding (eficacia)
Psicosocial	El empleado es evaluado según las tareas, objetivos y el aprendizaje	La empresa ve el equilibrio entre trabajo y familia cuando aparece un problema que debe atender (Reactiva)	Cognitiva. Promueve el desarrollo del conocimiento (motivos intrínsecos)	Atracción o retención del empleado (atractividad)
Antropológico	El empleado es evaluado en función de su irrepetible contribución al cumplimiento del proyecto de la empresa	La empresa se adelanta al problema y potencia la RFC (Proactiva)	Afectivas. Promueve el servicio (motivos trascendentes)	Necesidades reales de los empleados. Fidelizar , compromiso y valores (unidad)

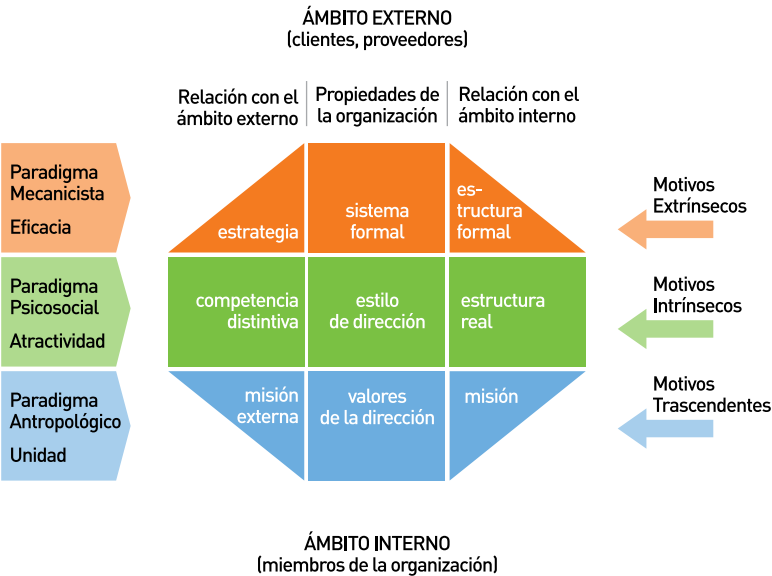
Cada vez es más frecuente considerar que la empresa debe crear valor para todos los grupos de interés con los que interactúa, y no solo para el accionista o el consumidor final. Esta visión extendida supera la concepción de que el único fin de la empresa es maximizar beneficios, y crea las condiciones para desarrollar competencias y superar los conflictos. Para llevar a cabo la misión externa de la empresa, es decir, la producción de bienes y servicios que contribuyan al bienestar de la sociedad, la compañía necesita contar con las capacidades y habilidades de sus trabajadores.

La solución al reto que plantea gestionar lo diverso no se encuentra tanto en disponer de unas estrategias adecuadas de reclutamiento y selección como de valorar lo que las diferentes personas aportan a la organización, y su gran potencial de innovación y talento.

Solo cuando las empresas tienen en cuenta a los empleados, y a sus necesidades afectivas, intelectuales y materiales, se incrementa el capital humano y social. Los miembros de la organización, al reconocer el valor que les aporta la empresa y lo que ésta hace para otros, se identifican con ella y se genera confianza y compromiso. Por el contrario, si la empresa deja de lado los motivos trascendentes, es poco probable que logre que las personas creen vínculos de calidad.

La gestión de la diversidad debe buscar, en última instancia, la unidad de la organización, entendida como la contribución de todos a un propósito común. Esa es su misión interna y su principal activo. Y para ello es necesario contar con unas competencias profesionales y de liderazgo que promuevan la unidad como objetivo, ayudando a desarrollar en todos la motivación por motivos trascendentes. Este enfoque antropológico promueve la integración y el aprendizaje positivo: una ventaja competitiva sostenible incluso en tiempos de crisis.

El siguiente cuadro recoge el conjunto de variables necesario para representar el paradigma antropológico o humanista de la empresa:



Los tres niveles representados corresponden a los tres paradigmas descritos: mecanicista, psicosocial y antropológico. Niveles que no se excluyen, sino que se complementan e incluyen para lograr la unidad.

A continuación se describen las tres dimensiones propias de cada modelo.

I. DIMENSIONES DEL PARADIGMA MECANICISTA

A) ESTRUCTURA FORMAL (ORGANIGRAMA)

Conjunto de tareas, funciones o roles diseñados por la organización y asignados a las personas para la consecución de los objetivos y estrategia de la empresa: organigrama, jerarquía, perfiles profesionales. Desde una perspectiva mecanicista, la persona en la organización solo debe cumplir unas tareas, por las que a cambio recibirá una retribución. Otras variables quedan fuera del enfoque de la empresa y no son tomadas en cuenta.

B) SISTEMA FORMAL (SISTEMAS DE DIRECCIÓN)

Políticas formales que incluyen los sistemas de selección, retribución, promoción, etc. y todos los necesarios para llevar a cabo una estrategia concreta (su estructuración y planificación), asegurándose de que se ejecutan las tareas (control). Todas las acciones se encaminan a asegurar la eficacia de la organización y su mayor riesgo lo constituye el uso inadecuado del poder.

C) ESTRATEGIA

Acciones que la organización planifica para lograr un determinado fin o misión, adaptándose a las necesidades del entorno. Las estrategias pueden ser financieras, comerciales, de personal, etc. La empresa tratará de obtener los mayores beneficios sin importarle los medios. Las políticas trabajo – familia se evaluarán únicamente en función de la utilidad social y el costo que conlleve a la organización.

II. DIMENSIONES DEL MODELO PSICOSOCIAL

A) ESTRUCTURA REAL (MIEMBROS DE LA PLANTILLA)

Personas concretas que realizan las funciones o roles formales. Sus conocimientos y motivos han de ser los adecuados para llevar a cabo las tareas asignadas. La organización se preocupa por las personas que trabajan en la empresa, por los puestos que ocupan, por su motivación y por resultar atractiva. Esta preocupación permite reconocer las características específicas y las circunstancias concretas de los empleados, que lleva a prácticas de conciliación trabajo – familia individualizadas a través de una dirección personalizada.

B) OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN (COMPETENCIA DISTINTIVA)

Capacidades específicas, el aprendizaje adquirido por los que allí trabajan y la capacidad de la organización de hacer las cosas bien (productos o servicios) fruto de ese aprendizaje. Depende de las habilidades y actitudes desarrolladas por los miembros de la organización en el transcurso de su trabajo, adquiridas a veces durante largos períodos de tiempo.

Saber cómo hacer las cosas es de gran importancia para la organización ya que constituye su competencia distintiva, estrechamente ligada a los motivos intrínsecos y trascendentes.

C) ESTILO DE DIRECCIÓN

Modo concreto de tomar las decisiones, basado en la finalidad de ayudar a las personas a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para mejorar la competencia distintiva. Un estilo será más o menos positivo en la medida que contribuye a que las personas actúen impulsadas por motivos intrínsecos.

Los procesos que determinan el modo de dirigir son la comunicación y la participación.

III. DIMENSIONES DEL MODELO ANTROPOLÓGICO/HUMANISTA

A) MISIÓN EXTERNA

Necesidades reales de los clientes externos que la organización busca satisfacer a través de su producto o servicio. En general, el modo en que los empleados tratan a los clientes es un reflejo de cómo son tratados ellos mismos por la organización. Tener buenos modelos en el lugar de trabajo es de suma importancia para formar un equipo que sepa trasladar los valores de la empresa.

B) MISIÓN INTERNA

Necesidades reales de los miembros de la organización que ésta busca satisfacer, consciente de que sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de la misión externa. Se refiere al desarrollo de la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes, que la empresa intenta conseguir de sus miembros.

C) VALORES DE LA DIRECCIÓN

Se expresan en cómo se trata a las personas que componen la organización y en virtud de qué criterios se toman las decisiones clave. Incluyen lo que la organización entiende por necesidades reales a la hora de tomar decisiones y cómo se priorizan (cuál se sacrifica y en qué grado para satisfacer otra u otras).

Las empresas con un paradigma antropológico son proactivas, afrontan la diversidad como riqueza y facilitan la integración de las trayectorias profesionales, personales y familiares. Como consecuencia facilitan un mayor compromiso de los empleados con la organización que ponen al servicio de la empresa todo lo que cada uno es capaz de aportar. Dado que el talento es el resultado de multiplicar la capacidad o competencia por el compromiso de apoyar el proyecto empresarial, en este tipo de organizaciones se desarrollan vínculos de identidad y lealtad para con la empresa, superando la pura utilidad.

El diagnóstico IFREI de Responsabilidad Familiar Corporativa

No es posible generar valor con una visión limitada. Es de vital importancia el equilibrio entre la orientación al cliente y un sistema formal que permita ofrecer un buen servicio. Si queremos obtener un compromiso real, hay que potenciar a las personas —hombre y mujer—, tratándolas como a colaboradores que tienen un proyecto propio que han de poder integrar. Y es preciso no ignorar que las personas tienen responsabilidades familiares como hijos, hermanos, padres o esposos. En este contexto, los primeros interesados en que a la empresa le vaya bien son los miembros de la empresa y sus familias y por eso es esencial, para la sostenibilidad de la empresa, crear las condiciones de flexibilidad necesarias que permitan conciliar la vida laboral, personal y familiar.

El diagnóstico IFREI, desarrollado por el Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE Business School en 1999, ha evolucionado en el año 2012 hacia el IFREI 2.0. Permite medir las propiedades de la organización a través del núcleo central de los tres niveles de la empresa: políticas, estilos de dirección y valores. Un modelo basado en un sistema integral, que pone en el centro de la empresa a las personas, según el paradigma antropológico de empresa.

Los datos obtenidos en los más de 20 países donde se ha desarrollado, demuestran que el 70% de los empleados tienen miedo a pedir flexibilidad, a solicitar cualquier tipo de medida que implique salirse del estándar, aunque la compañía haya implantado políticas de conciliación. Un problema que radica en los jefes y en la cultura de la empresa. Por este motivo el IFREI 2.0 analiza la flexibilidad y la Responsabilidad Familiar Corporativa en cada uno de los departamentos y/o áreas de la empresa, poniendo el énfasis en el superior directo, y valorando su visión de la organización y la percepción de los colaboradores para determinar el entorno en que se encuentran.

A través del diagnóstico de la empresa, el IFREI 2.0 analiza la integración de la vida laboral, personal y familiar de sus empleados con el propósito de:

- Identificar el estado de la Responsabilidad Familiar Corporativa.
- Mostrar el impacto que tienen las políticas, el liderazgo y la cultura, sobre la salud, el compromiso, la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados.
- Conocer la percepción que tiene de ellas el personal de la empresa.
- Identificar los frenos e impulsores capaces de producir cambios en la cultura de la organización.

Se trata de un modelo de trabajo transversal que permite:

- Estudiar la difusión de las políticas, prácticas y liderazgo en los distintos entornos de la empresa.
- Contrastar la información facilitada por los colaboradores con las percepciones de sus líderes.
- Mostrar el impacto de la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) en las personas y en los resultados de la organización.

La metodología empleada involucra a las personas de todos los niveles de la empresa:

Ejecutivo: con el fin de entender la percepción que los gestores tienen de la RFC, su relación con la estrategia y sostenibilidad del negocio y las dificultades que se encuentran a la hora de dirigir a sus equipos.

Operativo: para entender en qué medida el ambiente laboral facilita la conciliación trabajo – familia – vida personal, en función de las necesidades y expectativas personales y laborales de los empleados.

El análisis de las políticas, del supervisor y la cultura, determinan el grado de Responsabilidad Familiar Corporativa de los distintos entornos de la empresa, así como el impacto que éstos tienen en los resultados, a nivel organizativo y también individual.

Dependiendo del estilo que el directivo despliegue, dificultará o facilitará las políticas de Responsabilidad Familiar Corporativa. Las prácticas por sí so-

las no son suficientes para crear una cultura que permita a las personas integrar su vida personal, familiar y laboral. La experiencia demuestra que en una misma empresa se crean diferentes entornos, que pueden ser enriquecedores o contaminantes para las personas que trabajan, en función de quien asuma la función orgánica, es decir, la supervisión o dirección.

En este sentido, definimos los entornos como:

Enriquecedor, cuando el entorno laboral es muy positivo y favorece la integración trabajo – familia – vida personal enriqueciéndose mutuamente y logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso.

Favorable, cuando el entorno laboral facilita la integración trabajo – familia – vida personal, enriqueciéndose de forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios empleados han de afrontar personalmente.

Desfavorable, cuando el entorno laboral entorpece ocasionalmente la integración trabajo – familia – vida personal, generando conflictos y la percepción, por parte de los empleados, de falta de apoyo de la organización, con el consiguiente nivel de insatisfacción.

Contaminante, cuando el entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo, familia y vida personal, entrando de forma sistemática en conflicto y generando en los empleados insatisfacción y un alto grado de estrés, favoreciendo la desmotivación y el deseo de dejar la empresa.

Los resultados del IFREI 2.0 demuestran que los entornos enriquecedores tienen hasta 19 puntos más de productividad por empleado que los que no apoyan la conciliación. También, que en entornos contaminantes la intención de marcharse se multiplica por un 300%, lo que implica menor creatividad y un menor compromiso con la empresa.

El liderazgo y los estilos de dirección

Los sistemas formales contribuyen a llevar a cabo la estrategia de la empresa, pero su eficacia depende de contar con líderes capaces de impulsar el compromiso.

Las actividades que la empresa desarrolla pueden ser de tres tipos:

Estratégicas: formulan los objetivos y metas de la organización.

Ejecutivas: especifican y comunican las actividades que ha de realizar cada persona para que la organización alcance aquellas metas u objetivos.

De liderazgo: la motivación de las personas para que realicen las actividades propuestas.

Y las capacidades y habilidades que necesita el directivo han de ser en cada caso diferentes. En función de las cualidades que posea, lo definiremos como estrategia, ejecutivo o líder, sin dejar de valorar que podrá ser extraordinariamente bueno en uno de estos aspectos y no tanto en algún otro. También las organizaciones pueden necesitar un tipo de talento u otro en determinados momentos y según las circunstancias. Por eso suele ser inútil el intento de describir al directivo ideal.

Veamos con más detalle en qué consisten cada uno de estos estilos:

El directivo estratega o emprendedor

La dimensión estratégica de la dirección tiende al logro de resultados con el fin de conseguir la eficacia de la organización. Es la persona capaz de descubrir y aprovechar las oportunidades que se dan en el entorno.

Estas oportunidades no las crea el directivo. Sin embargo, el concebir una situación real, que todos estamos viendo, como tal oportunidad, supone considerar ciertos aspectos de la realidad que suelen pasar inadvertidos a la mayoría de las personas.

Muchas de ellas ignoran la tremenda fuerza creadora que está en el origen de tantos negocios. Una vez que se ponen en marcha y con éxito, pueden dar la impresión de que «al fin y al cabo, eso se le podía haber ocurrido a cualquiera», o que aquel empresario concreto tuvo suerte o disfrutó de ciertos privilegios. Desgraciadamente no suele ser muy frecuente que se reconozca pura y simplemente que detrás de muchos éxitos lo que realmente hay es una capacidad humana excelente que ha llevado a una persona a hacer algo que, sin ella, probablemente nadie hubiera logrado. Todo buen directivo debería poseer, al menos en cierto grado, esta dimensión de estrategia.

En el plano de la conciliación, un directivo estratega considera la Responsabilidad Familiar Corporativa como una oportunidad para aumentar el rendimiento y mejorar la eficacia y, por tanto, evaluará los requerimientos de integrar la vida laboral, personal y familiar como una ocasión de negocio. Su rol se limitará a sacarle partido a la situación.

El directivo ejecutivo

Es el líder que sabe descubrir los talentos y habilidades de las personas a quienes dirige. Para ello es capaz de aprovechar el impulso que suponen los motivos de su gente a través de un diseño de tareas que apele a ese plano de motivación.

Un directivo con una gran capacidad ejecutiva tiende a concebir la organización como un organismo vivo que se va desarrollando. Llega a discernir capacidades potenciales en personas que ignoran que las poseen. El talento ejecutivo entraña una extraordinaria habilidad para comunicar objetivos, por difíciles que sean, a gran número de individuos, e incluye una percepción en profundidad tanto de las debilidades como de los aspectos positivos de las personas concretas. Al ejecutivo le ilusiona propiciar nuevos escenarios que conlleven aprovechar el talento, a través de la delegación. Acogerá la conciliación de buen grado, actuando como agente inspirador de los cambios concretos.

El directivo líder

Es el directivo capaz de descubrir lo que conviene a la organización para que sea eficaz; de hacer más atractiva la empresa para las personas que trabajan y

de mantener y fortalecer la unidad. Se ocupa de que las personas se muevan por un sentido de la responsabilidad e intenta enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto afectan a otras personas.

El directivo líder inspira confianza y construye vínculos fuertes y estables con la gente de la empresa. Abandera la Responsabilidad Familiar Corporativa y lidera una cultura favorable que tiene en cuenta la mejora integral de las personas y también de sus familias. Las dimensiones estratégica y ejecutiva implican ciertas capacidades naturales en quienes las poseen, y se pueden perfeccionar por procesos formativos. Sin embargo, la existencia y desarrollo de la dimensión de liderazgo depende en exclusiva de la propia persona. Los líderes no nacen, se hacen. Llegan a serlo a través de su esfuerzo personal y, en muchos casos, a través del ejemplo de otros en un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de servir a los demás, trascendiendo de ese modo su propio egoísmo.

El futuro se escribe con “F” de Flexibilidad, Feminidad y Familia

Todo cambio cultural requiere tiempo y líderes capaces de ver en las crisis oportunidades para repensar por qué surgen los problemas y de este modo afrontar los cambios que son necesarios. El liderazgo se puede aprender y transmitir y, como bien señala Peter Senge, su formación se inicia en la familia a través de la confianza —de los hijos en sus padres y de éstos en sus hijos— necesaria para confiar y ser confiable; una externalidad en la economía (no se compra ni se vende) pero imprescindible para que puedan funcionar los mercados y las instituciones.

El liderazgo, las políticas y los valores de la empresa que incorpora la Responsabilidad Familiar Corporativa aportan enormes beneficios empresariales y sociales. Como demuestra la investigación que venimos desarrollando en el IESE desde hace más de una década, hace posible reducir las eternas jornadas

laborales, incrementa la productividad y disminuye el ausentismo tanto físico como psicológico ocasionado por la falta de compromiso hacia la empresa. Hacer rendir la diversidad del talento que poseen las personas aporta mayor riqueza a la empresa y la hace más flexible y sostenible. Como afirmaba Antoine de Saint-Exupéry, «no se trata solo de prever el futuro, sino de hacerlo posible».

Y el futuro, para que sea viable, ha de escribirse con “F” de:

Flexibilidad

Para generar compromiso y confianza para humanizar la empresa y adaptarse a los cambios y necesidades de las personas y el entorno.

Feminidad

Para potenciar la complementariedad en el mundo de la empresa, dominado por valores masculinos que han llevado a una visión rígida, mecánica y cortoplacista de la realidad empresarial. Con la visión femenina, la capacidad de percibir la realidad se amplía y se anticipan mejor las consecuencias de las acciones en el medio y largo plazo.

Familia

Como ámbito que enriquece a la persona y que requiere de la corresponsabilidad entre marido y mujer. Contemplar a los trabajadores como máquinas o islas es causa de grandes tensiones y conflictos a nivel personal, empresarial y social.

Trabajo, familia y vida personal se enriquecen mutuamente; son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en toda persona, hombre o mujer. La Responsabilidad Familiar Corporativa, como parte fundamental de la responsabilidad social empresaria interna, contribuye a construir una sociedad centrada en las personas, en la que mujeres y hombres gozan de las mismas oportunidades y pueden contribuir a crear valor económico, social y ético, haciendo así posible una sociedad más justa, productiva y sostenible.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

El reto del equilibrio de vida: políticas públicas e iniciativas privadas

Javier Steiner

**Presidente de la Cámara de Comercio e Industria
El Salvador**

“Resulta de mucha utilidad hablar de este tema de la armonía entre la vida familiar y laboral en este momento de la historia en que nos encontramos. Cada vez es más frecuente ver madres y padres de familia que salen a trabajar y se les dificulta mucho encontrar ese balance armónico entre el trabajo y el hogar.

Cada generación está marcada por avances sociales, políticos e inclusive familiares donde cada vez más aparecen nuevos retos que enfrentar. Es evidente que no es suficiente llegar a un acuerdo con la pareja para tener un balance entre el trabajo y la familia, siendo este apoyo indispensable. Es preciso también que la familia cuente con un conjunto de políticas públicas que le permita desempeñar sus responsabilidades familiares en las mejores condiciones posibles.

Es necesario avanzar con políticas públicas con el objetivo de fortalecer la familia en el desarrollo humano y en la cohesión social, dar un soporte adecuado a las personas que las forman, hacer compatible las responsabilidades familiares y la actividad laboral y social, prevenir la exclusión social de las familias en situación

de riesgo y, finalmente, obtener un mayor reconocimiento y valor social de las familias.

A nivel legislativo, se deben reconocer los derechos de la familia como lo que es: una institución con mucha importancia, con unas funciones específicas que repercuten en toda la sociedad. A nivel económico, brindando ayudas fiscales que se trasladen a deducciones de impuestos por cantidad de hijos, o por situación de la familia y con ayudas directas en forma de beneficios con vivienda, becas para estudio, permisos de bajas de maternidad y paternidad. Finalmente, a nivel de prestación de servicios de apoyo, como otorgar subsidios para ayudar con el cuidado de personas mayores, contribuciones a pensiones, subsidios por desempleo, etc.

Esto implica poder trabajar en estructuras sociales que permitan el cuidado y atención de dependientes, como lo son los niños, ancianos, enfermos y personas con discapacidad. También lleva a establecer medidas laborales para que las personas puedan desarrollarse en el trabajo dependiendo de la etapa en la que se encuentren, maternidad, primer empleo, etc. Organizar los tiempos de trabajo para adecuarlos a las necesidades de las familias significa también modificar los roles de la mujer y el hombre en el ámbito familiar, que cada vez es más común cuestionárselo.

Suena fácil decirlo, inclusive lógico, pero hacerlo es lo complicado, pues no solo involucra al gobierno sino a la empresa privada también y orquestarlo implica mucho tiempo con resultados a largo plazo. Quien trabaja deja el 'pellejo' en su lugar de trabajo, casi siempre (por no decir 'siempre'), sacrificando el tiempo con su familia. Como sociedad se ha pasado de 'trabajar para vivir', a 'vivir para trabajar'. Las consecuencias son muy altas, muchas veces lleva a rupturas familiares.

En El Salvador, se está empezando a hablar del tema del balance de vida y desde hace unos años y gracias al apoyo de la OIT y de la ANEP, diez empresas se sometieron al proceso de diagnóstico con la herramienta IFREI 2.0. Gracias a esta iniciativa, se está implementando este nuevo modelo de trabajo donde se propone considerar a la familia del trabajador como 'un nuevo *stakeholder*' de la empresa. El proyecto que ahora se plasma en esta guía, lleva a romper paradigmas proponiendo a los empresarios analizar cómo devuelven a los empleados a cada familia que se los prestó por unas horas al día. Pregunta difícil de responder y que demanda tomarse tiempo para pensarlo a conciencia.

¿Qué tipo de cambios se pudieran implementar para responder a esa pregunta? Esta guía muestra un amplio abanico de iniciativas que están llevando a cabo empresas de nuestro país y que muestran el camino a otras más que quieran transitarlo. Lo importante es no olvidar los efectos positivos que a nivel empresarial tienen esas prácticas: personal más motivado y comprometido, mejor clima laboral, menos niveles de ausentismo y rotación, una mayor identificación y orgullo de pertenencia con la empresa y mayor competitividad y productividad laboral. La razón de estos cambios es simple: cada trabajador, al sentirse valorado como persona, y también a su familia, se siente con la responsabilidad de dar lo mejor de sí durante las horas laborales siendo más efectivo durante la jornada de trabajo.

Al analizar todas estas medidas, podemos concluir que tanto el ámbito público como el privado, cada uno dentro de sus posibilidades, puede contribuir a crear las condiciones para que los padres de familia puedan pasar más tiempo con sus hijos, cuidar de sus propios padres y poder ejercer esa función con mayor facilidad. Si nos enfocamos en tener familias sanas, tendremos sociedades sanas. Es labor de todos proteger a la familia: de una familia venimos y en una familia vivimos."



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

La familia, alma y futuro de toda la sociedad

Rafael Alvira

Profesor Emérito de la Facultad de Filosofía y Letras

Universidad de Navarra

España

“Durante milenios, la casi totalidad de la población tenía a la familia como lugar de alojamiento, de producción, de consumo, de seguridad en la niñez, la enfermedad y la vejez, de desarrollo educativo y de calor de intimidad. Por eso, en múltiples idiomas no había dos palabras para familia y casa, sino que simplemente se decía ‘la casa’. Ella era el lugar imprescindible para la vida humana; era el ‘hogar’, en el que el fuego daba luz y calor a la vez que servía para la reunión física de los miembros de la familia en torno a él, facilitando el diálogo, clave del desarrollo del espíritu.

Es la casa el lugar por excelencia para cada persona pues es propio de un ser trascendente el amar, que consiste en querer a la vez conservar y hacer crecer lo amado. Es a través de la familia como se mantiene la continuidad de la vida humana y además ella crece en cantidad y en saber. Solo la familia como institución hace comprensible las inclinaciones radicales del ser humano y, por tanto, su misma constitución como ser humano. La clásica definición que califica al hombre como ‘animal racional y social’

se expresa de modo más completo y profundo si se dice que es 'un ser hogareño.'

De ahí que la familia no sea solo —como se suele afirmar— la célula de la sociedad, sino además, el alma de toda sociedad. De la calidad de las familias depende todo el futuro de la raza humana. Y por eso la sociedad comercial e industrial ha generado un problema de enorme gravedad, del que —a pesar de los cambios ya habidos—, estamos lejos de haber salido.

Como indica la propia naturaleza, cada familia necesita de la relación con otras. Eso comporta ventajas múltiples en todas las dimensiones, pero también un peligro.

Gracias a las aludidas relaciones, es posible generar un progreso humano grande, pero si el crecimiento rompe la medida según la cual existe la familia, entonces entramos en una dinámica de 'inmenso' (o sea, desmesurado) desarrollo, que supone al mismo tiempo la autodestrucción social.

Es lo que ha sucedido. El aumento exponencial de la producción industrial y de los mercados, unido a la durísima competencia para ganar posiciones de dominio económico y financiero, empuja a una movilidad grande de las personas, a una escasa estancia en la propia casa por horarios muy largos en el empleo, a una frecuencia de cambio de lugar, a un trabajo separado de ambos cónyuges. Todo lo cual supone una gran dificultad para tener hijos a los que realmente se pueda atender y una progresiva carencia de fin común que, unida a la escasez de verdadero diálogo en familia, es el origen de la mayor parte de los fracasos matrimoniales y, por tanto, familiares.

Como sociedad y cultura son dos caras de la misma moneda, ha sucedido lo que no podía dejar de suceder: que hoy el problema no es ya solo que las condiciones estructurales de nuestra sociedad ahoguen a la familia, sino que la cultura ambiental considera ya ese ahogo como inevitable, y de modo creciente empieza incluso a enviar al cajón de los trastos viejos a la institución familiar misma.

Si esta sociedad no reacciona pronto, se consumará su suicidio. No es que volver a colocar a la familia en el centro de la vida humana sea una tarea de muy grande importancia, sino que es simplemente la tarea que, so pena de anulación de la humanidad, tenemos que abordar ya.

Cuando se cree en algo, no se puede esperar que otros se hagan cargo de ello. Ni el Estado ni la suma de escritos bien intencionados —éstos últimos necesarios y dignos de aplauso— van a solucionar el problema. Cada uno ha de empezar a hacerlo. Y las empresas tienen aquí un gran papel que cumplir. Ellas se pueden dar fácilmente cuenta de que sin población, y sin población bien educada y con una vida personal equilibrada y centrada —realidades todas ellas dependientes de la familia— no hay ni compradores, ni personas cualificadas para el trabajo, ni personas fiables en el mercado. El máximo interés de una empresa responsable es hoy, por tanto, poner todos los medios para hacer compatible, más aún, armónica, la relación entre empresa y familia, volviendo a poner a la familia en el lugar central que le corresponde.

Los esfuerzos individuales son de importancia incalculable, pero todo se potencia y se facilita si hay acuerdos generales. Se trata de eso: es sobremanera urgente un acuerdo empresarial para armonizar familia y empresa. O sea, para salvar la sociedad.”



PRIMERA PARTE

02

La familia, formadora del capital humano*

/ Carolina Miguel
Centro Conciliación Familia y Empresa
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)





La familia es la institución natural elegida por el hombre para su organización en sociedad que tiene un fuerte impacto en el desarrollo social y económico de un país al ser la formadora de capital humano por excelencia al interior de los hogares.

Invertir en la familia es invertir en capital humano: allí se forjan aquellas habilidades y capacidades de la persona, que desde su nacimiento, va desarrollando y acumulando a lo largo de su vida a través de distintos recursos que contribuyen a su eficiencia y productividad futura. Así lo manifestó el reconocido Premio Nobel en Economía Gary Becker a mediados del siglo pasado.¹ Sus estudios, pioneros en el tema, abrieron el debate destacando el rol educador de los padres, promotores y primeros interesados en el bienestar futuro de sus hijos. Lo que ellos decidan repercute de forma directa en todas las dimensiones de la vida desde una edad temprana transmitiendo valores, aprendizajes y vivencias.

Cómo viven las familias incide en el bienestar de las personas que conforman una sociedad teniendo en cuenta que la inversión en educación aumenta la productividad de un país.

Becker ha vinculado el fuerte crecimiento de Estados Unidos durante el siglo XX con el importante desarrollo de capital humano de esa nación, producto de una masiva incursión de jóvenes en la educación superior alentados por sus padres a continuar su formación.

Como resultado de dicha inversión educativa por parte de las familias, el país logró un amplio desarrollo ya que las tasas de crecimiento en capital humano eran óptimas para alcanzarlo. A ello se sumaba un contexto de políticas públicas favorables al tiempo que la dotación en conocimiento dentro de la sociedad era recompensada.

Su aporte fortaleció los fundamentos microeconómicos acerca de la importancia del capital humano y lo posicionó como el factor de producción de mayor relevancia entre los otros de producción básicos: tierra, trabajo y capital, reconociendo que la productividad de las sociedades modernas se basa en la creación, difusión y utilización del conocimiento.

De este modo la familia, formadora de dicho capital, deja de ser solo un agente maximizador del consumo para distinguirse como un agente vital en el desarrollo socioeconómico de una sociedad.

Este enfoque económico de la familia sujeto al comportamiento humano, permite considerar que la economía es un aspecto de la vida social encajada e implicada en instituciones económicas y no económicas.

Precisamente un estudioso de la antropología económica, Karl Polanyi, propone incorporar a las tres actividades económicas fundamentales (producción, intercambio y consumo) las interacciones humanas que no tienen una relación directa con el mercado como ser la reciprocidad y la redistribución.²

Según este autor, se trata de mecanismos que coexisten en proporciones diversas en una sociedad compleja donde los lazos familiares siguen siendo la base de dicha vida en comunidad.

Es en el seno de la familia donde la reciprocidad, como correspondencia mutua, es practicada y alimentada entre padres e hijos y entre hermanos, siendo el acto de gratuidad más concreto el don de la vida. La reciprocidad es un valor fundamental deseable de mantener ya que sin este reconocimiento mutuo no hay eficiencia o acumulación de capital que valga para alcanzar un verdadero progreso social.

Un posible contraejemplo teórico a la reciprocidad es el dilema del prisionero estudiado por la teoría de juegos, que permite analizar cómo la búsqueda individualista del beneficio, en situaciones de interdependencia como bien puede ser el matrimonio y la familia, no solo no procura el bien común, sino que ni siquiera se alcanza el individual.³

El resultado dominante de tal dilema es no cooperar pero no la mejor situación de equilibrio, mientras que cooperando se llega a un equilibrio más eficiente y por tanto los valores que deben guiarnos en semejante situación son la cooperación y el altruismo, dos aspectos intangibles presentes al interior de las familias.

Un estudio global realizado por el Social Trends Institute sostiene que, a largo plazo, la prosperidad de la economía moderna está sujeta al rol de las familias en la sociedad junto al valor que se le otorgue al matrimonio y a la fecundidad.⁴ La familia es el ámbito donde el niño se desarrolla inicialmente y el que permitirá mayores posibilidades de adquirir el capital humano y social necesario para convertirse en un trabajador productivo y estable.

La importancia de mantener tasas de fecundidad sostenibles que no caigan por debajo del nivel de reemplazo (2,1 hijos por mujer) tiene también su impacto en la demografía y permite alcanzar la tasa global de fecundidad necesaria para garantizar el recambio generacional y evitar el envejecimiento

acelerado de la población. Las consecuencias económicas de una pirámide poblacional invertida ya son percibidas en muchos países desarrollados que tienen un alto gasto en pensiones, jubilaciones y cuidados de la salud que no pueden ser financiados por la mano de obra existente debido al descenso en las tasas de fecundidad.

Por este camino son los hijos quienes garantizan que el crecimiento económico de un país se prolongue generando una externalidad positiva para la sociedad hasta el punto que la determinación de tener hijos es una de las decisiones privadas con mayores repercusiones públicas y consecuencias sociales.

De aquí se desprende que la prole sea considerada como un “bien público no solo en términos económicos —lo que no significaría necesariamente un incremento de bienestar material—, sino también por sus beneficios sociales.”⁵ Se trata de una articulación público-privada en la cual se da una primera inversión inicial de los padres en la formación y crianza de sus hijos, quienes a su vez, luego serán contribuyentes del Estado aportando a la seguridad social y cobertura médica que sus padres gozarán y así sucesivamente.

Dicha redistribución de recursos es eficiente en el sentido de Pareto ya que nadie pierde y todos ganan siendo irracional rechazarla. A su vez, los gastos de las familias son ingresos directos para empresas públicas y privadas que incrementan el Producto Bruto Interno (PBI) del país a través del consumo y la inversión en capital humano.

El reconocido economista Amartya Senn, padre del Índice de Desarrollo Humano, sostiene que no solo es el capital humano sino las capacidades que se nutren en el ámbito familiar por sobre todas las cosas, las que posibilitan el desarrollo de las potencialidades de cada persona.

Asimismo, Abel Albino, médico pediatra iniciador de la Fundación Conin en Argentina que lucha contra la desnutrición infantil, ha declarado que los primeros 1000 días de un niño pueden cambiar el destino de una vida, ya que el cuidado desde que comienza a crecer en el seno de su mamá hasta los

dos primeros años de vida es fundamental para alcanzar su pleno desarrollo futuro. Y por ello la inversión en la primera infancia brinda mayores retornos que los que se hacen más tardíamente en el ciclo de vida.⁶

Preservar el entorno familiar es relevante y requiere de la atención y acompañamiento de los distintos actores sociales con la consiguiente corresponsabilidad, ya que sus cimientos difícilmente puedan ser absorbidos por otra institución como ser la escuela o el propio Estado.

Así lo manifiesta el principio de subsidiariedad que busca promover la dignidad de la familia y empoderarla para que otras instituciones mayores contribuyan a conservar sus valores sin verse sometida.

El impacto socioeconómico de las familias en El Salvador

66

Teniendo en cuenta estas coordenadas, es importante conocer cómo son los hogares salvadoreños y cuál ha sido su evolución en las últimas décadas conforme a los distintos cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos que los atraviesan para fomentar familias que impacten positivamente en la sociedad.

A partir de fuentes estadísticas oficiales provenientes de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) se puede conocer la estructura de los hogares y su evolución en el tiempo.

Asimismo, el estudio realizado por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) junto a UNICEF, muestra la evolución de la estructura familiar durante el período 1992-2012 a partir de los datos de la EHPM para identificar las transformaciones y desafíos al interior de las familias. Una de las conclusiones más relevantes de esta investigación confirma que “ser salvadoreño es vivir en familia.”⁷

Hoy el país cuenta con 1.722.075 hogares (EHPM 2014). Los hogares nucleares completos con hijos siguen siendo los preponderantes y han mantenido una proporción relativamente estable durante los últimos 20 años representando el 37.5% del total de las familias con una caída de 1.1 puntos porcentuales de 1992 a 2012.⁸

Aun así, el crecimiento y la variación significativa de otros tipos de convivencia confirman la dinámica de una institución familiar que va cambiando. Esto se debe a las nuevas tendencias que interpelan a la familia, la baja de uniones matrimoniales, la edad tardía para comprometerse, la menor tasa de natalidad, la cohabitación, la mayor tasa de divorcios, los hijos dependientes hasta una alta edad, el aumento en la esperanza de vida, la alta participación de la mujer en el mercado laboral, entre otras causas, que hoy se ven reflejadas en la evolución que han tenido los hogares a lo largo de las últimas décadas.

Le siguen las familias extendidas, ya sean hogares nucleares o monoparentales con y sin hijos junto a otros familiares y/o no familiares, que representan el 32.2% de las familias en 2012. Estos hogares muestran un descenso neto de 7 puntos porcentuales desde 1992 y se explica principalmente por la mayor caída de familias nucleares extensas con o sin hijos respecto a la suba de familias monoparentales extensas con y sin hijos que, si bien aumentaron en dicho período 6 y 3 puntos porcentuales respectivamente, la familia extensa viene marcando un descenso en términos generales.⁹

En tercer lugar, se ubican las familias monoparentales (jefe/a con hijos) que han crecido 2.3 puntos porcentuales en las últimas dos décadas alcanzando el 13.3% de los hogares. Luego, se encuentran los unipersonales no familiares que muestran una tendencia que asciende al 9.5% en 2012 con un aumento de 2.9 puntos porcentuales en el período de estudio. Finalmente, los hogares de parejas sin hijos representan el 7.6% también con un crecimiento de 3 puntos porcentuales en el mismo tiempo.¹⁰

De este modo, los hogares familiares alcanzan en su conjunto el 90.6% mientras que el 9.4% restante corresponde a hogares no familiares. El perfil descrito de los distintos tipos de hogares o familias se clasifica de la siguiente manera:

HOGAR FAMILIAR	Hogares nucleares 58.4%	Hogar nuclear completo con hijos	37.5%
		Hogar nuclear completo sin hijos	7.6%
		Hogar nuclear incompleto (monoparental)	13.3%
	Hogares extendidos 32.2%	Hogar nuclear extenso con hijos	12.7%
		Hogar nuclear extenso sin hijos	2.4%
		Monoparental extenso con hijos	11.2%
		Monoparental extenso sin hijos	5.9%
	Hogar no familiar 9.4%	Unipersonal	9.4%

Cuadro 1. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del documento FUSADES-UNICEF.¹¹

Ahora bien, ¿qué está pasando en la composición interna y en la configuración de los vínculos de parentesco entre los miembros del hogar familiar? A nivel país, los hogares nucleares representan el 58.4% del total, en su mayoría compuestos por hogares de núcleo completo (45.1%) que se componen de parejas sin hijos en un 13.3%, y parejas con hijo (familia tipo) en un 37.5%.

Los hogares de pareja con hijos han caído 1.1 puntos porcentuales en las últimas décadas demostrando que su peso relativo viene en descenso y su contraparte lo explica el aumento de otros tipos de hogares.

Tal es el caso del hogar nuclear sin hijos que ha tenido una variación porcentual positiva de tres puntos porcentuales para el mismo período. Es decir, aumentó en mayor proporción el peso relativo de los hogares de pareja sin

hijos como también los hogares monoparentales (donde uno de los cónyuges está ausente) en detrimento del aumento de los hogares de pareja con hijos.

Los cambios de la estructura de los hogares aquí mencionados ponen de manifiesto una nueva realidad al interior de las familias. El hogar nuclear sigue siendo predominante como modelo familiar, aunque en porcentaje viene decayendo.

Asimismo, se evidencia una menor incidencia en la actualidad que hace veinte años atrás de los hogares extendidos, pero siguen siendo sin embargo los hogares que mayormente albergan a madres adolescentes como también el resultado de la migración presente en el país al ser el hombre cabeza de hogar quien muchas veces se va a buscar trabajo al exterior, provocando así la desarticulación familiar, sobre todo, en las áreas rurales con mayor movimiento migratorio.

A esto se asocia el mantener horarios laborales extensos y la falta de reconocimiento de la paternidad, lo que lleva muchas veces a que el padre esté ausente en la crianza de los hijos.

Se relaciona también la caída de los hogares extendidos a la menor disponibilidad de una red familiar de apoyo para las demandas y necesidades de cuidado infantil, sobre todo en las zonas urbanas donde la familia extendida (abuelos, padres, nietos) que forma parte de dicha red, ya no siempre cohabitan para facilitarlo. En el ámbito rural la red de apoyo familiar es más sólida ya que las distancias son más cortas y facilitan el encuentro.¹²

El estudio llevado a cabo por FUSADES-UNICEF reveló que las familias monoparentales, las parejas sin hijos y los hogares unipersonales han aumentado su porcentaje tanto en áreas urbanas como rurales. Además, también se observan nuevas familias ensambladas.

Respecto a la familia y la jefatura de hogar, se verificó un crecimiento constante durante el período 1992-2012 que muestra un aumento de la

proporción de jefatura femenina en todos los tipos de hogares. Aun así, la jefatura masculina sigue siendo preponderante en los hogares de parejas sin hijos, y familias de tipo nuclear con hijos alcanzando el 88.9% y el 92% respectivamente en 2012. En el caso de las familias extensas y hogares unipersonales la proporción es más equitativa para cada género.

Cabe destacar que, en los hogares monoparentales, el 86.7% corresponde a jefatura femenina, tendencia que se viene dando en las últimas décadas junto a una alta participación en el mercado laboral a nivel urbano por parte de la jefa de hogar que alcanza el 76.5%. Sin embargo, de dicho trabajo el 63.9% se trata de una ocupación en el sector informal, un 23.9% más que cuando la jefatura es masculina confirmando una feminización del mercado informal.¹³

Este fenómeno creciente está asociado también al fuerte aumento de las familias de doble ingreso y al preponderante rol de la mujer en el mercado laboral, además del predominio de la madre jefa de hogar correspondiente a hogares monoparentales conviviendo con sus hijos. Los datos expresan un evidente y creciente desafío para alcanzar el equilibrio necesario que permita el balance entre trabajo y familia.

Esta nueva división de roles entre los cónyuges no solo dentro de los hogares sino ahora también fuera de ellos, enfrenta nuevos conflictos y dilemas cotidianos que impactan en el modo de balancear. Tanto la estructura, la economía, como también los cambios en las tradiciones familiares influyen en el modo de compatibilizar la esfera familiar con el mundo laboral.

Los nuevos retos de las familias están en torno a la demanda de servicios de cuidado para niños desde una temprana edad al tener la mujer una mayor participación en el mercado laboral sin poder estar presente en el trabajo del hogar y cuidado como lo estaba décadas atrás. Como también en relación al aumento de familias monoparentales, que tienen mayor complejidad a la hora de buscar un balance entre el trabajo y la familia.

De este modo, se pone de manifiesto una nueva realidad a la cual se enfrentan los padres a la hora de compatibilizar la esfera familiar con el ámbito laboral sin delegar el rol insustituible que tienen para con sus hijos.

Además, nuevas estructuras familiares repercuten en el modo en que los miembros de la familia interaccionan entre sí, la forma de comunicarse, el tiempo que pasan juntos, el nivel de conflictos que pueden darse entre ellos y el grado de satisfacción con la vida familiar. La falta de unidad en el seno de la familia de la mano del crecimiento de los hogares monoparentales, es una muestra de ello.

Por otro lado, las necesidades económicas junto a las presiones de un mercado laboral muy competitivo hacen que muchas parejas pospongan la decisión de tener hijos o tener menos de los que desearían. Todos estos cambios atentan en mayor o menor medida a la estabilidad familiar y ésta, a su vez, incide en el desarrollo social y económico del país.

Otra característica que se advierte es la falta de corresponsabilidad en el cuidado. El estudio FUSADES – UNICEF indica que la promoción de la mujer en el mercado de trabajo no significó una reducción de sus responsabilidades domésticas y el 70% de los participantes en el estudio ha respondido que es la madre la encargada del cuidado de los niños en el hogar y el porcentaje restante identifica a la abuela, la tía, o la hermana mayor en ese rol.

Es así como una figura femenina es unánimemente la encargada del cuidado de los descendientes y ascendientes en el hogar.

Hacia una responsabilidad compartida

El contexto permite reconocer que son necesarias políticas y prácticas a favor del balance trabajo-familia tanto para las mujeres como para los hombres. Para ello, será fundamental hacer sinergias entre el ámbito público y el sector privado que busquen concientizar y llevar adelante acciones que permitan no

perder de vista la importancia del cuidado y la presencia de los padres en la crianza de sus hijos a lo largo de los distintos ciclos vitales.

De aquí se desprende que es prioritario empoderar a las familias para que su función social y su rol desde el punto de vista económico brinden futuros beneficios a la sociedad en su conjunto. Se trata de un desafío compartido entre varios actores. Desde el Estado atendiendo a las familias, sobre todo a aquellas más vulnerables, facilitándoles el acceso a la sanidad y a la educación, fomentando matrimonios saludables y una paternidad responsable, a través de políticas públicas a favor de la familia.

Desde el sector empresarial, revalorizando y honrando a las familias trabajadoras, facilitándoles medidas para balancear la vida familiar y laboral según sus necesidades a través de nuevas formas de organización del trabajo compatibles con el desarrollo de nuevos estilos de vida, y adaptándose a los cambios de las personas y a sus nuevas demandas.

Fomentar familias sanas y unidas nos involucra a todos. La familia es una pieza fundamental en el proceso de crecimiento y enmarca el desarrollo no solo económico sino también social impactando sobre la riqueza, el bienestar y la educación de la población, variables de gran incidencia a nivel macroeconómico. Si bien son las familias nucleares integradas por sobre otro arreglo de convivencia aquellas que tienen un impacto socioeconómico positivo en el desarrollo del capital humano, es indudable que toda familia es un fenómeno de amplia dimensión económica y social.

Advertir nuevas estructuras familiares y los desafíos que se plantean al interior de los hogares, es imprescindible para acompañar los cambios que hoy la atraviesan y permitir que sus miembros puedan seguir fortaleciéndose en los distintos ciclos de la vida contribuyendo a preservar su esencia más pura: ser el núcleo de la sociedad y primera comunidad que nos acoge.

La familia es ese gran engranaje que tanto a nivel público como privado debe ser contemplado como un todo porque difícilmente se puedan abarcar

los problemas del adolescente sin analizar la estructura familiar; organizar el cuidado y necesidades de los adultos mayores sin contemplar el rol de la familia extendida; revertir la desnutrición infantil sin mirar la contención al interior de cada hogar o medir el crecimiento económico sin tener en cuenta el desarrollo del potencial humano presente en cada familia.

Somos los ciudadanos los beneficiarios directos del fortalecimiento de la institución familiar y también corresponsables de su destino. Un país no crece ni se desarrolla si no invierte en capital humano y es a través de la familia como se forja ese capital de una nación el cual tiene un fuerte impacto socioeconómico en el desarrollo y progreso genuino de sus habitantes y, por tanto, la calidad de vida de las familias está directamente ligado al bienestar social general.

Es tan central este rol de la familia en la sociedad que si los valores que la apoyan entran en crisis, otros ámbitos de la vida indefectiblemente atravesarán también dificultades. De ahí que es responsabilidad de todos fortalecerla y protegerla para que siempre pueda cumplir con su insustituible misión.





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

La familia: cuna de los valores para la vida

Claudia Umaña Araujo
Presidenta de la Fundación Democracia,
Transparencia y Justicia (DTJ)
El Salvador

74

“En la actualidad debemos mantener a la familia como la instancia transmisora de valores. Este tema ha resonado a lo largo de más de cien años. Sin embargo, existen desafíos anteriores y otros nuevos que se revelan a causa de la acelerada modernización.

Las nuevas tecnologías han permitido que se acerquen a la familia aspectos que antes se veían ajenos, hay más influencia de personas externas a ese núcleo.

En este mundo nuevo, las personas comparten sus experiencias y estamos más expuestos a lo que pasa afuera del círculo íntimo ampliándolo de formas aún no comprendidas.

Para procesar y entender la modernidad se debe regresar a lo básico: retomar la idea que en el seno de la familia se forja el eslabón fundamental con que se construye el capital social de los países. De esos primeros intercambios e interrelaciones en la familia, se va definiendo la convivencia cotidiana en donde se crea el ambiente idóneo para inculcar respeto, tolerancia, solidaridad, compromiso e integridad.

Las reglas de la casa se convierten en los límites que los seres humanos utilizan para adaptar su propia conducta. Aquellas personas que aprenden que existen pautas claras para la interacción en la familia, son las que cuentan con mayor propensión para comprender lo que en materia jurídica se llama el estado de derecho, convirtiéndolos en candidatos para ser mejores ciudadanos respetuosos de las instituciones democráticas.

Aquellos hogares en donde no se da cabida a la formación de valores y más bien son espacios de procesos traumáticos o abusivos, impactan en las personas con manifestaciones de intolerancia y de rechazo hacia una cultura de respeto a las leyes y a la autoridad. De hecho, hasta la transparencia tiene que ver con cómo en la familia se crea una cultura de integridad puertas adentro.

Aquellos hogares en los que se permite la mentira de los padres como una forma usual de evadir responsabilidades, se genera un ambiente de permisividad que, de no ser corregido, sienta las bases para no cumplir la ley y propiciar la corrupción como medio para el logro de los objetivos individuales alejados del bien común.

Para encontrar un equilibrio sano que establezca y fortalezca a los hijos en la familia, debe crearse un sistema de incentivos hacia la buena conducta, además de generar espacios de prevención de áreas de riesgo: educación, moral, deporte y demás. Jugando con reglas claras se aprende a ganar y perder, pero siempre manteniendo una conducta de respeto y tolerancia.

En este sentido, aún si la familia no da la pauta o no nutre con amor y valores, se puede hacer buen uso del círculo ampliado que se genera a través de las nuevas herramientas de la comunicación moderna. Existe la oportunidad inigualable de acceder

a grupos de apoyo, líderes inspiracionales, historias de éxito y superación de la adversidad.

En familia se ejercita la posibilidad de respetar a cada uno de sus miembros con las particularidades de su personalidad y también a expresar las ideas, ensayando la libertad de pensamiento y de expresión, dándose así el espacio para el debate y el diálogo.

Si esto se hace de la manera adecuada, se generan vínculos de confianza en los que los padres pueden dar la pauta para los primeros ejercicios de la justicia y seguridad. Lo anterior se traduce en un espacio de crecimiento personal que luego se transmite a un colectivo, lo que puede ser un antídoto para la polarización mediante el diálogo y la búsqueda del bien común.

Por tanto, la familia es la cuna para inculcar valores, forjar ciudadanos empoderados y comprometidos con ser personas de bien, respetuosas de la cultura de legalidad, transparencia y justicia. Es decir, personas que busquen incidir con proyectos audaces de vida, más allá de su núcleo familiar, en los temas relevantes del país.”





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

El lugar donde cada uno es único

Ana Marcela Villalobos Chaves
Profesora del Instituto de
Estudios Empresariales (IEE)
Costa Rica

“Sin familia, no hay sociedad posible. Podríamos referirnos en otros términos y afirmar que la familia es la forma más pura y esencial de la sociedad. No sería lo mismo ni se le haría justicia, comparar la familia con otras instituciones sociales, porque el principio de convivencia se da de forma muy clara, natural, básica y específica solamente en la familia.

Esa sociabilidad el hombre la adquiere en el medio donde inicia su existencia: la familia. La persona se abre y se relaciona con los otros en base a una confianza, una cercanía que se gesta en la intimidad familiar.

En la familia, se es persona, porque es en ella donde destaca especialmente nuestra individualidad. Somos seres significativamente distintos de los otros miembros de la familia y es en esa diferenciación que se nos ama por lo que somos.

Indiferentemente de cómo sea el color del cabello, el tono de nuestra piel, de cómo pensemos, de si tenemos buena o mala salud, de si somos más o menos inteligentes que los demás,

siempre nuestra individualidad se destaca plenamente y se nos ama en la familia incondicionalmente. En la familia somos personas con un nombre, nos conocen con nuestras debilidades y fortalezas y así nos aceptan y aman.

El individualismo que tanto pregonan la sociedad moderna, hace al hombre indefenso y temeroso, además de orgulloso y egoísta. La familia no deja indiferente al hombre, más bien lo hace solidario ante las necesidades que ve en los otros.

Es precisamente en las vivencias de familia, donde se es parte de un grupo, en el cual cada uno es importante y especial, y nadie queda rezagado, y es donde se aprende a vivir en sociedad de forma más fraterna y responsable.

A diferencia de la sociedad moderna donde somos uno más, un número de identificación, en la familia somos la persona amada que llena un espacio, desempeñamos un papel importante para los otros, y nos echan en falta cuando no estamos, porque dejamos un vacío difícil de llenar, precisamente porque hemos cultivado esa personalidad que nos hace ser únicos.

Por eso la sociedad no es nada sin la familia. Ella constituye la célula principal sobre la que se funda esa organización de seres vivientes sin fronteras que es la sociedad misma.

Una sociedad sin familias muere, y si sus miembros carecen de vida familiar, la sociedad queda enferma y puede incluso llegar a estar herida de muerte si la situación no es revertida.

Para que las personas puedan crecer y madurar necesitan de un ambiente familiar sano. El buen clima en el seno de cada familia favorece un desarrollo adecuado de la persona.

La sociedad tiene que velar para que la familia preserve ese buen ambiente que colabora con el crecimiento físico y emo-

cional sano de sus integrantes, para que luego se establezcan como ciudadanos de mérito.

La sociedad moderna requiere de hombres y mujeres coherentes, con valores firmes, ciudadanos decididos a construir una sociedad más humana y responsable.

Hemos de mirar las dificultades como oportunidades para crecer, no debemos lamentarnos por un destino que no buscamos, es la hora de devolver a la familia su lugar de importancia y actuar pronto para transformar estos tiempos modernos. La familia nos lo demanda, hoy y ahora, mañana puede ser demasiado tarde.”





PRIMERA PARTE

03

El impacto de la Responsabilidad Familiar Corporativa en el mundo y en la Región*

/ Mireia Las Heras
Centro Internacional Trabajo y Familia
IESE Business School
Universidad de Navarra (España)



En 1999 el International Center Work and Family (ICWF) del IESE creó el IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), para medir la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) y su impacto en las personas, la sociedad y los resultados de la empresa. Es un modelo basado en un sistema integral que pone en el centro de la empresa a las personas.

El diagnóstico IFREI, en el que han participado más de 20 países de los cinco continentes, contrasta la información facilitada por los líderes de cada empresa con la de sus colaboradores. De este modo, se convierte en un reflejo creíble y significativo de lo que pasa en las organizaciones.

Desde el año 2014 hemos trabajado con la Organización Internacional del Trabajo, la ANEP y la Fundación EMPREPAS para desarrollar un proyecto que tenga impacto en El Salvador, y desde allí en Centroamérica y en toda la Región.

Esta iniciativa es de gran importancia no solo para las empresas con las que hemos tenido el placer de trabajar, sino para las familias de los empleados y para la sociedad en general. Por ello agradecemos el apoyo de la OIT, de la

ANEP así como también la involucración de EMPREPAS y el compromiso de nuestra colega y amiga la Dra. Patricia Debeljuh que han llevado adelante el proyecto. El interés por el bien de las personas que han de mostrar las instituciones ha quedado plasmado en el apoyo logístico, económico y personal que todos los actores involucrados nos han facilitado y que ha hecho de éste un proyecto de alcance global.

Durante nuestro trabajo con las empresas salvadoreñas hemos podido constatar el compromiso de los líderes y el buen hacer de muchos centenares de personas, junto con el esfuerzo de tantas empresas por cuidar de sus familias y favorecerlas, no solo en lo económico sino también en lo intelectual y afectivo.

Durante nuestro proyecto hemos sido testigos de acciones que fomentan la integración trabajo – familia a través de iniciativas de formación, de servicios y beneficios llegando incluso a impactar en campañas de publicidad.

Hemos observado la disposición de algunos referentes que se han comprometido públicamente a rectificar comportamientos anteriormente asumidos. Y hemos vivido la ilusión de muchas personas por hacer que su trabajo impacte de modo positivo a sus familias.

El trabajo realizado en las diez empresas que participaron en el proyecto nos llevó a medir en cada una el nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa. Este término, acuñado por el International Center Work and Family (ICWF) del IESE indica que la empresa cuenta con los líderes, la cultura y las políticas de flexibilidad que facilitan la integración de la vida laboral, familiar y personal.

De modo especial, en una empresa comprometida con la RFC, los directivos:

- Promueven que en cada decisión se tenga en cuenta a las personas
- Generan políticas y prácticas flexibles e igualdad de oportunidades
- Fomentan el compromiso y la satisfacción de los trabajadores
- Incrementan la competitividad y sostenibilidad de la empresa

El nivel de RFC se determina en función de tres dimensiones: las políticas, el apoyo del supervisor y la cultura organizativa, que inciden en que el trabajador pueda balancear o no su vida laboral, personal y familiar y constituyen el entorno en el que el empleado trabaja.



A) POLÍTICAS: SISTEMAS DE DIRECCIÓN

Se refiere a las políticas tanto a aquellas que facilitan la flexibilidad horaria como el trabajo desde lugares alternativos, como el apoyo para cuidar de la familia.

A.1) En nuestro modelo las que facilitan la flexibilidad horaria son:

- Horario de trabajo flexible
- Semana comprimida (p.ej., medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante la semana restante)
- Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de salario reducido)
- Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más empleados)

A.2) Las que fomentan el trabajo desde lugares alternativos y evitan desplazamientos:

- Teletrabajo (se permite que los empleados trabajen desde un lugar alternativo a la oficina, p.ej., desde su casa)
- Calendario de vacaciones flexible que se adapte a las necesidades del empleado

A.3) Apoyo al cuidado de la familia

- Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para el balance de la vida familiar y laboral
- Guardería en el centro de trabajo
- Información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día o residencias de ancianos
- Subsidio para el cuidado de niños o para la asistencia de dependientes

A.4) Apoyo a la persona para que cuide mejor de la familia

- Programa de bienestar (control del estrés, ejercicio, *fitness*, etc.)
- Seminarios, talleres o sesiones de información sobre el balance de la vida laboral y familiar
- Asesoramiento profesional y/o personal

A.5) Apoyo en situaciones puntuales

- Permiso con sueldo (superior a 2 días) para cuidar de un familiar enfermo, anciano o con dependencia
- Permiso de maternidad más allá del mínimo legal
- Permiso de paternidad más allá del mínimo legal
- Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar

B) SUPERVISOR: ESTILO DE DIRECCIÓN Y COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS DE APOYO A LA CONCILIACIÓN

Modo concreto de tomar las decisiones, basado en la finalidad de ayudar a las personas a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para mejorar la competencia distintiva.

Un estilo facilitará la integración trabajo – familia en la medida en que tenga en cuenta sus demandas personales y familiares, y esté dispuesto a fomentar que satisfaga esas necesidades.

En nuestro modelo preguntamos a los participantes en qué medida perciben que su supervisor:

- Escucha sus problemas laborales y personales
- Dedica tiempo para conocer sus necesidades personales
- Le hace sentir cómodo hablando sobre sus conflictos laborales y personales
- Habla con él para resolver eficazmente los conflictos laborales y personales
- Es digno de confianza para solucionar los posibles conflictos de horario laboral y personal
- Es un buen modelo de balance en el trabajo y fuera del trabajo
- Organiza el departamento de modo que beneficie a los empleados y a la empresa

C) CULTURA: VALORES DE LA DIRECCIÓN

Son los criterios que la dirección tiene en cuenta a la hora de tomar las decisiones. Se expresan en cómo se trata a las personas que componen la organización y las expectativas que se crean sobre lo que las personas deberían hacer.

En concreto, en nuestro modelo medimos:

- C.1)** Las expectativas respecto a la maternidad-paternidad: ¿Se facilita y se fomenta que las personas tomen las licencias por maternidad o paternidad?
- C.2)** La repercusión que tiene el uso de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria personal y en las promociones. En concreto: ¿Se dificulta la promoción a personas comprometidas con su hogar y su familia? ¿Se promociona a personas que utilizan la flexibilidad?
- C.3)** Las expectativas horarias y de dedicación. Específicamente: ¿Se espera que los empleados trabajen más horas de las que están en sus contratos? ¿Se les interrumpe habitualmente su tiempo de familia con requerimientos laborales? ¿Se espera que prioricen el trabajo por encima de la familia?

Los diversos niveles de RFC

El resultado final de aplicar la herramienta IFREI en cada empresa nos permite determinar cuatro entornos en los que trabajan las personas.

Nuestros datos demuestran que, en una misma organización, unos empleados desarrollan su tarea en un ambiente que les permite integrar su vida familiar y laboral y otros, por el contrario, se encuentran con que su entorno les dificulta esta posibilidad de manera sistemática. Esto depende muchas veces de los líderes, de las políticas a las que tienen acceso los empleados y de la cultura que entre todos generan.

Un bajo nivel de RFC, entorno D o también llamado CONTAMINANTE, dificulta de manera sistemática la integración trabajo – familia – vida personal. Por lo tanto, genera una situación de conflicto entre la vida profesional y la vida familiar.

Como consecuencia, se produce un alto grado de insatisfacción laboral, de estrés y desmotivación en los empleados, lo que conlleva el deseo de abandonar la empresa.

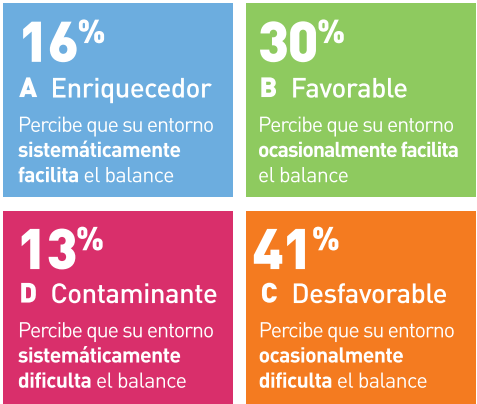
En casos extremos esta situación, mantenida en el tiempo, deriva en enfermedades como la depresión y la ansiedad. Un entorno DESFAVORABLE, llamado C dentro del modelo, dificulta ocasionalmente el balance trabajo – familia. Cuentan con algunas políticas pero los líderes las usan poco y están lejos de ser asumidas como un compromiso por parte de toda la organización.

El tercer entorno del modelo es el B, o también llamado FAVORABLE, que reconoce las responsabilidades familiares de los colaboradores y las apoya de manera activa a través de distintas políticas para ayudarles a alcanzar un balance pero no están aún lo suficientemente consolidadas como para formar parte de la cultura organizacional.

Finalmente, el entorno A, ENRIQUECEDOR, es el que está a favor del balance trabajo – familia. Los líderes asumen plenamente la responsabilidad de tomar a la familia del colaborador como un nuevo *stakeholder* de la empresa ofreciéndole ayuda y acompañamiento, convirtiendo este compromiso en parte integrante de la cultura empresarial que se percibe en la marcha diaria de la organización.

La investigación global que se impulsa desde el IESE nos permite contar con datos que muestran la realidad de las empresas en el mundo:

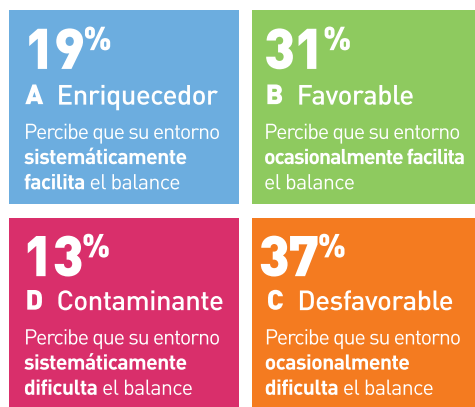
MUNDO IFREI



Vemos que en la muestra mundial, el 54% de las personas reflejan que el entorno en el que se mueve es CONTAMINANTE o DESFAVORABLE. Es decir, presentan situaciones sostenidas en el tiempo que dificultan la integración y el balance trabajo-familia, con las consiguientes consecuencias negativas que veremos en este mismo capítulo.

Los datos del estudio con empresas de Centroamérica no son muy distintos, aunque un poco más alentadores: el 50% de las personas refleja encontrarse en una situación CONTAMINANTE o DESFAVORABLE. El porcentaje de personas en la situación más negativa y extrema (entorno CONTAMINANTE) es en porcentaje igual en la muestra mundial que en la región centroamericana.

CENTROAMÉRICA



La buena noticia es que el 46% de la población representada a nivel mundial muestra estar en un entorno ENRIQUECEDOR o FAVORABLE, y en dichos entornos el porcentaje en Centroamérica alcanza el 50%. Sin embargo, de entre estas, solo el 16% a nivel mundial y el 19% a nivel regional están en el mejor de los entornos: un entorno ENRIQUECEDOR, en el que sistemáticamente el trabajo facilita una vida familiar plenamente vivida.

Los datos a nivel mundial corresponden a 31,023 personas. Estos datos han sido recogidos entre el 2012 y el 2015 en los siguientes países: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa de Marfil, Ecuador, España, Filipinas, Francia, Holanda, Italia, Kenia, Nigeria, Polonia, Uruguay y Venezuela.

Los datos recogidos en Centroamérica: El Salvador, Honduras y Guatemala, se refieren a una muestra de 11,870 personas que incluye además, datos de México y República Dominicana y fueron recabados entre 2012 y 2015.

En el siguiente cuadro se recogen los datos demográficos de la composición de la muestra.



Mujeres
con niños
60%



Mujeres
sin niños
40%



Hombres
con niños
68%



Hombres
sin niños
32%



Mujeres 47%



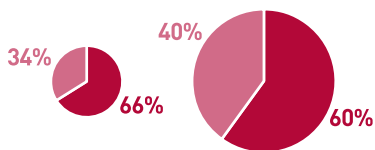
Hombres 53%

Mujeres con
responsabilidad
directiva 26%

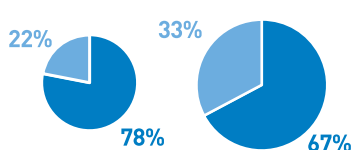
Mujeres sin
responsabilidad
directiva 74%

Hombres con
responsabilidad
directiva 33%

Hombres sin
responsabilidad
directiva 67%



Sin niños ■
Con niños ■



Sin niños ■
Con niños ■

N= 11,870

Aunque los datos muestran signos positivos, con casi la mitad de la población en entornos enriquecedores o positivos, aun es largo el camino por recorrer para que todas las personas estén en entornos sistemáticamente enriquecedores.

El impacto de la RFC en las empresas

Las empresas que fomentan la RFC crean entornos enriquecedores que promueven la satisfacción con el balance de vida y el enriquecimiento

entre trabajo – familia, lo que significa un elevado compromiso con la empresa y una mayor calidad de vida. Todo esto redundará en una mejor salud de los empleados.

El impacto de la RFC es relevante tanto para la organización como para las personas que trabajan y sus familias así como también para la sociedad en su conjunto.

A continuación se presentan algunas de estas repercusiones a nivel organizativo, individual, familiar y social. Con el IFREI estudiamos el impacto de la RFC en las siguientes variables de interés para las empresas:

LA INTENCIÓN DE DEJAR LA EMPRESA:

Es una variable de suma importancia porque la rotación de los empleados es muy costosa para las empresas, tanto en países con altos niveles de desempleo, en los que supuestamente sería fácil encontrar otros trabajadores para un puesto, como en aquellos con niveles de ocupación elevados.

91

Dejar la empresa genera los siguientes costos:

- Costo administrativo de desvinculación del empleado. Habitualmente hay unos requisitos legales que conllevan tiempo por parte de algún miembro de la empresa, o bien requieren subcontratar un servicio de gestión, legal, etc.

En algunos casos extremos puede suponer costos por demandas, si la persona percibe que se le ha hecho un daño por no facilitársele algo que considere su derecho a ejercer la maternidad, paternidad, etc.

- Costo de contratación: en los casos de rotación voluntaria suele ser necesario hacer una búsqueda para que una persona se incorpore a la vacante generada. Esto implica:

- Costo de la búsqueda: ya sea interna o hecha por una agencia externa
- Costo de la “productividad” perdida en el tiempo que esa plaza está vacante
- Costo de la productividad perdida en el tiempo que la nueva persona está aprendiendo
- Costo de formación de la nueva persona

Además existen una serie de repercusiones de la rotación que quizás son difíciles de medir, y sin embargo pueden ser de crucial importancia para los componentes de la empresa:

- Desmotivación de los demás miembros, en caso de que perciban que la empresa no ha hecho lo posible para satisfacer las necesidades del empleado que se ha ido.
- Descontento y posible fuga de clientes en caso de que hubiesen desarrollado una relación personal con el empleado, esto es de vital importancia en empresas intensivas en conocimiento, como por ejemplo consultoría, software, etc.

Los datos del estudio IFREI tanto a nivel global como regional nos permiten constatar cómo entornos más enriquecedores posibilitan una menor intención de dejar la empresa:

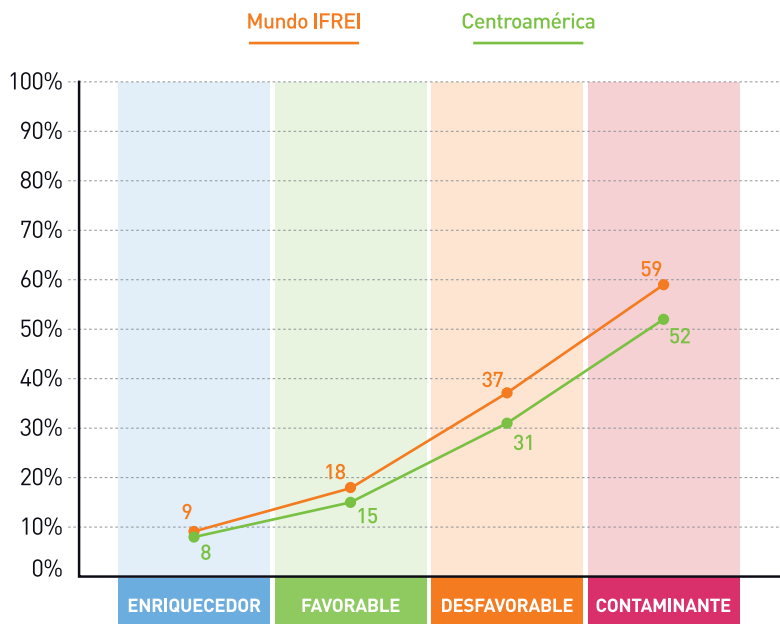


Gráfico 1. Intención de dejar la empresa en función del entorno del trabajador

Como vemos, la intención de dejar la empresa que muestran los empleados que están en un entorno CONTAMINANTE (D) es un 600% mayor que las que están en un entorno ENRIQUECEDOR (A). Esto no deja de ser un indicador de lo importante que es el balance familia – trabajo para los empleados y para las empresas.

LA PRODUCTIVIDAD

Las empresas deben prestar un servicio a la sociedad, en forma de un bien (un coche, un dentífrico) o un servicio (distribución, hotelería, medicina, consultoría). Y por ello es importante que las personas que en la empresa trabajan, cumplan sus objetivos (bien sean tangiblemente cuantificables como el número de piezas / hora o subjetivamente medibles como es la calidad de atención a un cliente). La productividad acaba determinando si la empresa es sostenible en el

futuro, puesto que la competencia es grande y la dificultad para competir es tanto en precio como en calidad del bien y/o servicio ofrecido.

Quien mejor sabe hasta qué punto los empleados cumplen sus objetivos es el supervisor que les dirige. Por ello en el IFREI es a ellos a quien pedimos que evalúen a sus empleados de modo individual y confidencial. El sistema que tenemos articulado cruza las respuestas de supervisores y empleados, de modo que respetando la confidencialidad de las respuestas, sabemos en qué entorno de trabajo se encuentra cada empleado evaluado.

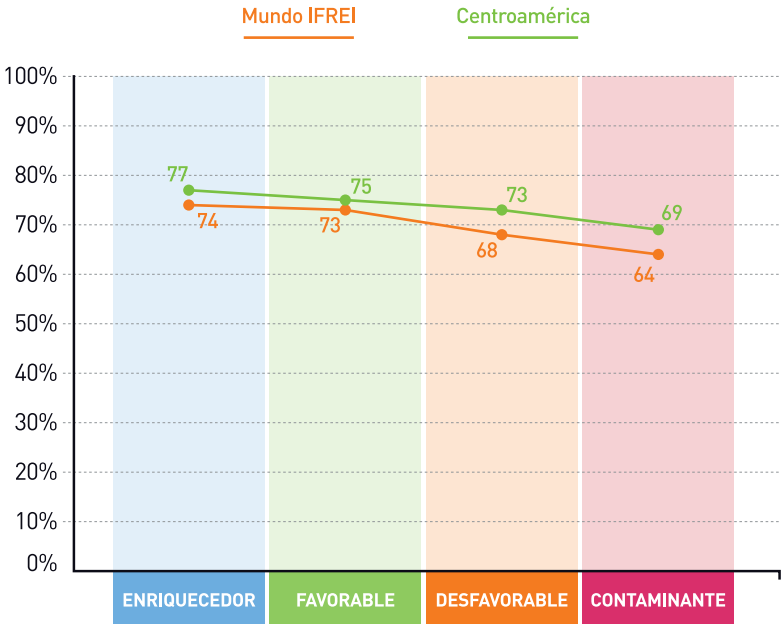


Gráfico 2. Productividad, medida por el Supervisor, de las personas en función del entorno del trabajador

A nivel mundial, nuestros datos reflejan que la productividad de los empleados en un entorno ENRIQUECEDOR es un 15% mayor que la de los empleados en un entorno CONTAMINANTE.

Este dato es extremadamente relevante ya que probablemente es un costo directo que va a cuenta de pérdidas y ganancias. Si la productividad es un 15% mayor significa que en un entorno CONTAMINANTE para realizar el mismo trabajo que en un entorno ENRIQUECEDOR se requieren 15% más de empleados. Esto es un costo elevadísimo para las empresas que no deberían permitírselo.

LA CALIDAD DEL VÍNCULO DE LOS EMPLEADOS CON LA EMPRESA

Como refleja el capítulo de las Prof. Nuria Chinchilla y Esther Jiménez, las motivaciones de quienes integran la empresa son diversas y cuando las personas que en ella trabajan se mueven con un alto grado de motivación trascendente, es entonces cuando el logro sostenido de objetivos —servicio al cliente y ganancia económica— tiene mayor probabilidad de ocurrir.

Los motivos trascendentes son aquellos que llevan a la persona a buscar que sus acciones generen un bien a otras personas: colegas de trabajo, consumidores, proveedores o familiares.

La satisfacción proviene de lo que se aporta a otros para resolver sus problemas o atender sus necesidades.

Cuando las personas perciben que la empresa busca su bien y el de su familia, ellas están más inclinadas a buscar el bien de la empresa en general, de sus colegas, de los clientes, y de todos aquellos involucrados en su trabajo.

Esto, a mediano y largo plazo, repercute incluso en ganancias económicas para la empresa. Y por supuesto, redundan en el bien de todos los involucrados en el proceso.

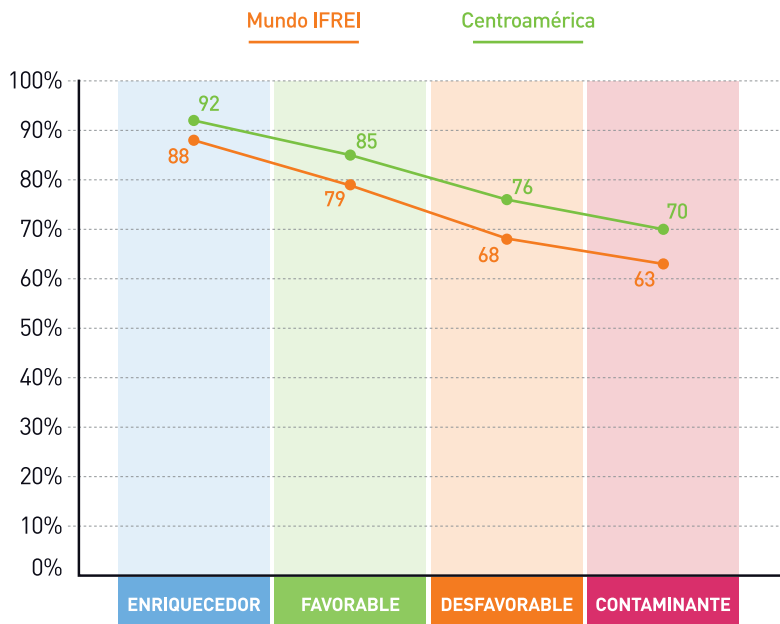


Gráfico 3. Motivación trascendente en función del entorno del empleado

Como muestra el gráfico 3, las personas en un entorno ENRIQUECEDOR tienen una motivación trascendente un 30% mayor que aquellas que están en un entorno CONTAMINANTE.

Es remarcable que si bien la motivación trascendente puede estar influenciada por otras causas, aquellos que están en un entorno ENRIQUECEDOR están casi al máximo de su posible motivación trascendente.

Es también muy significativo que la muestra de Centroamérica denota una mayor motivación trascendente que el resto de la motivación mundial. Esto tiene posiblemente su causa en que en esa Región siguen arraigados unos valores provenientes de la cultura cristiana, de la familia y la persona como un bien inalienable y digno.

LA PERCEPCIÓN DE APOYO DE LA ORGANIZACIÓN

La percepción de apoyo de la organización es de máxima importancia, ya que se genera en cada interacción del empleado con los representantes de la empresa.

Cada vez que se relaciona con el departamento de dirección de personas, que se le evalúa, que se le piden sugerencias, que se le asigna a un proyecto, etc.

En función del apoyo que el empleado perciba que la empresa le presta, estará más o menos predispuesto a prestar apoyo a otros en la organización o a los clientes.

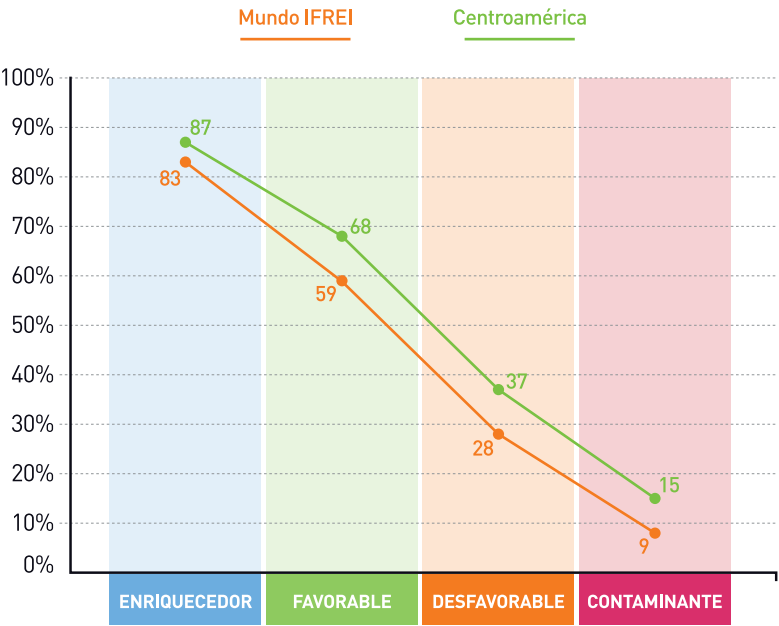


Gráfico 4. Percepción de apoyo de la organización en función del entorno del empleado

La percepción de apoyo por parte de la organización de los empleados que se encuentran en un entorno ENRIQUECEDOR es 5.5 veces mayor (es decir un 550%) que la de los que están en un entorno CONTAMINANTE.

La percepción de apoyo de la organización de aquellos que están en un entorno CONTAMINANTE es ínfima. Una vez más, denota la importancia del balance familia – trabajo de los empleados en las organizaciones.

El impacto de la RFC en las personas y en sus familias

Como se ha venido viendo, el estudio IFREI analiza el entorno en el que trabajan las personas, y la relación que esto tiene con diversas consecuencias. En este caso nos detendremos a analizar el impacto que tiene en los individuos que trabajan en ellas.

Como no puede ser de otro modo, este impacto no deja de estar relacionado con el modo como después desarrollarán sus tareas profesionales. En el IFREI estudiamos el impacto de la RFC en las siguientes variables de interés para las personas:

LA SALUD

Es una obviedad decir que la salud es importante para las personas y está directamente asociada a su bienestar y calidad de vida. Asimismo, la falta de salud de los empleados tiene unos costos potenciales enormes para la empresa (bajas por enfermedad, menor productividad, descontento, riesgo de denuncias) y también tiene un costo elevado para la sociedad (gastos públicos de sanidad). La salud es un bien NO monetario de extremo valor para quien la posee y, por lo tanto, una pérdida enorme para quien deja de tenerla.

El IFREI demuestra que el entorno en el que la persona desarrolla su labor profesional influye de modo significativo su salud.

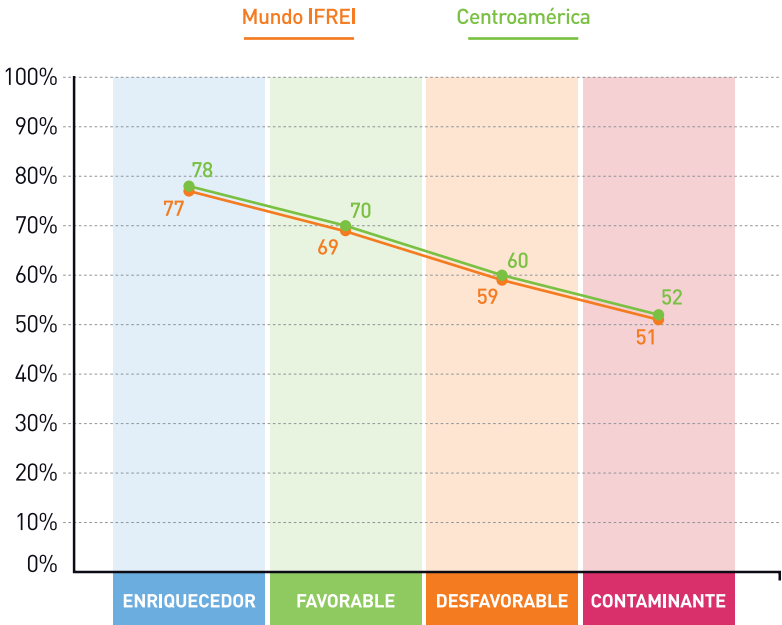


Gráfico 5. Salud de los empleados en función de su entorno

Los empleados en un entorno ENRIQUECEDOR reportan tener una salud que es un 25% mejor que los que están en un entorno CONTAMINANTE.

LA SATISFACCIÓN CON EL BALANCE TRABAJO – FAMILIA

Las personas trabajamos para satisfacer nuestras necesidades intelectuales, materiales y emocionales. Y también para colmar esas necesidades en aquellos que amamos, y muy en especial los miembros de nuestras familias.

Por ello, los empleados buscan tener un balance entre su vida familiar, el trabajo y otros quehaceres. Sin embargo, la dedicación a cuestiones profesionales viene en gran medida estipulada por las demandas que el ámbito laboral impone. No es siempre factible dedicar el tiempo que uno querría a la familia porque las demandas del trabajo, las expectativas y responsabilidades que pesan sobre uno, imponen una desmesurada dedicación laboral.

Está demostrado que largas horas en el trabajo van en detrimento del rendimiento de las personas, de su satisfacción y de su capacidad de producción intelectual y manual. Además va en contra de su creatividad y de su motivación hacia el trabajo. Por todo ello, la satisfacción con el balance entre el trabajo y la familia, es de gran importancia.

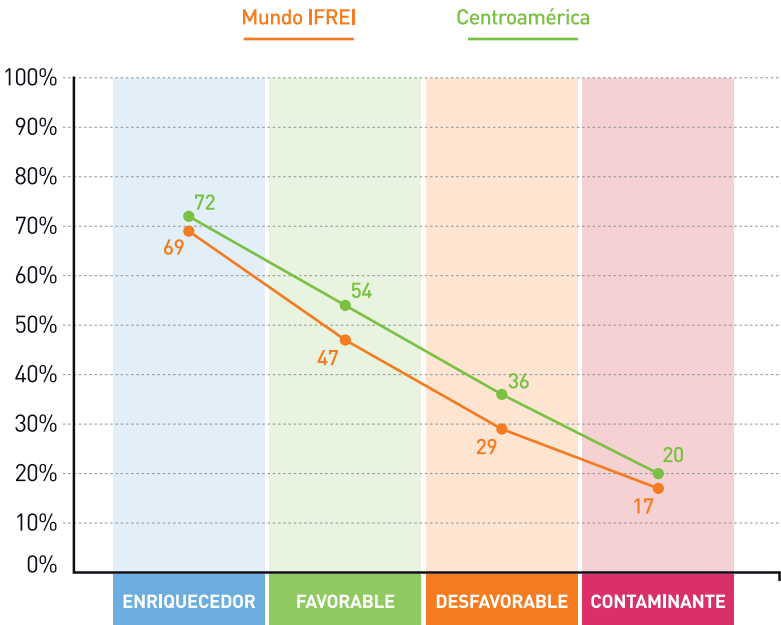


Gráfico 6. Satisfacción de los empleados con el Balance Trabajo – Familia en función de su entorno

Los empleados en un entorno ENRIQUECEDOR reportan estar 5 veces más satisfechos con su balance trabajo – familia que aquellos que están en un entorno CONTAMINANTE.

Observamos que en general en Centroamérica los empleados están ligeramente más satisfechos con su balance de vida que en el resto del mundo. Esto posiblemente está motivado por los fuertes valores culturales que se dan en la Región, donde la familia es considerada un bien enorme al que se debe cuidar y dedicar tiempo.

Estos valores culturales contrastan con los de otros lugares del mundo occidental en los que el individualismo lleva a dedicar tiempos desproporcionados al cuidado personal, conseguir riquezas u otros bienes similares.

A modo de corolario

Con toda seguridad todos los directivos desean tener empleados verdaderamente satisfechos, que dan un buen servicio al cliente, que trabajan para beneficiar a la empresa.

Nuestra investigación demuestra que todo esto depende en gran medida de que puedan balancear su vida, integrando sus roles familiares y laborales.

La familia es, por naturaleza, el primer ámbito de desarrollo de toda persona, ya que es el principio y el fin de toda existencia humana y por ende, sólida base de toda sociedad y fuente de la felicidad a la que todos aspiramos.

La familia es una esfera de realización personal en la que adquirimos una identidad que nos hace reconocer lo que somos, aceptar nuestras limitaciones y ser conscientes de nuestras fortalezas. Así pues, si queremos tener personas que sepan quiénes son, dónde van, y cómo llegar, debemos facilitarles su desarrollo fuera del ámbito laboral.

De otro modo, se darán comportamientos que quizás en primera instancia puedan ser confundidos con compromiso, con deseos de contribuir o con afán de aportar soluciones. Pero que no dejan de ser insostenibles en el tiempo e incluso patológicos, dejando a su paso insatisfacción e incluso agotamiento y enfermedades en el individuo.

Además, acaban comportando un costo económico, por las consecuencias en términos de ausentismo, de problemas de salud y de rotación indeseada entre otras variables.

Trabajo y familia no son un “un juego de suma cero” en el que si uno gana el otro pierde. Trabajo y familia pueden y deben enriquecerse mutuamente. Los recursos que tenemos las personas no son ilimitados, pero sí son elásticos. Irónicamente, pasa con algunos recursos que cuanto más consumo se pueda tener, o mejor se los puede gestionar, más los puede uno hacer rendir.

Cuando los empleados y sus directivos dedican tiempo y energías a su familia, ésta actúa de dínamo generadora de nuevas competencias y es fuente de ilusiones renovadas y mayor motivación. Y, por lo tanto, los recursos invertidos en la familia pueden tener un retorno en el ámbito laboral.

En la familia, además, se aprende que la justicia, los reglamentos, las normas, no son suficientes para conseguir la misión familiar: la plenitud de cada uno de sus miembros. Y en la empresa sucede igual. La justicia a solas no es suficiente. Se ha de entender que las personas requieren ser conocidas y aceptadas, vistas en su integridad. Solo el directivo que lo ha entendido así, es capaz de desarrollar su tarea de modo acabado.

En la familia recibimos cuando no somos capaces de dar. Damos cuando el otro no será capaz de reciprocarnos a nuestro don. Y esto nos enseña, porque si en la empresa y en la sociedad solo se vive la justicia: es una injusticia. Porque se maltrata a los más débiles, porque no buscamos el bien a largo plazo, porque nos aprovechamos de quien tiene menos recursos, abusamos de las grietas en la ley para nuestro provecho, aun en perjuicio de otros, porque

cedemos a prácticas poco éticas aunque legales, porque no desarrollamos las capacidades de todos los que trabajan con nosotros.

Fomentar el balance trabajo – familia, como hemos visto, tiene además repercusiones económicas positivas en la empresa. Los empleados con mayor balance tienen mejor salud y desarrollan un mejor trabajo. Además, los empleados cuyas vidas son más plenas porque disfrutan del ámbito familiar, están más satisfechos con su trabajo, tienen un mayor vínculo afectivo con su profesión, y disfrutan de mejor salud mental y física que aquellos que no.

Y sigue habiendo más: las organizaciones que facilitan que sus empleados tengan esa vida más plena porque pueden balancear trabajo y familia, tienden a tener mejores resultados económicos.

El impacto de la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) va más allá de las fronteras de las organizaciones. Tiene repercusión en la sociedad. Ya que los empleados tienen mejor salud y, por lo tanto, no requieren gastos médicos que son evitables. Pueden cuidar mejor de sus hijos y de sus mayores. Les dedican mayor tiempo.

En definitiva, económicamente tiene sentido favorecer que los empleados tengan un balance trabajo – familia. Y no solo desde el punto de vista económico, sino también de valores. La verdadera educación en solidaridad se da en la familia y, por lo tanto, solo cuando los empleados disfrutan de sus familias, son capaces de vivir la verdadera responsabilidad social en su tarea.

Si queremos una sociedad más justa, más solidaria, debemos fomentar que los empleados puedan disfrutar de sus familias. Solo así generaremos empresas fuertes, que aportan valor a la sociedad, y que fomentan relaciones sólidas entre las personas.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Roles complementarios para empresas más competitivas

Yolanda Mayora de Gavidia
Ex Ministra de Economía
El Salvador

104

“Sin duda alguna, en los últimos años, la mujer ha ido ganando importantes espacios en los distintos ámbitos de la sociedad y ahora vemos mujeres contribuyendo más activamente en el mercado laboral desempeñándose en puestos que hasta hace poco estaban reservados para los hombres.

A pesar de una mayor participación femenina en cargos ejecutivos, aún persisten brechas importantes en términos de igualdad de oportunidades, especialmente en puestos de decisión.

Según un estudio del Banco Mundial la participación de la mujer en posiciones directivas no supera el 15% en Latinoamérica y me atrevería a decir que en Centroamérica no llega al 5%.

Personalmente, me ha tocado romper brechas en los ámbitos laborales y políticos donde me he desempeñado y muchas veces no ha sido fácil. Creo que, en parte, se debe a una mala concepción del rol de las mujeres en las esferas ejecutivas.

Más allá de interpretarse como una competencia entre géneros,

donde se pelean espacios en igualdad de roles, debemos repensar y revalorizar lo femenino y lo masculino como dos caras de la misma moneda, iguales en dignidad, pero con visiones diferentes y complementarias en la promoción del desarrollo del país y la competitividad en las empresas.

Existen investigaciones que demuestran los beneficios en términos de competitividad de la participación de las mujeres en puestos directivos, entre otras cosas, porque las mujeres tendemos a alentar más la participación, dar mucho valor a la comunicación interpersonal, confiamos más en la cooperación que en la competencia y nos gusta fomentar el trabajo en equipo.

Por naturaleza, las mujeres partimos con frecuencia de las realidades prácticas, lo que nos hace más rápidas, operativas e informales; en tanto los hombres se focalizan en conceptos abstractos y teóricos, les gusta más seguir procesos y verificar resultados.

El secreto está en la combinación de estos elementos en la toma de decisiones en las empresas que resultan en una mayor competitividad.

La baja participación de la mujer en ámbitos decisorios se debe, en parte, a lo que se llaman 'barreras invisibles' derivadas de prejuicios psicológicos y organizativos, a los que nos enfrentamos en el balance de roles insustituibles de la mujer en la familia y en el cuidado de los hijos.

Y es que las tareas profesionales que exigen los puestos decisorios y las juntas directivas, requieren un gran número de horas si se

quiere tener reconocimiento y posibilidades de ascensos.

Si queremos más mujeres líderes en niveles decisorios, debemos impulsar políticas que tomen en cuenta el balance que tanto mujeres como hombres, realizamos cada día entre la vida laboral y familiar para ser más competitivos y responsables. Y esto debe ser parte de las políticas de responsabilidad social empresarial.

Cuando tuve el honor de dirigir el Ministerio de Economía en El Salvador en 2004, la Fundación EMPREPAS recién iniciaba su camino en la promoción de este compromiso por el balance trabajo – familia y siempre contaron con nuestro apoyo.

Ahora que estoy trabajando en temas de Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala, me siento muy orgullosa de que El Salvador sea pionero en el lanzamiento de esta Guía de Buenas Prácticas de Responsabilidad Familiar Corporativa que, sin dudas, se convertirá en una referencia para el resto de los países de la Región. ¡Enhorabuena a mi país!”





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Transición: de la filantropía a la sostenibilidad

El Diario de Hoy
El Salvador

“Sin duda el gran reto del sector empresarial del país. Mucho se ha hablado de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los últimos cinco años; esto, en gran medida, por una mayor conciencia en comprender a la compañía como un ciudadano (‘ciudadano corporativo’), capaz de interactuar e incidir en los entornos cercanos donde opera.

Las empresas han venido ejecutando proyectos y programas sociales, en su mayoría basados en un gran espíritu altruista e incluso, o sobre todo, cristiano; muchas se habían mantenido al margen de comunicar sus resultados a los diferentes grupos de interés, pues relacionaban el ámbito social de la empresa con una vocación exclusivamente personal y no de carácter corporativo.

Otro factor clave en esta transición ha sido el auge e innovación de las ONG en este nuevo siglo, las cuales se han multiplicado y, por ende, se han diversificado, tanto en programas, enfoques y proyectos. Esto ha generado un acercamiento natural con el sector empresarial (recordemos que muchas ONG dependen finan-

cieramente de éste) que permitió educarlos de alguna manera en nuevos términos, conceptos y visiones de 'un mejor país'.

Es importante recordar que, desde 2013, el rol de los líderes gremiales y organizaciones como la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS) y el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CEDES) han promovido, educado, capacitado, incentivado, concientizado y comunicado estratégicamente todo lo relacionado a la Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad.

Ahora las empresas están entendiendo la RSE como sinónimo de sostenibilidad. En pocas palabras, podemos decir (tomando en cuenta la óptica de expertos en la materia, organismos de cooperación internacional y empresas líderes a nivel mundial) que la sostenibilidad trata de alinear la estrategia social con la estrategia operativa de negocio para impactar en los ámbitos social, económico y medioambiental.

Son cada vez más las compañías que anuncian un cambio en su forma de hacer la RSE, modificando estructuras organizativas, reorientando fondos para proyectos relacionados exclusivamente a la operación y zona de influencia de la empresa, o creando sus propias fundaciones para enfocarse en temáticas especializadas, versus al tradicional esquema de donación a múltiples ONG.

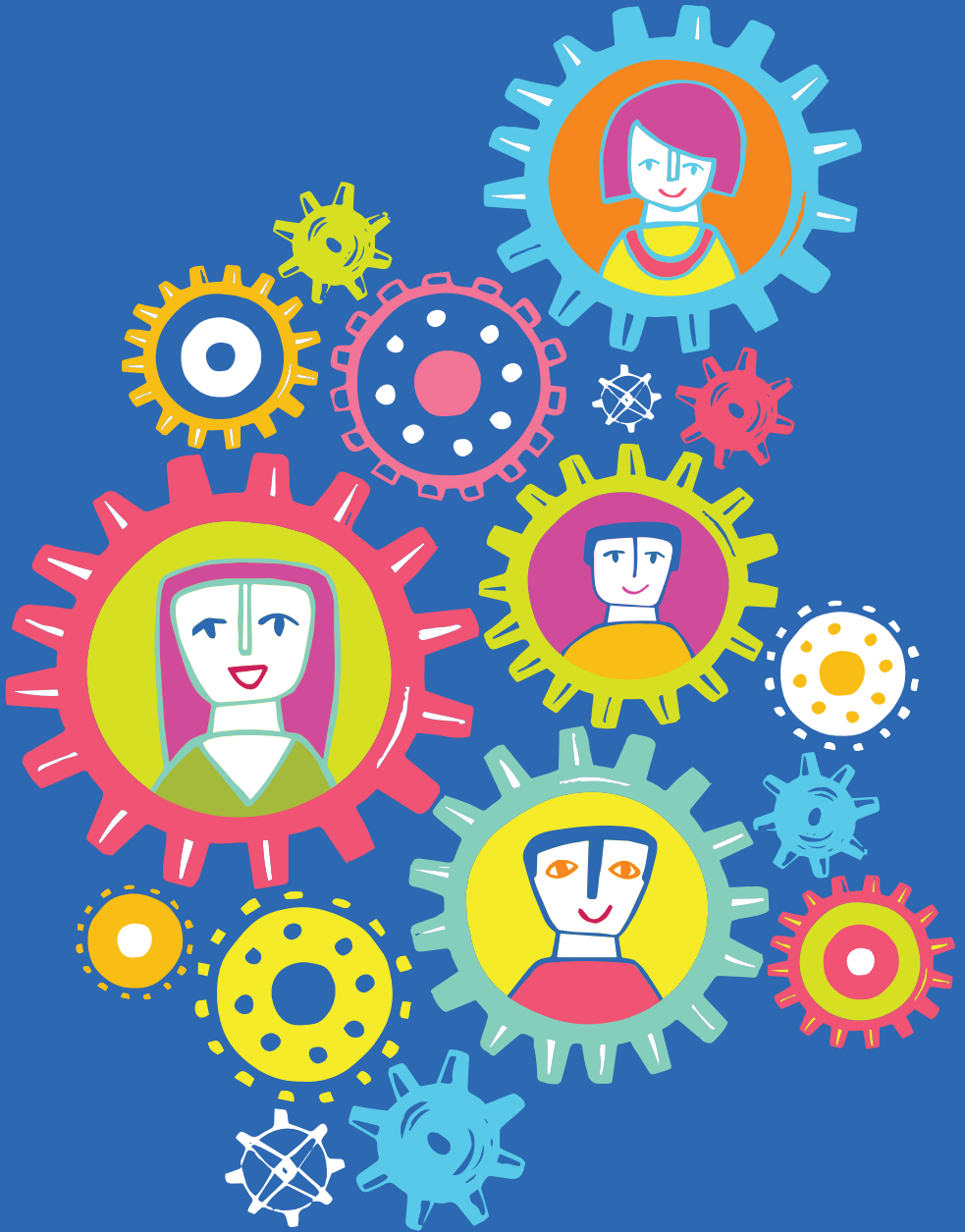
Existen aún retos importantes como igualar el nivel de avance entre los diferentes tipos de empresa: pequeña, mediana y grande. En esto juega un rol fundamental la capacitación a pequeños y medianos empresarios que, muchas veces, están al margen de los grandes eventos, y a gremiales y fundaciones que se dedican a esta labor de promover la RSE y la sostenibilidad.

Adicionalmente, el rol de los medios de comunicación resultará crucial para seguir avanzando hacia una mayor madurez de sostenibilidad, generando un efecto multiplicador y dinamizador para que más empresas se enteren de lo que hacen otras compañías tanto a nivel local como internacional en materia social, destacando casos de éxito para acercar la teoría a la práctica a aquellos que aún no están familiarizados con la materia.

El Salvador, como muchos países de renta media-baja, está influenciado por las tendencias comerciales internacionales. Una clara muestra de esta realidad es la cantidad de empresas de origen extranjero que operan en nuestro país que ha sido clave para incorporar y diseminar de manera directa las tendencias globales de sostenibilidad en nuestra economía.

Los cambios en la forma de hacer negocios ocurren, hoy más que nunca, con gran velocidad. La globalización nos invita a que observemos las prioridades comerciales de otros continentes, por ejemplo, para el sector exportador existen nuevas exigencias para ser considerados competitivos. Ya no basta la calidad del producto, países europeos y asiáticos tienen como variable determinante las prácticas de RSE y sostenibilidad a la hora de crear esos productos.

Años atrás era difícil imaginar que un contrato por miles o millones de dólares se definiera por las mejores prácticas medioambientales o por una operación responsable con los grupos de interés como colaboradores, comunidad, gobierno, etc. Ahora ya es una realidad cada vez más cercana y las empresas en el país lo están comprendiendo. Ya están en esa transición necesaria.”



SEGUNDA PARTE

04

La experiencia de las empresas en El Salvador

/ Emma Rosa Reyes de Santos
Fundación EMPREPAS
(El Salvador)



Hecha esta comparación mundial y regional de los datos que arroja el estudio IFREI, compartimos la experiencia de trabajo llevada a cabo con las diez empresas salvadoreñas.

El primer paso fue seleccionar a las empresas que participarían en el plan piloto. Inicialmente, se hizo la presentación del proyecto en una de las sesiones periódicas que realiza la Asociación de Líderes de Talento Humano de El Salvador (ALTHES), donde se encontraban Gerentes de Recursos Humanos de más de cincuenta empresas de mucho prestigio en El Salvador, a quienes se les pidió que se autoevaluaran a través del IFREI 1.0 disponible en formato virtual. En esta etapa aplicaron quince empresas, las cuales accedieron al enlace y llenaron el formulario para luego ser evaluadas por el equipo del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE de Argentina. Esta acción permitió catalogar a las empresas interesadas según el nivel de cultura organizacional y contar con un listado preclasificado para seleccionar a las que formarían parte de la experiencia piloto.

Cabe destacar que todas las empresas participantes alcanzaron el nivel B, es decir, que poseen una cultura discrecionalmente enriquecedora con políticas y algunas prácticas formalizadas que apoyan el balance trabajo – familia.

Contando con las quince empresas pre-evaluadas, la alianza ANEP (a través del Comité de Balance Familia – Trabajo) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), decidieron realizar el proyecto piloto en cuatro etapas hasta alcanzar un total de diez empresas en tres años, de 2013 a 2015, asignando a la Fundación EMPREPAS como el ente ejecutor del proyecto por contar con la metodología transferida por el IESE. Una vez seleccionadas las empresas, el equipo local de la Fundación EMPREPAS comunicó a los encargados de Recursos Humanos de cada empresa que podían acceder a realizar el estudio, aportando una mínima parte de un monto patrocinado en parte por la OIT y ANEP. Todas las empresas mostraron alto interés y entusiasmo, al comprender que el proyecto fortalecería el compromiso de la Alta Dirección de la empresa con la familia de sus colaboradores.

Las cuatro etapas del plan piloto estuvieron conformadas por las siguientes empresas:

ETAPA DEL PILOTO	EMPRESAS	FECHA DE REALIZACIÓN
1	Almacenes Simán Telus International	feb. 2013 – may. 2013
2	Distribuidora Salvadoreña Premium Restaurants of America, Pizza Hut	may. 2013 - sep. 2013
3	Grupo San Nicolás Universidad Francisco Gavidia Davivienda	feb. 2014 - jun. 2014
4	Asesuisa Aeroman Delsur	feb. 2015 – oct. 2015

La Dra. Debeljuh viajó desde Argentina para iniciar y cerrar el proceso en cada empresa. En la etapa de arranque, expuso los resultados del estudio IFREI a nivel global y regional y explicó el método de la investigación.

En cada organización se reunió en primera instancia con el CEO, luego con la Alta Dirección, la Gerencia de Recursos Humanos y con el Equipo Líder que tendría a su cargo la responsabilidad operativa del proyecto dentro de cada compañía. En estas sesiones participó el equipo local de Fundación EMPRE-PAS como parte del compromiso asumido de capacitarles y transferir conocimientos de la metodología. Una vez interiorizados del alcance del proyecto, internamente cada empresa desplegó campañas informativas para motivar una alta participación de los colaboradores en el llenado de las encuestas o en la participación de entrevistas y *focus groups* que se organizaron. Los mensajes fueron firmados por el líder comprometido de la Alta Dirección, mostrando con ello la importancia del proyecto a favor del empleado y su familia.

La siguiente etapa estuvo a cargo del equipo local de la Fundación EMPRE-PAS bajo la dirección de la Dra. Debeljuh y consistió en trabajar junto al equipo líder en la conformación de una muestra representativa de la planilla de empleados, sobre la cual se recogieron los datos cuantitativos a través de una encuesta *on line* o en papel, monitoreados en línea desde el IESE de Barcelona.

De forma paralela, se efectuó un estudio cualitativo que permitió conocer por medio de grupos focales y entrevistas personalizadas, la situación de balance de los colaboradores e indagar sobre cómo se vive la temática dentro de la organización. El reto era entender, en una forma integral, cuál era la cultura organizacional, tangible e intangible, y su impacto en facilitar la integración o balance de vida de los colaboradores en los diferentes niveles de la organización. Una vez procesada la información cuantitativa, el International Center for Work and Family del IESE envió el informe final del diagnóstico IFREI. En cuanto a las políticas y prácticas los resultados permiten identificar, entre otros aspectos, las políticas de flexibilidad laboral a que tienen acceso, cuáles consideran más valiosas y cuáles desearían para balancear mejor su vida de trabajo con su vida de familia.

A partir de los emergentes del relevamiento cualitativo y con el insumo proveniente del trabajo con los equipos líderes y con los Directores de cada empresa, se elaboró un informe de aspectos destacados y fortalezas que coexisten dentro de cada organización junto con las oportunidades de mejora y

recomendaciones a seguir. Se trató de mostrar en qué medida las familias de los colaboradores están presentes en las decisiones y cuáles serían los nuevos desafíos a asumir.

En lo que se refiere al rol de los líderes a la hora de administrar las demandas de balance trabajo – familia de sus colaboradores, el informe muestra qué nivel de liderazgo ejercen los directivos de las empresas participantes con respecto a la Responsabilidad Familiar Corporativa, en las dimensiones de apoyo tanto emocional como instrumental, la gestión de políticas y el rol que juegan como modelo de balance.

El impacto del proyecto en las empresas participantes

El estudio mostró cómo la Responsabilidad Familiar Corporativa impacta en los resultados individuales y organizativos de cada empresa con indicadores relacionados a la intención de dejar la empresa, la productividad, la salud y bienestar de las personas, la motivación laboral, entre otros. Ambos informes, cuantitativo y cualitativo, fueron presentados a la Alta Dirección y al equipo líder de cada una de las compañías participantes y se trabajó con los directivos las acciones de mejoras y las recomendaciones para avanzar con el balance trabajo – familia de los colaboradores.

Cabe destacar el alto número de comentarios anónimos recibidos en las encuestas de las diez empresas, donde los colaboradores manifiestan el interés que despertó en ellos la posibilidad de participar en el estudio. A continuación se recogen algunos de ellos:

“Me he dado cuenta, haciendo la encuesta, que tengo un tremendo desbalance, no juego, no leo con mis hijos, apenas logro cenar con ellos, esto es terrible, en mi cabeza está la idea que debo cambiar esta situación.”

“Agradezco a la empresa por preocuparse del bienestar de todos los colaboradores que conformamos esta organización.”

“Muy bonita encuesta, ojalá que se tomen muy en cuenta todo lo que hemos respondido para poder tener mucho más tiempo para compartir con nuestra familia. Hasta la fecha, el trabajo es el que nos absorbe todo el tiempo y no lo podemos dejar porque tenemos muchas necesidades. Pero también necesitamos más tiempo en familia y con nuestros hijos.”

“La familia para mí es lo más importante y quiero poder pasar con ellos más tiempo para disfrutar a mi hijo ahora que está en el proceso de aprender pues tiene solamente 3 años y a veces por mis horarios de trabajo lo dejo dormido en la mañana y lo encuentro dormido en la noche. La compañía es muy buena y agradezco todas las prestaciones que se me brinda.”

“Es muy importante que se interesen por saber qué necesidades tiene una persona. Felicito a todos los involucrados en este tema ya que son para el bienestar de toda la comunidad.”

“Sería positivo ver que se repitieran este tipo de encuestas que incluso me ayudan a valorizar lo que es importante para mí en esta vida y ver que los resultados produjeran cambios en la organización también.”

En las diez empresas, el estudio ha permitido a los responsables de gestionar el talento humano conocer con mayor amplitud y profundidad las circunstancias que viven las familias de sus colaboradores, los retos que enfrentan a la hora de equilibrar familia y trabajo, apoyarles de forma más eficiente y proveerles desde la empresa una mejor calidad de vida en función de sus necesidades particulares.

A su vez, con los resultados consolidados de cada empresa, esta investigación nos permite analizar el nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa en empresas de diferentes sectores, industrias, origen de capital, tamaño y dispersión geográfica. El siguiente cuadro muestra la diversidad de características de las diez empresas distribuidas en las cuatro etapas del proyecto piloto, para demostrar que el universo fue muy variado también en cuanto al tipo de negocio, antigüedad de las empresas y cantidad de hombres y mujeres que conforman su plantilla.

EMPRESA	TIPO DE EMPRESA	ORIGEN	ANTIGÜEDAD	AÑO DE ELECCIÓN	MUJERES EN PLANILLA	HOMBRES EN PLANILLA	PLANILLA TOTAL	TOTAL DE BENEFICIARIOS*
ALMACENES SIMAN	Almacén de Retails	Nacional	95 años	2013	2444	1546	3990	14,843
TELUS INTERNATIONAL	Business Process Outsourcing	De origen nacional, posteriormente adquirido por TELUS INTERNATIONAL	9 años	2013	1000	1500	2500	9300
PREMIUM RESTAURANTS OF AMERICA, PIZZA HUT	Restaurante	Internacional	28 años	2013	1320	1080	2400	8928
DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA	Distribuidora de licores	Nacional	9 años	2013	215	197	412	1533
GRUPO SAN NICOLÁS	Fábrica, distribución y venta de productos farmacéuticos	Nacional	50 años	2014	792	408	1200	4464
DAVIENDA	Banco	Tras una huella nacional centenaria, fue adquirida por capitales colombianos	131 años**	2014	1263	855	2118	7879
UNIVERSIDAD FRANCISCO GARCÍA	Educación	Nacional	35 años	2014	141	159	300	1116
ASESURA	Seguros	De origen nacional, recientemente adquirida por Grupo SURA de Colombia	47 años	2015	156	105	261	971
AEROMAN	Servicio de mantenimiento de aviones	Nacional	32 años	2015	192	2318	2510	9337
DELSUR	Distribuidora de energía eléctrica	De origen nacional, recientemente adquirida por Grupo EPM de Colombia	20 años	2015	52	247	299	1112
TOTAL					7575	8415	15,990	59,483

(*) Según el dato del último censo nacional, hay 3,72 personas por hogar (DIGESTYC, Encuesta de hogares de propósitos múltiples, 2014. Ministerio de Economía, Gobierno de El Salvador)

(**) Los 131 años corresponden a la antigüedad de Banco Salvadoreño que fue absorbido en el año 2012 por DAVIENDA, antes estuvo unos años bajo la franquicia HSBC.

Los datos de este cuadro hablan por sí solos del alcance que ha tenido el proyecto. Sumando las plantillas de las diez empresas participantes, ha involucrado a una dotación global de casi 16,000 colaboradores llegando a impactar a casi 60,000 familiares si se toma el promedio de 3.72 personas por hogar del DIGESTYC.

Acciones de difusión del proyecto

La puesta en marcha de esta iniciativa junto con las experiencias y aprendizajes recogidos fueron presentados en un evento público después del primer ejercicio piloto en el año 2013. ANEP, a través del Comité de Balance Familia y Trabajo y junto a la Fundación EMPREPAS, organizaron el encuentro que contó con la participación de funcionarios de la OIT, empresarios y ejecutivos, periodistas y representantes sindicales así como también directivos y empleados de las empresas participantes en el estudio.

Más de 200 personas asistieron al evento que tuvo lugar el jueves 9 de mayo de 2013 en el Hotel Crowne Plaza, San Salvador y que contó con la presencia del Sr. Ministro de Trabajo de ese momento, Don Humberto Centeno Najarro.

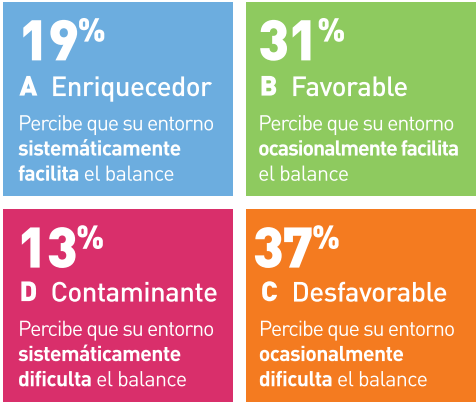
El 2 de octubre de 2015, al finalizar el proceso en las diez empresas, se llevó a cabo una conferencia de prensa para dar a conocer el impacto del proyecto, con la participación de altos representantes de las empresas.

El evento se llevó a cabo en las instalaciones de ANEP, con la participación de su presidente, Don Jorge Daboub, miembros del Comité de Balance Familia – Trabajo, representantes de la OIT, CEO y Directores de las empresas participantes.

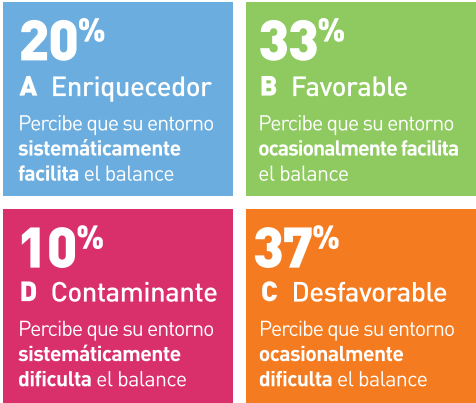
La respuesta a la convocatoria fue extraordinaria ya que contó con periodistas de los principales medios de comunicación escritos, televisivos y virtuales, quienes desde el inicio del proyecto se tornaron aliados en promo-

ver una cultura amigable hacia la familia y la facilitación del balance de vida al interior de las corporaciones y negocios. El estudio realizado con las diez empresas nos ha permitido también contar con un parámetro del nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa con respecto a la media de la Región.

CENTROAMÉRICA



EL SALVADOR



Estos resultados nos alientan a seguir trabajando porque ponen de manifiesto que las diez empresas salvadoreñas están comprometidas con sus colaboradores y sus familias incluso, superando en un 1% el nivel enriquecedor de los otros países de la Región y que la experiencia recogida en estos años de trabajo conjunto ayudará a otras organizaciones en El Salvador y desde El Salvador a recorrer este camino.

El impacto del proyecto en la realidad salvadoreña

A través de los resultados de la investigación, ha sido posible mostrar a la Alta Dirección cómo una cultura que propicie el balance entre vida de familia y vida laboral, puede aportar beneficios no solo para cada empresa sino también para las familias y para la sociedad en un corto y largo plazo.

Concretamente, nos referimos especialmente a la seguridad ciudadana, a la disminución de las pandillas y grupos delincuenciales, a la estabilidad emocional y al rendimiento escolar de los hijos de los colaboradores, preocupaciones todas muy cercanas a la vida de los salvadoreños.

En efecto, si tomamos por ejemplo el principal problema que aqueja al país en este momento, los altos índices de homicidios causados por la violencia de grupos delincuenciales, las cifras son alarmantes. En el Portal de Transparencia del Gobierno de El Salvador, el Instituto de Medicina Legal reportó en el mes de agosto de 2015, la cantidad de 998 homicidios y en el mes de noviembre del mismo año, 449 muertes de salvadoreños, calculando un total de más de 6000 muertes en el año recién pasado.¹

Ante tan gravísima situación, este estudio ofrece la posibilidad de aportar una solución rápida y eficaz desde el mundo empresarial. Las recomendaciones que recibe cada empresa en los informes finales, contienen en el fondo el interés de salvaguardar la unidad familiar, la protección de la niñez desde su más tierna infancia, la atención de los niños y las niñas en la

edad escolar, el apoyo desde la organización a la finalización de los estudios formales, la atención de los padres en el crecimiento y desarrollo socio-emocional de los hijos. Se trata, en definitiva, de una serie de propuestas que al implementarlas, junto a la diversa gama de prácticas ya instaladas en la cultura organizacional, constituyen una respuesta efectiva en la protección de la niñez y juventud que son el blanco de las pandillas.

Si el padre o la madre gozan de horarios flexibles y en el mejor de los casos, de transporte especial hacia su lugar de vivienda, podrá llegar más temprano a casa, con las energías suficientes para cuidar mejor a sus hijos, jugar con ellos, escucharlos, orientarlos y asistirlos de forma preventiva ante cualquier incidencia peligrosa. Si además reciben formación de valores o escuelas de padres, desde la empresa les estarán proveyendo no solo tiempo para capacitarse sino también, las herramientas prácticas para asumir mejor su misión como padres o madres de familia. Si a ello le sumamos el interés de la empresa por atender a estos niños en la época de vacaciones escolares con actividades deportivas, culturales, prácticas laborales, etc., estamos asegurando, en buena medida, entregar a la sociedad personas que elevarán el capital humano de este país y que en un futuro serán la nueva generación de colaboradores.

Por este camino, las empresas descubrirán que cada empleado trabaja, en primer lugar, por su familia, es ella su primera fuente de motivación y por la cual hace tantos sacrificios cada día. Y al final de cada jornada laboral, lo está esperando su familia. Por eso cada uno ha de llegar a casa con las energías suficientes para poder ejercer su rol porque es precisamente allí, en el seno de cada familia, donde se construye el capital social de un país. Así también se entiende que este tema sea un aspecto de la responsabilidad social que los empresarios deben asumir porque los futuros trabajadores se están formando en el seno de las familias, es allí donde aprenden los valores y las competencias que serán requeridos en el mundo laboral. Cuando eso no sucede, no nos sorprendan después las altas cifras de delincuencia y violencia que sufrimos.

Este panorama, lejos de desalentarnos, nos motiva a seguir porque hoy, más que nunca, estamos convencidos de que el trabajo que hemos desarrollado estos años con este estudio, apoyando a las familias desde el mundo del trabajo y cuyo reflejo es este documento que llega a sus manos, constituye otra herramienta más proveniente del sector privado salvadoreño para aportar en la prevención de la delincuencia juvenil y una cultura de equidad e inclusión, como una manera efectiva de construir el capital social de nuestro país y salir de esta alarmante situación de inseguridad y corrupción, que mina la competitividad empresarial local y regional y genera un clima inestable para las inversiones y falta de respeto a la institucionalidad.

Las diez empresas que han realizado la investigación han asumido este reto y están haciendo un esfuerzo admirable, por eso animamos a más micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a apostar por una cultura que favorezca el balance familia – trabajo. No importa si son compañías de 5, 10, 100 ó 1000 empleados, en este esfuerzo cada salvadoreño cuenta. Lo importante es tener el deseo de comprometerse en este desafío porque las prácticas muchas veces no necesitan de mucha inversión, simplemente requieren el deseo de proteger a la familia de los colaboradores para salvar el país.

Ofrecer una mañana de sábado libre al mes, apoyar parcialmente el pago de guardería, promover excursiones que permitan a los padres disfrutar con sus hijos, facilitar actividades de sano esparcimiento, son pequeñas medidas que no exigen muchos dólares pero que tienen un impacto significativo. Es posible transformar el futuro de esta tierra y aún es tiempo de hacerlo.

Hasta aquí hemos llegado con el trabajo en las diez empresas pioneras pero estoy convencida que el impacto de sus acciones las convertirán en referentes en el país y en la Región. Llegar hasta aquí ha sido un camino largo, lleno de retos y algún que otro contratiempo, pero si miramos lo que ha sucedido en estos últimos tres años, no puedo dejar de destacar los factores de éxito que han estado presentes a lo largo de todo el proceso. En primer lugar, el apoyo de la OIT y de la ANEP, la participación del International Center for Work and Family de IESE y del IAE, así como el compromiso

de los CEO, la Alta Dirección y el valioso trabajo de los equipos líderes con quienes tuve el gusto de trabajar muy intensamente, decididos a conocer de forma objetiva la realidad de cada una de las empresas y que recibieron con apertura y excelente disposición los informes finales como medio para impulsar un mejor nivel de vida de sus colaboradores a través del Balance Familia – Trabajo.

Como Coordinadora Técnica del Proyecto, quiero destacar la presencia incondicional de la Dra. Patricia Debeljuh que, con su experiencia en procesos similares en varios países latinoamericanos, condujo a generar mayor confianza en el equipo directivo de las empresas; de igual forma transmitió paso a paso la metodología al equipo local a fin de entregar propuestas de políticas y prácticas acertadas en cada caso.

El éxito de estos tres años de trabajo, no podría haberse logrado sin el liderazgo y esfuerzo de la Licenciada Kalena de Velado, Presidenta de Fundación EMPREPAS, que con su optimismo, valentía y deseos de servir a la familia desde la empresa, fue el motor que inició la chispa que ahora se concreta en esta Guía de Buenas Prácticas.

Agradezco a la Licenciada Claudia María González de Handal, Consultora de Comunicaciones Estratégicas, por el invaluable apoyo en la revisión gramatical de esta publicación.

Finalmente, quiero destacar el mérito de mis colaboradoras, Claudia Stephanie Carrillo y Margarita Elena González, por su eficiente trabajo en las diversas gestiones logísticas de recolección de prácticas de esta guía. Así como agradezco la ayuda incondicional de mi familia, que además de ser mi fuente de inspiración, ayudó en los momentos más oportunos para llevar a feliz término mis compromisos con esta publicación.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

La sustentabilidad del capital humano

Lisette Varaona de Interiano
Coordinadora del Comité Balance Familia y Trabajo
Asociación Nacional de la Empresa Privada
El Salvador

124

“Hace cuatro años, en agosto de 2012, me invitaron a ser parte del Comité Balance Familia y Trabajo promovido por la ANEP. A pesar de que era algo nuevo y desconocido, me gustó la idea y acepté. Junto con otros profesionales y empresarios iniciamos el trabajo del Comité, conscientes de que algo bueno se estaba construyendo, pero no dimensionamos en aquel momento el impacto que iba a tener en tantas familias salvadoreñas.

En el evento de lanzamiento escuché a la Dra. Patricia Debeljuh que nos invitaba a ser parte de un gran desafío para nuestro país que cambiaría la cultura de simples prestaciones laborales a una cultura de Responsabilidad Familiar Corporativa tendiente a fomentar el balance entre la vida laboral y el tiempo de familia.

El desafío me parecía fascinante porque estoy convencida de que en la familia es donde se aprenden los valores y principios fundamentales de un ser humano y es en la convivencia familiar de cada hogar donde se forman y educan personas íntegras, ya que es la primera escuela donde se aprende a servir y amar. Juan Pablo II nos enfatizaba que ‘la familia es la base de la sociedad y

el lugar donde las personas aprenden los primeros valores que les guían toda su vida. El futuro depende en gran parte de la familia, lleva consigo el porvenir mismo de la sociedad y su papel especialísimo es el de contribuir eficazmente a un futuro de paz’.

En efecto, es en la familia donde nuestros hijos comparten sus sueños, sus logros y sus luchas diarias, los problemas que los agobian y sus temores; y es allí mismo donde tenemos la gran oportunidad de formarlos, aconsejarlos y darles un espaldarazo que los motive a dar lo mejor de sí. Como sociedad debemos empezar a dar prioridad a las familias, a crear esos momentos donde los seres queridos puedan convivir más tiempo juntos, donde nos unamos y fomentemos el valor de estar en familia. Para lograr esto necesitamos empresas comprometidas con estos valores y que se responsabilicen en el desarrollo de prácticas que eduquen y faciliten la construcción de familias sólidas.

Ser miembro de este Comité ha sido muy gratificante y positivo. Hemos podido ver cómo altos directivos han abierto las puertas de sus empresas y han permitido la revisión de sus prácticas laborales a través de un estudio especializado, que permite mejorarlas e implementar nuevas iniciativas en las cuales los más beneficiados son los colaboradores y sus familias. Muchas están brindando ayuda y formación, dándoles herramientas que les ayuden a construir fuertes lazos familiares en sus hogares y comunidades. Esto, en consecuencia, conlleva a un mayor compromiso por parte del empleado, mejores resultados y un ambiente más humano dentro de la empresa.

Como resultado de una gran labor y del fuerte compromiso de un equipo de personas, lideradas por la Dra. Patricia Debeljuh que han dedicado mucho esfuerzo a los estudios IFREI en las empresas salvadoreñas, tenemos esta Guía de Buenas Prácticas que será un legado muy valioso para nuestro país y estoy segura tendrá un impacto muy positivo e incalculable en las vidas de muchas familias.

Si queremos construir un país fuerte, se necesitan personas íntegras que tengan valores y principios firmes, y para lograrlo, se requieren familias sólidas pues es allí donde se inculcan los valores y principios. Si no trabajamos juntos para fortalecer la familia, no esperemos que los problemas de nuestra sociedad se resuelvan.

Agradezco la oportunidad de ser parte de este gran proyecto y estoy segura de que los resultados —que ya se están viendo—, se multiplicarán en nuestro querido país, El Salvador.”





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Bienestar compartido, bienestar multiplicado

Mariana Belloso
Editora de Economía
La Prensa Gráfica
El Salvador

“Una mujer con una jornada laboral de varias horas lejos de su casa, con pocas posibilidades de visitar a sus hijos o de estar pendiente de su familia durante el día, que está físicamente en su oficina pero con la mente en lo que estará pasando en su hogar, difícilmente alcanzará su potencial pleno, ni como madre ni como trabajadora.

Un hombre al que no se le reconocen permisos para cuestiones familiares, a quien se le recargan turnos y se le limita el tiempo para compartir con sus hijos, tampoco podrá conseguirlo.

Estas son realidades que poco a poco van comprendiendo las empresas en todo el mundo. El Salvador ha comenzado a integrar esta dinámica del equilibrio entre trabajo y familia, y las compañías que han empezado a implementar prácticas en esta vía han podido comprobar que el bienestar de la gente que trabaja para ellas se traduce en mejores resultados para las mismas.

Prueba de ello son las diez empresas salvadoreñas que han formado parte de un primer proyecto de implementación del balance familia y trabajo en el país.

Los resultados, en boca de los mismos empleados, han significado mejoras en ambos ámbitos: el laboral y el personal.

El convencimiento de que un equipo con bienestar emocional es la mejor columna para las compañías es el primer paso. Las empresas que ya se montaron a este tren son, a su vez, ejemplos y vitrinas de las ventajas de permitir que dicho bienestar comience con el reconocimiento del colaborador como ser humano, como madre, padre, hermano, hermana, hijo, como miembro de las familias que son, a su vez, el núcleo de nuestro tejido como sociedad, y que cada vez vemos más fracturado.

El balance, el equilibrio, son palabras claves y necesarias que han estado ausentes, hasta hoy, en la ecuación de la productividad.

Pensar que una persona sin compromisos familiares será mejor trabajador que alguien que sí tiene un hogar y familia va siendo una idea obsoleta, mientras surgen historias de éxito de los cambios que experimentan las compañías que logran propiciar mejores condiciones para que sus trabajadores no deban elegir entre sus familias y sus puestos.

El antiguo enfoque de Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa, resurge en el equilibrio familia – trabajo como una bocanada de aire fresco frente a los públicos internos. Empresas que cuentan con guarderías, con programas para los hijos de sus empleados, con facilidades adicionales a la ley para los períodos de paternidad y maternidad y la extensión de beneficios de clínicas para los empleados y sus familias, son pequeños ejemplos de acciones que terminan dando enormes resultados.

En El Salvador ahora se reconocen conceptos como el *soft landing*, en el que las mujeres trabajan jornadas de menos horas mientras sus bebés son aún pequeños. Este tipo de prácticas no solo promueven el bienestar de las mujeres, de sus hijos, de sus familias, sino que despierta en ellas un sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la empresa. La práctica ha demostrado que estas mujeres tienen luego mejores desempeños en sus labores y son menos propensas a dejar la compañía. Es un ganar-ganar, un bienestar compartido.

Que las personas no deban elegir entre escalar en sus carreras y dejar a un lado sus hogares es parte también de esta nueva visión, más humana, más acorde con los objetivos de desarrollo y de generación de sociedades más justas. Es el tipo de visión que, esperamos, sea en un futuro un factor común y cotidiano en cualquier empresa o institución.

Como periodista y como madre que trabaja tiempo completo, me emociona ver cómo cambia la mentalidad de los líderes empresariales en mi país.

Me ilusiona pensar que el ejemplo de estas diez compañías pioneras se convierta en una semilla que germine, crezca y se extienda hacia miles más.

La publicación de esta guía de mejores prácticas es un logro para El Salvador no solo porque recoge las experiencias de los pioneros en transitar este desafío hacia el equilibrio trabajo-familia sino, sobre todo, porque a la vez se constituirá en una hoja de ruta para quienes decidan embarcarse en él. El camino está trazado y es hora de seguirlo.”



SEGUNDA PARTE

05

El apoyo a las familias desde la empresa

/ Patricia Debeljuh

Centro Conciliación Familia y Empresa
IAE Business School
(Argentina)

/ Emma Rosa Reyes de Santos
Fundación EMPREPAS
(El Salvador)





Cuando una empresa ha asumido el desafío de transitar el camino de la Responsabilidad Familiar Corporativa, plasma dicho compromiso en una serie de iniciativas que tiene por principal objetivo apoyar a las familias de los colaboradores en las diferentes etapas de su ciclo vital y en las diversas circunstancias, algunas urgentes y prioritarias, por las que atraviesan.

Como cada familia no es una unidad inflexible o rígida sino más bien una realidad dinámica, en continuo cambio y adaptación en función del desarrollo de cada uno de sus miembros, no se trata de encasillar a todas las familias en unas mismas prácticas o políticas empresariales, sino más bien tener desde la empresa un abanico de iniciativas abierto a las necesidades que se vayan planteando.

Fruto del trabajo realizado con las diez empresas salvadoreñas, presentamos en este capítulo las prácticas, políticas e iniciativas que ellas están

promoviendo puertas adentro con el objetivo de acompañar a los colaboradores en momentos decisivos de sus vidas, en los que generalmente las familias necesitan más apoyo, aportando con innovación y creatividad, la flexibilidad necesaria para cada circunstancia sin que se vean afectados los resultados del negocio ni el desarrollo profesional de los empleados.

Como también han demostrado los resultados del IFREI en cada una de las empresas, contar con este apoyo permite a los colaboradores afrontar los desafíos que pueden presentarse a la hora de sacar adelante sus familias, con la confianza, la autoestima y la seguridad necesarias para enfrentar diversas situaciones sabiendo que cuentan con el acompañamiento de sus jefes y compañeros de trabajo.

Este soporte les ayuda a manejar y controlar el grado de incertidumbre que dichas situaciones llevan consigo y les permite concentrarse en atender a quienes más los necesitan en esos momentos: sus seres queridos.

El apoyo es especialmente crítico en situaciones de cambio: la conformación de la familia, la llegada de los hijos, la atención de mayores dependientes a cargo, el acompañamiento en situaciones de enfermedad, etc. En una palabra, el apoyo es necesario cuando se enfrentan nuevos retos.

Las políticas de apoyo a las familias desde la empresa comprenden un grupo de medidas que buscan ayudar a cada persona a hacerse cargo de sus responsabilidades familiares sin sustituir roles ni disminuir obligaciones, sino más bien acompañar desde el ámbito laboral esas demandas para que cada empleado pueda atenderlas sabiendo que cuenta con el compromiso de la empresa que toma a las familias de sus colaboradores como un nuevo *stakeholder*.

Con la ilusión de que el trabajo realizado por las diez empresas salvadoreñas pioneras en implementar la Responsabilidad Familiar Corporativa sea inspirador para que otras organizaciones se animen a transitar este camino, presentamos a continuación las distintas prácticas y políticas que están impulsando en y desde El Salvador, estructuradas en función de los siguientes ejes:

- A)** Apoyo a la conformación de la familia
- B)** Apoyo a la maternidad
- C)** Apoyo a la paternidad
- D)** Apoyo al cuidado de los hijos
- E)** Apoyo a la gestión del tiempo
- F)** Apoyo a la salud
- G)** Apoyo al bienestar
- H)** Apoyo a los estudios
- I)** Apoyo a la formación
- J)** Apoyo a la tercera edad
- K)** Apoyo a la celebración

Las iniciativas aquí compiladas vienen acompañadas de testimonios de empleados, que son sus destinatarios directos así como también de los familiares que son también beneficiarios con el objetivo de mostrar cómo la empresa puede acompañar las demandas de las responsabilidades familiares, impactar positivamente en la vida de tantas personas e inspirar en este camino a muchas más.

A. Apoyo a la conformación de la familia

Con la formación de una pareja se da inicio a una nueva familia que tendrá sus características nuevas y propias. Es un momento muy especial para la vida de cada persona en el que se abren muchas expectativas en torno a un nuevo modo de vida. La decisión de conformar familia trae consigo también un reacomodamiento de las finanzas personales para contribuir a un proyecto común y en todos los casos, supone gastos extras que hay que asumir. Ante esta necesidad, contar con facilidades económicas al momento de contraer matrimonio o para el acceso a la vivienda, supone una gran ayuda.

Para cada sociedad es importante la formación de cada familia y desde la empresa es preciso acompañar y celebrar ese acontecimiento porque entender el valor de este desafío por parte del mundo del trabajo implica reconocer el núcleo central que brindará bases seguras para la construcción de la familia ya que sobre ese compromiso se edifican familias fuertes y sociedades prósperas y desarrolladas.

A.1. LICENCIA POR MATRIMONIO EXTENDIDA / CASO TELUS INTERNATIONAL

FICHA TÉCNICA	
Sector	Telecomunicaciones
Ubicación	Ciudad Merliot, La Libertad
Planilla	2,500 empleados
Área responsable	Equipo de Recursos Humanos
Aplicación	Todos los empleados de la compañía
Año de lanzamiento	2010
Beneficiarios	Todos los empleados que contraigan matrimonio y presenten el certificado pertinente

TELUS International El Salvador inició sus operaciones en el año 2006 con 32 miembros y en la actualidad cuenta con 2,500 empleados, de los cuales la mayoría se encuentra entre los 18 y 25 años. Ante esta realidad, la empresa ha desarrollado una serie de políticas que benefician a los colaboradores en esta etapa de la vida, en la que la mayoría de ellos conforma una nueva familia.

Una de ellas es la licencia por matrimonio. A través de esta práctica los empleados perciben el apoyo de la compañía en un momento importante de sus vidas. De acuerdo a las leyes laborales de El Salvador, la empresa no tiene obligación de otorgar días libres por este motivo. Sin embargo, TELUS instituyó desde el año 2010 una licencia con goce de sueldo del 100% durante cinco días hábiles cuando el empleado contrae nupcias dándole total libertad de calendarizarlos de acuerdo a sus preferencias. El área responsable de facilitar este beneficio es el equipo de Recursos Humanos y se aplica a todos los empleados que cumplan los requisitos establecidos.

IMPACTO

El 30% de la población ha gozado de este beneficio que tiene, a su vez, un impacto directo en el índice de retención, ya que los empleados expresan que muy pocas compañías contribuyen al cuidado de la familia como lo hace TELUS International y es un tema que definitivamente toman en cuenta al momento de trabajar en la compañía. Adicionalmente, esta práctica impulsa el indicador de *engagement*, que mide el nivel de satisfacción y compromiso que poseen los colaboradores. Actualmente este porcentaje alcanza un 81%, siendo uno de los más altos a nivel global.



136

“Utilicé el permiso de matrimonio, gracias al cual pude disfrutar de mi luna de miel junto a mi esposa. Me permitió, además, tener tiempo para avanzar en los arreglos de mi nuevo hogar.”

Rafael Ortiz

Supervisor de Servicios de Limpieza

A.2. BODAS COLECTIVAS / CASO SIMAN

FICHA TÉCNICA	
Sector	Comercio
Ubicación	6 sucursales en El Salvador, Centro de Distribución y Oficinas Corporativas
Planilla	3,390
Área responsable	Fundación Simán y Gestión Humana
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	Desde hace más de 40 años y formalizada en el año 2001
Beneficiarios	Todos los colaboradores

Almacenes SIMAN tiene un firme compromiso de buscar el bienestar de sus colaboradores y sus familias y, como parte de su tradición en los valores católicos y respetando la libertad religiosa de todos sus empleados, brinda apoyo a las parejas que desean formalizar su matrimonio ante las leyes civiles y ante Dios para que puedan fortalecer su unión y vivir dentro de las familias principios y valores que las mantengan firmes, sólidas y seguras.

La iniciativa ha sido toda una tradición desde hace más de 40 años, siendo la iniciadora la Madre Emilia Simán Jacir. Pero fue en el año 2001 cuando se formalizó este beneficio con ocasión de la celebración de los 80 años de la fundación de la empresa y 80 parejas decidieron contraer matrimonio. Las Bodas ALSICORP (llamadas así por ser éste el nombre del grupo de empresas de la familia Simán, que incluye la cadena de tiendas y otras empresas en diferentes giros de negocios) se celebran cada dos años, con la participación de colaboradores de casi todos los departamentos y sucursales de El Salvador.

La empresa contribuye con el 100% de los gastos de la ceremonia civil y de la religiosa y la celebración de ambos eventos. Los futuros esposos reciben un certificado de regalo canjeable en Almacenes SIMAN, los anillos, las tarjetas de invitación, el ramo de flores para la novia, el lazo, la decoración de la iglesia así como el pago de honorarios del abogado de la boda civil.

Semanas antes de la ceremonia religiosa, los novios tienen la posibilidad de prepararse en un retiro espiritual donde reciben formación sobre el significado de la unión matrimonial y la importancia de la comunicación efectiva en la pareja, así como orientación para el cuidado de los hijos y otros temas relacionados con el nuevo desafío que tienen por delante.

El matrimonio religioso se lleva a cabo en la Parroquia Nuestra Señora del Carmen, ubicada en la Colonia Roma de San Salvador, en compañía de familiares y amigos. Posteriormente, los esposos y sus invitados disfrutan de una emotiva recepción con música, pastel y regalos en un ambiente de alegría, rodeados del cariño de sus seres queridos.

Esta práctica está a cargo de Fundación SIMAN y el Departamento de Gestión Humana de Almacenes SIMAN y el uso del beneficio por parte de los colaboradores es totalmente voluntario.

IMPACTO

Hasta la fecha son 520 matrimonios los que se han celebrado, contando con el apoyo de estos beneficios.



“Necesitaba recibir la bendición de Dios en mi hogar, por eso agradezco de todo corazón a la empresa que me facilitó todos los medios y recursos económicos para lograrlo. Es un buen beneficio porque promueve la unión matrimonial. La empresa se preocupa para que Dios sea el centro de nuestras vidas y así fortalecer los lazos familiares para conformar una sociedad más sana.”

Karla Iliana Cañas de Vásquez
Asistente de Compras

“Por este medio le doy gracias a Almacenes SIMAN por habernos facilitado a mi esposa y a mí, estar bien ante los ojos de Dios por medio del Sacramento del Matrimonio. Desde ese momento hemos tenido alegrías y también tristezas, pero ha valido la pena porque la gracia de Dios nos ha ayudado a salir adelante. Gracias por los anillos y por ayudarnos en los trámites de la boda.”

Santiago Campos
Auxiliar de Mercancías

A.3. MI PRIMERA CASA / CASO DAVIVIENDA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios Financieros
Ubicación	Red de 57 sucursales en todo el país
Planilla	2,118 empleados
Área responsable	Coordinación de Relaciones Laborales y Departamento de Soporte de Negocios de Recursos Humanos
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	Todos los colaboradores

DAVIVIENDA provee a sus funcionarios y ejecutivos la oportunidad de adquirir su primera vivienda no solo a tasas de interés preferenciales sino también brindándoles una asesoría personalizada que les permite equilibrar sus finanzas familiares. Este beneficio representa uno de los apoyos más importantes de la compañía para sus funcionarios, pues la vivienda no es solo una necesidad básica sino también uno de los sueños personales más representativos del ser humano.

El beneficio está dirigido a todos los funcionarios sin excepción. La implementación de esta práctica inicia con una sesión especial de asesoría, la cual incluye una evaluación crediticia y el análisis de las condiciones económicas del funcionario. A partir del año 2015 también fue incluido como etapa preliminar la inscripción en un plan de ahorro programado y la conclusión de una certificación en el manejo del ahorro y crédito.

El plan de ahorro impulsa al funcionario a obtener un valor cercano al monto mínimo que las entidades bancarias exigen y no financian. Regularmente los bancos otorgan créditos hipotecarios de hasta el 90% del valor de un inmueble, pero es muy común que las personas no cuenten con la cultura y la disciplina para lograr como ahorro el 10% restante.

Revisando registros históricos, el banco a través de esta ayuda ha beneficiado a más de 600 funcionarios. La gestión de este beneficio se lleva a cabo entre la Dirección de Talento Humano y la Dirección de Riesgos de la compañía.

IMPACTO

Anualmente se brindan más de 50 asesorías personalizadas a funcionarios para reestructura de deudas. Las campañas de inscripción en programas de ahorro generan más de 150 registros por año. En el año 2015 se afiliaron 36 funcionarios a un plan de ahorro para prima de vivienda.



“Debido a la ola de violencia que atraviesa el país, mi madre y yo fuimos amenazados de muerte por grupos delictivos denominados ‘pandillas’. Ante esta triste situación, acudí a la Dirección de Talento Humano, quienes a través de la Coordinadora de Relaciones Laborales, gestionaron de inmediato nuestro traslado a un inmueble propiedad del Banco, que posteriormente pudimos adquirir gracias al acceso a un crédito en condiciones especiales. Ahora mi familia y yo vivimos en nuestra propia casa, en una zona más segura.”

Manrique Castro
Cajero Universal

“En una situación de alto riesgo pudimos contar con una vivienda digna y con mayor seguridad, ya que nuestra casa anterior era muy precaria. Desde el Banco donde trabaja mi hijo, nos asistieron en todo, realmente nunca pensé que podría recibir este apoyo. Fueron muy diligentes y estamos muy agradecidos. La ayuda fue muy significativa, porque como institución hicieron todas las gestiones necesarias para apoyarnos de manera ágil.”

Teresa de Jesús Castro
Madre de Manrique Castro

B. Apoyo a la maternidad

El nacimiento de un hijo es un acontecimiento único para toda madre e implica cambios en toda la familia. Aparecen nuevos roles y funciones, nuevas necesidades y demandas. Desde el ámbito laboral se puede también acompañar a las madres facilitándoles tiempo poder dedicarse a preparar la llegada de un bebé y apoyando la lactancia materna. Estas cuestiones son de vital importancia para las madres trabajadoras.

B.1. LICENCIA ANTERIOR A LA MATERNIDAD / CASO PIZZA HUT PREMIUM

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios de Restaurantes
Ubicación	54 sucursales distribuidas en San Salvador, Santa Ana, Sonsonate, San Miguel, Usulután
Planilla	2,400
Área responsable	Jefe inmediato, Recursos Humanos y Clínica empresarial
Aplicación	Aplica al 100% de mujeres en estado de embarazo
Año de lanzamiento	1987, formalizada como política en 2014
Beneficiarios	2000 empleadas

PIZZA HUT estableció desde 1987 la prestación de otorgar a las mujeres en estado de embarazo, 30 días de licencia con goce del 100% de salario, previo a la fecha probable de parto. Esto refleja el alto compromiso con la mujer y con la familia de sus asociadas, que le llevó a anticiparse 29 años a la Ley salvadoreña, que instituyó el 23 de febrero de 2016 la licencia previa de hasta 6 semanas.

Esta práctica permite que la futura madre pueda dedicar tiempo a la preparación del nacimiento del bebé en un ambiente de tranquilidad y estabilidad, con la seguridad de contar con su salario completo. Aunque se ofrecía desde 1987, a partir del 2014 como consecuencia del estudio IFREI, se autorizó como política de empresa, con aplicación a todas las mujeres de la compañía.

Para gozarlo, la colaboradora debe presentar a su jefe inmediato una certificación del ginecólogo tratante, donde haga constar que se encuentra en la semana 36 de gestación. Con esta constancia, automáticamente se le concede el permiso. El departamento de Recursos Humanos garantiza el cumplimiento y asegura el pago de salario.

IMPACTO

Esta práctica genera estabilidad laboral pero, sobre todo, compromiso en las mujeres tanto madres como solteras porque valoran positivamente que la empresa se preocupe por su estado de embarazo al darles una licencia mayor de lo que establecía la propia ley. Por año, aproximadamente unas 100 mujeres gozaron de este beneficio a nivel de toda la corporación. Mensualmente se acogieron a este beneficio un promedio de 5 a 10 mujeres.



“Tengo cinco años trabajando en la empresa y gocé de este beneficio con mi segundo hijo (para el primero no estaba trabajando aquí). Durante este último embarazo tuve la oportunidad de ir a descansar un mes antes del nacimiento y esto me ayudó mucho porque me permitió reposar y estar emocionalmente tranquila, sin la preocupación del trabajo durante la espera de mi bebé. La empresa me brindó un mes de descanso pagado. Pude hacer mis *baby showers*, tuve tiempo para preparar todo para la llegada de mi bebé y, lo más importante, pude descansar.”

Milena Johanna Serrano Samayoa
Profesional de Servicio

“Antes que naciera la bebé, tuve oportunidad de cuidar a mi nuera que pudo gozar de una licencia previa. La vi descansar y tener tiempo para los preparativos. Sinceramente, nunca había escuchado que una empresa diera este permiso. A mí me sorprendió que PIZZA HUT lo hiciera. Los admiro. Recomiendo que cuiden su trabajo, en ningún otro lugar consienten a las mujeres embarazadas como lo hace PIZZA HUT. Vale la pena valorarlo y agradecerlo pues es una etapa delicada e importante para toda mujer embarazada.”

Silvia Gloria Rodríguez de Herrera

Suegra de Milena Johanna Serrano Samayoa

B.2. LACTARIOS / CASO SIMAN

FICHA TÉCNICA	
Sector	Comercio
Ubicación	6 sucursales en El Salvador, Centro de Distribución y Oficinas Corporativas
Planilla	3,390
Área responsable	Gestión Humana
Aplicación	En las 6 sucursales de El Salvador
Año de lanzamiento	2014
Beneficiarios	Madres en período de lactancia de todas las áreas de la empresa

143

Un lactario es un espacio cómodo e higiénico dentro de la compañía donde las madres pueden extraer la leche con total seguridad. De esta forma se asegura el derecho a la lactancia materna y demuestra el compromiso de Almacenes SIMAN con la niñez salvadoreña.

En El Salvador la Ley de Lactancia Materna establece que la madre tiene derecho a gozar de una hora diaria de permiso durante los primeros 6 meses contados a partir de la fecha de nacimiento del bebé. Almacenes SIMAN ofrece esa hora con ajustes de horario ya sea para hacerlo en casa o con el uso

del lactario establecido en las diferentes sucursales. Si después de transcurrido ese tiempo, la colaboradora puede y quiere continuar con esta labor, puede hacer uso del lactario en su tiempo de almuerzo, antes o después de su jornada laboral.

La empresa ha instalado lactarios en las seis sucursales de El Salvador. Cada uno cuenta con refrigeradora, silla y mesa para la comodidad de la madre. Además, a cada mamá que utiliza el programa se le entrega una canasta de lactario con los implementos indispensables para la extracción de la leche. Adicionalmente se brindan charlas educativas para concientizar a las madres sobre la importancia de este tema en la nutrición infantil, la salud y el desarrollo psicoafectivo de la relación madre-hijo.

IMPACTO

En total han sido 30 colaboradoras las que han hecho uso del lactario, el cual se inició en el año 2014 y continúa hasta la fecha.



“Como enfermera de la Clínica Empresarial, la instalación de los lactarios me parece una idea excelente que todas las empresas deberían imitar. He visto cómo las madres se benefician por el tiempo que la empresa les otorga, lo cual evita que incurran en costos adicionales y garantiza una correcta alimentación del recién nacido.”

Marta Lidia Vásquez
Enfermera Clínica Empresarial

“Me gustó mucho el beneficio, es una oportunidad para que las que somos madres podamos amamantar a nuestro bebé. En mi caso, permitió que mi hijo pudiera tomar los primeros seis meses exclusivamente de mi leche con el consecuente ahorro de dinero y la posibilidad de ayudar a que mi bebé creciera sano.”

Susana Alemán
Mercancías

“Los primeros seis meses es indispensable que un bebé siga creando defensas. Este beneficio me ayudó a seguir con la alimentación de mi niña y utilicé el lactario por espacio de tres meses.”

Deborah Salinas
Cobros Corporativo

“Me parece excelente para no tener que esperar hasta llegar a casa y poder extraer la leche. Es un gran beneficio porque está accesible para el uso de todas las que lo necesitamos.”

Marleny Rosa
Departamento de Mercancías Corporativo

C. Apoyo a la paternidad

Inicialmente las políticas de apoyo a las familias se concentran en la maternidad y en el cuidado de los hijos, generalmente confiado a las madres. En los últimos tiempos, se han expandido estas ayudas, tomando también en cuenta al varón y sus responsabilidades familiares. Las empresas son cada vez más conscientes de esta realidad y por eso a nivel de prácticas, han surgido algunas acciones prometedoras para apoyar la paternidad y revalorizar el rol y la participación de los hombres como padres.

C.1. LICENCIA EXTENDIDA POR PATERNIDAD / CASO TELUS INTERNATIONAL

FICHA TÉCNICA	
Sector	Telecomunicaciones
Ubicación	Ciudad Merliot, La Libertad
Planilla	2,500
Área responsable	Equipo de Recursos Humanos
Aplicación	Todos los empleados de la compañía
Año de lanzamiento	2010
Beneficiarios	Todos los padres que reciben la venida de un nuevo hijo

En El Salvador, la Ley instituyó en el año 2013 tres días de licencia por paternidad en casos de nacimiento o adopción, que deben ser concedidos de forma continua o distribuida por libre elección dentro de los primeros quince días posteriores al nacimiento.

TELUS se anticipó al decreto de Ley, instituyendo a partir del año 2010 licencia de cinco días hábiles por paternidad con el 100% de salario. Esta práctica permite que el padre esté presente desde las primeras horas del bebé a fin de que, desde su llegada, reciba interacciones afectivas de ambos padres que propiciarán un mejor desarrollo psicológico y emocional del bebé.

Pueden beneficiarse todos los padres que reciben la llegada de un nuevo hijo, para lo cual deberán presentar el certificado de nacimiento.

IMPACTO

El 15% de la población ha hecho uso de esta prestación.



“Cuando me convertí en papá, con el beneficio adicional a la ley que TELUS nos otorga, gocé de cinco días hábiles de licencia. Tuve la oportunidad de disfrutar de mi hija en los primeros días de nacida, ayudar a mi esposa en el cuidado de la niña y apoyarla en las tareas de la casa. Este es nuestro primer bebé, aún estamos aprendiendo mucho. El tiempo también me sirvió para hacer los trámites legales de asentamiento de la niña. Con mi mujer, valoramos y agradecemos mucho haber podido compartir este tiempo con la bebé.”

Juan Carlos García

Administrador de Control de Accesos

C.2. EDUCACIÓN FINANCIERA / CASO AEROMAN

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios de mantenimiento aeronáutico
Ubicación	Aeropuerto de El Salvador, San Luis Talpa, La Paz
Planilla	2,510
Área responsable	Vice Presidencia de Talento y Cultura Humana
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2014
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus familias

La estabilidad económica es un pilar muy importante dentro de cualquier familia. Por esta razón AEROMAN ha apostado por la educación integral de sus colaboradores, la mayoría de ellos varones, ofreciéndoles de manera totalmente gratuita el taller “Alcanza tu libertad financiera,” que les permite obtener de forma práctica los insumos para administrar mejor las finanzas en el hogar.

Conscientes de que la administración de la economía familiar es un trabajo en equipo, se hace extensiva la convocatoria para los miembros del grupo familiar. El objetivo es educarlos en el manejo de las finanzas del hogar, contribuyendo a mantener la estabilidad de las familias.

IMPACTO

Este programa ha sido impartido a más de 700 empleados. El reto es que lo reciban todas las personas que son parte de la compañía.



148

“Ya recibí la charla sobre administración de las finanzas del hogar y estoy segura de que nos aportará beneficio económico para la familia, porque muchas veces estamos metidos en deudas y ahora nos han enseñado cómo manejarlas. Agradezco a AEROMAN por organizar este tipo de eventos donde nos benefician a los familiares.”

Mónica Elvira

Esposa de Jorge Martínez, Técnico

D. Apoyo al cuidado y a la capacitación de los hijos

El cuidado de los hijos, especialmente en situaciones de enfermedad, y el apoyo a los hijos adolescentes y jóvenes para que se preparen para el mundo laboral, suelen ser dos grandes preocupaciones de los padres. Muchas veces puede ser una dificultad no contar con ayuda cuando alguno de los hijos se enferma, otras veces es la incertidumbre por el futuro de los hijos lo que quita el sueño a los padres.

Ambas situaciones requieren una dedicación por parte de los progenitores para acompañar a sus hijos en diferentes momentos y etapas de su vida. En este sentido, las empresas también pueden apoyarlos.

D.1. LICENCIA PARA CUIDAR FAMILIAR ENFERMO DE PRIMER GRADO DE CONSANGUINEIDAD O AFINIDAD / CASO PIZZA HUT

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios de Restaurantes
Ubicación	52 sucursales distribuidas en San Salvador, Santa Ana, Sonsonate, San Miguel, Usulután
Planilla	2,400
Área responsable	Jefe inmediato, Recursos Humanos y Clínica empresarial
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2014
Beneficiarios	Todo asociado que requiera permiso para cuidar a un familiar enfermo

En PIZZA HUT se les brinda a los asociados la oportunidad de acompañar a un familiar enfermo en primer grado de consanguineidad o afinidad (hijos, padres o cónyuge), cuando éste se encuentre enfermo, hospitalizado o en casa, por el tiempo que sea necesario. El aspecto diferenciador de esta práctica consiste en ofrecer al asociado el 100% de salario durante este período y la seguridad de conservar el puesto de trabajo. De esta forma, el asociado puede ausentarse del trabajo para apoyar a su familia con más tranquilidad mientras pasan los primeros días difíciles de toda enfermedad.

La empresa busca garantizar que los asociados en una situación de necesidad de un miembro de su familia, puedan tener el tiempo, la energía emocional y física para cuidar a su cónyuge, padres o hijos enfermos, ya sea en períodos cortos o prolongados. Y también garantizar que los asociados en esos momentos difíciles se preocupen por su familia y no por el trabajo. Cuando el permiso es por uno o dos días, el jefe inmediato lo autoriza. Cuando el período de emergencia es de tres días o más, el jefe inmediato debe comuni-

car a Recursos Humanos la circunstancia para que se pueda acompañar a su familia con otras acciones.

La licencia se ofrece independientemente del tiempo que sea utilizada: puede ser por un día, una semana, un mes o lo que sea necesario. El único requisito que debe cumplir el asociado para gozar de este beneficio, es presentar constancia médica del familiar. Esta es una práctica que está desde los inicios de la empresa, pero a partir de las conclusiones del estudio IFREI se convirtió en política y como tal está vigente desde el año 2014.

IMPACTO

Esta práctica ha fomentado en el personal un alto compromiso y estabilidad laboral al saber que, en un momento difícil como puede ser la enfermedad de un familiar, pueden contar con permiso con goce de sueldo para cuidarlo durante el proceso de recuperación.



“Tuve un caso crítico con mi hijo, de apéndice perforada que se convirtió en peritonitis complicada, que llevó a mi hijo estar hospitalizado cinco meses y medio. Gracias al permiso que la empresa me brindó, pude pasar cuidando a mi hijo las 24 horas del día. De verdad, agradezco a Dios y a la empresa que me dio esta oportunidad y me permitió estar pendiente de todos los procedimientos y sus medicinas para su recuperación.

En primer lugar, en la parte personal, me pude sentir tranquila, a pesar de tener un trabajo que demanda una gran responsabilidad, pude sentirme satisfecha de acompañar a mi hijo emocional y físicamente para seguir luchando en esta situación de adversidad.

En ocasiones, mi hijo se daba por vencido, y si yo no hubiera estado con él para darle apoyo moral, a lo mejor no hubiera logrado salir adelante. Los médicos me decían que tenía que seguir dándole ánimos para que luchara por su recuperación. Ahora siento que he cumplido como madre porque la empresa me permitió acompañar a mi hijo en todo el proceso de su padecimiento. Los médicos me dijeron que si yo no hubiera estado presente, a lo mejor su estado de ánimo hubiera decaído.

Tener la libertad de dejar mi trabajo tanto tiempo y que me hayan apoyado, me hizo sentir muy apreciada. Saber que uno puede estar con su familia cuando más lo necesita es algo invaluable.”

Fátima de Merlos
Jefe de Capacitación

“Como hijo, el impacto ha sido psicológicamente positivo ya que probablemente si mi madre no hubiera estado junto a mí todo ese tiempo me hubiera agotado anímicamente y quizás no habría podido sobrellevar esta delicada enfermedad. Puedo decir que un factor determinante para ahora estar con vida, después de Dios, ha sido la compañía de mi madre por lo cual estaré eternamente agradecido a Dios y a PIZZA HUT ya que ahora tengo una segunda oportunidad de vida y puedo con mi testimonio alentar a otros a luchar ante las adversidades que la vida nos pone en el camino.

A quienes tengan un familiar en condiciones de salud delicada, les recomiendo que puedan externar su situación a sus jefes, que se dediquen a acompañar y dar ánimo a su familia ya que para quien está enfermo la compañía, las palabras de ánimo, las oraciones, el cariño y las atenciones son claves para seguir luchando en momentos críticos donde está en juego la vida.

En esta experiencia personal y familiar, PIZZA HUT nos acompañó en cada segundo de estos cinco meses y medio de ingreso en el hospital, las cuatro operaciones y los dos meses de recuperación. El haber tenido a mi madre a mi lado durante todo ese tiempo fue algo que me mantuvo motivado a luchar hasta el último momento por mi vida. Las oraciones y buenos deseos de todos los jefes, compañeros y asociados de mi mamá que me daban aliento, sus visitas, sus mensajes me mantuvieron siempre con la perspectiva de futuro y con deseos constantes de mejorarme para seguir con mi vida. Gracias a Dios y a PIZZA HUT que es una empresa que no solo se interesa genuinamente por los asociados sino también por sus familias.”

Walter Dennys Merlos Hernández
Hijo de Fátima de Merlos, 25 años

D.2. PASANTÍAS PARA HIJOS UNIVERSITARIOS / CASO SIMAN

FICHA TÉCNICA	
Sector	Comercio
Ubicación	6 sucursales en El Salvador, Centro de Distribución y Oficinas Corporativas
Planilla	3,390
Área responsable	Gestión Humana
Aplicación	Oficinas Corporativas y 6 sucursales en El Salvador
Año de lanzamiento	2011
Beneficiarios	Todos los colaboradores

Este programa consiste en brindar oportunidades para realizar prácticas laborales a hijos de colaboradores. El objetivo principal es abrir un espacio de trabajo donde puedan desarrollar las competencias básicas que les permitan integrarse con ventajas en el mundo laboral. Los pasantes apoyan proyectos especiales en los diferentes departamentos con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos a nivel teórico en sus instituciones educativas y, al mismo tiempo, colaboran con las demandas del departamento al que son asignados.

Durante muchos años, este proyecto funciona como semillero de futuros miembros de la gran familia de Almacenes SIMAN ya que el tiempo que permanecen como pasantes se convierte en un proceso de selección intenso, donde se identifican habilidades y competencias que motivan a los jefes a proponerlos como candidatos a puestos permanentes.

Los colaboradores agradecen la experiencia que beneficia, no solo a sus hijos, sino a los estudiantes en general para adquirir prácticas laborales.

IMPACTO

Dentro de la empresa se brinda oportunidades de pasantías a un promedio de 100 estudiantes al año, de los cuales aproximadamente el 25% es contratado.

Un total de 1,000 estudiantes han desarrollado las pasantías durante la temporada navideña, incorporándose de nuevo a sus estudios al finalizar el programa.



“En primer lugar le doy gracias a Dios y a Almacenes SIMAN por abrirme las puertas para desarrollarme en el ámbito laboral, en un principio como pasante y luego en una plaza permanente. Esto ha sido de mucha satisfacción para mi persona como también para mi familia y principalmente para mi padre, quien labora en la empresa y que ha sido mi ejemplo a seguir; siempre me inculcó valores para mi formación. Agradezco de manera especial la Beca Escolar que durante muchos años me concedió la empresa a través de la Fundación SIMAN.”

Carlos Eliseo Cortéz Criollo
Auditoría de Ventas

“A través de este testimonio y como sobrina de Rocío Alfaro del Área de Franquicias, les quiero hacer llegar mi agradecimiento por darme la oportunidad de pertenecer al Corporativo de Almacenes SIMAN como Diseñadora Gráfica apoyando en el área de Mercadeo y Publicidad. Inicié labores como pasante desde noviembre del 2015 y, ya en calidad de colaborador permanente, daré lo mejor de mí para llegar a los objetivos propuestos. Muchas gracias por esta oportunidad.”

Rebeca Escobar Alfaro
Mercadeo y Publicidad

E. Apoyo a la gestión del tiempo

Otro apoyo muy valorado por las familias está relacionado con la gestión del tiempo. Cuando los dos miembros de una pareja tienen responsabilidades laborales, la vida familiar puede complicarse y entremezclarse con las demandas del trabajo. El fenómeno de las familias de doble ingreso donde ambos cónyuges se plantean sacar adelante un desempeño laboral de la mano de la dedicación a sus familias está cada vez más extendido. Las políticas de flexibilidad horaria y el teletrabajo pueden ser muy buenas herramientas para acompañar esas nuevas exigencias.

E.1. HORARIO FLEXIBLE, BANCO DE TIEMPO Y TELETRABAJO / CASO ASESUISA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguros
Ubicación	2 Sucursales en Colonia San Benito y San Miguel
Planilla	262
Área responsable	Cada líder con el acompañamiento de Bienestar y Entorno Humano
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	Todos los colaboradores

ASESUISA realizó el estudio IFREI en el año 2015, formando parte del último bloque de empresas del plan piloto. Una de las recomendaciones del informe se relacionaba con la posibilidad de implantar horarios flexibles, lo cual coincidía con una iniciativa que desde hacía algunos meses se estaba gestando en el área de Bienestar y Entorno Humano. Fue así como en los meses de junio y julio de 2015 se desarrollaron varias pruebas piloto en diferentes áreas y posiciones, atendiendo situaciones puntuales de empleados que expresaron necesidad especial de trabajar en horario diferente.

Se implementaron tres prácticas relacionadas con el horario: flexibilidad, banco de tiempo para gozar una tarde del viernes libre al mes y el teletrabajo para algunas posiciones. Con estas políticas algunos empleados han logrado atender compromisos familiares, personales o de estudios que con el horario normal era imposible cumplir. Otros llegan más temprano a casa para disfrutar una mayor cantidad y calidad de tiempo con sus familias.

El horario normal de la compañía es de 8:30 a.m. a 5:00 p.m. La modalidad de horario flexible permite ingresar a las 7:30 a.m. y salir a las 4:00 p.m. y aplica en las posiciones que no tienen contacto con los clientes externos y cuya labor no impacta al negocio después de las 4:00 p.m.

La segunda medida fue implementar un banco de tiempo para gozar una tarde del viernes libre al mes. Consiste en trabajar una hora adicional durante una semana, de lunes a jueves para salir el viernes al mediodía. En estos casos, el colaborador ingresa a trabajar, durante una semana del mes, de lunes a jueves a las 7:30 a.m. y sale a las 6:00 p.m. para poder cubrir con el número de horas semanales exigidas por la ley y así poder optar a esta nueva forma de trabajo.

La tercera práctica es el teletrabajo. En primer lugar, se requiere autorización del jefe inmediato. Quienes acceden a esta práctica deben tener una trayectoria que les permita demostrar un desempeño destacado, autodisciplina y responsabilidad para realizar las labores de trabajo desde la casa. Está disponible para posiciones que no tienen contacto directo con clientes externos y que posean la infraestructura necesaria en la casa para instalar la tecnología de comunicación

en línea. Si el colaborador hace mal uso de la política o baja el desempeño, pierde la oportunidad del teletrabajo.

En todos los casos se debe contar con una programación con el fin de que el área mantenga su atención normal, evitando afectar a los clientes internos y externos. Estas iniciativas ya están implementadas desde julio del 2015, convirtiéndose en parte de la cultura organizacional.

IMPACTO

Actualmente 16 colaboradores se han acogido al horario flexible, 38 utilizan el banco de tiempo (tarde del viernes libre) y 8 utilizan el teletrabajo.

En este plan piloto, se ha observado aumento en la productividad, en el compromiso y lealtad de los beneficiados y, en general, se percibe mayor satisfacción laboral. La compañía confía que serán medios eficaces para la retención de talentos. También se espera obtener un mejor resultado en la encuesta de clima organizacional, específicamente en los índices relacionados a Compromiso Afectivo. Paulatinamente se tiene el proyecto de ampliar esta política e incrementar el número de empleados trabajando en horarios flexibles. Asimismo se espera poder implementar nuevas maneras para llevar a cabo reuniones efectivas con el afán siempre de respetar los tiempos de las personas.



“Me acogí al beneficio del banco de tiempo, con el cual puedo salir el viernes al mediodía. Este horario me ha servido para compartir más momentos con mi esposo y mi madre. Me parece que debería de implementarse como política. Los líderes deben apoyarla, porque es motivador para los equipos de trabajo, permitien-

do que el empleado comparta tiempo de calidad con la familia, salir de la rutina y gozar de un mejor equilibrio de vida.”

Valeria María Marconi Melgar
Directora Productos Bancarios

“Usualmente yo salgo a las 5:00 p.m., pero con el esquema de horario flexible ingreso una hora antes para salir los viernes a las 4:00 p.m. Entonces aprovecho lo que resta del día para estar con mis hijos y con mi esposo. Me ha permitido ir por ellos a la salida del colegio, hacer tareas, jugar y dedicarles un poco más de tiempo. Mi familia está sumamente agradecida con la empresa por permitirme tener este tiempo en el cual disfruto con ellos.”

Marcela Morán
Directora de Bienestar y Entorno Humano

“He utilizado mi tarde libre para dedicarme a estudiar y hacer trabajos ya que estoy empezando una maestría. Me ha ayudado bastante porque me ha permitido tener un poco más de tiempo para avanzar en mis compromisos personales.”

Cinthia Carolina Granados Romero
Coordinadora Emisión Personas & Familia

“Me ha ayudado principalmente a llegar a tiempo a mis clases de la universidad y a no faltar a clases por algún retraso a la hora de salida. Soy más eficiente en el trabajo, aprovecho la tranquilidad de la primera hora de 7:30 a 8:30 a.m. para avanzar lo que más puedo y así salgo a tiempo con mi trabajo.”

Lourdes Beatriz Hernández López
Técnico de Emisión Personas & Familia

“He utilizado esta práctica para hacer diversos asuntos que no se pueden realizar fuera del tiempo de oficina por estar relacionados a comercios o trámites bancarios. También he logrado recibir un curso de inglés que estudio en línea. He mejorado en el uso de tiempo tanto laboral como personal.”

Gilberto Esaú Menjívar Pérez

Analista Suscripción Seguros de Personas

E.2. FLEXIBILIDAD DE HORARIOS / CASO UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Educación
Ubicación	2 sedes: San Salvador y Santa Ana
Planilla	300
Área responsable	Comité de Responsabilidad Social
Aplicación	Toda la Universidad
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	Todos los colaboradores

La Alta Dirección de la Universidad Francisco Gavidia nombró en el mes de diciembre de 2013 al Comité de Responsabilidad Social para impulsar, entre otras actividades, el proyecto IFREI y para liderar la implementación del Programa Balance Trabajo y Familia. Atendiendo la realidad interna de la Universidad, se impulsó la modificación de horarios aplicables a todos los empleados de la institución. Esta se concede para atender asuntos familiares o de estudio.

En los casos que se requiere la presencia del empleado en asuntos familiares, se han considerado como condición que sirva para atender a las personas que dependen económicamente del trabajador y que se encuentren dentro del segundo grado de consanguinidad, así como el cónyuge. El plazo máximo a conceder es de un mes que puede ser prorrogable previa autorización por el jefe.

IMPACTO

El 58% de los colaboradores posee horario flexible (diferente al horario general de 8:00 a 12:00 a.m. y de 2:30 a 6:30 p.m.), es decir, que alcanza a 167 colaboradores.



“Mi lugar de vivienda está bastante alejado del trabajo. Antes de acogerme a este beneficio se me dificultaba cumplir con el horario establecido en la Universidad. Esto me generaba una constante tensión y preocupación, sobre todo porque tengo que recoger a mi hijo en el colegio y no cuento con apoyo de mi familia para esta tarea. Además, la zona en la que resido es bastante insegura, por lo que no puedo salir tarde del trabajo. Por estas razones opté por un horario flexible que me ha permitido gozar más tiempo con mis hijos, uno pequeño y otro de ocho años, llevarlos y recogerlos del colegio y/o guardería y pasar más momentos con ellos en casa.”

Yaquelin Patricia Guardado Torres
Jefe de Sueldos y Salarios

E.3. HAZ UNA PAUSA / CASO DAVIVIENDA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios Financieros
Ubicación	Red de 57 Sucursales en todo el país
Planilla	2,118 empleados
Área responsable	Departamento de Soporte de Negocios de Recursos Humanos
Aplicación	Comunicación interna
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	1,700 funcionarios

“Haz una Pausa” es una práctica que fue creada para romper la rutina de trabajo diaria a través de una serie de mensajes que llegan de forma directa al funcionario, con el objetivo de recordarle, asesorarle e incluso brindarle algunas ideas sobre acciones que puede planificar para su familia.

Esta iniciativa es parte de un portal interactivo llamado “DAVIVIENDA es familiarmente responsable”, donde se ofrece a los funcionarios información práctica y asesoría referente a temas de familia. Desde este portal se publican artículos mensualmente con ideas para mantener o mejorar las relaciones familiares.

Cada semana se envían mensajes cortos a través de los equipos de trabajo (“Pop-ups”) o mensajes de texto a dispositivos móviles que incentivan el balance familia – trabajo: “Hoy es un buen día para planificar las actividades de fin de semana en familia” o bien: “Este es un buen momento para llamar y saludar a un ser querido”, “Llámale a tu hijo(a) y coméntale que este día le apoyarás con su tarea”, etc. Con esta práctica se brinda un impulso importante hacia el balance entre el trabajo y la familia.

IMPACTO

- Más de 300 visitas al año al sitio “DAVIVIENDA es familiarmente responsable”
- Actividades institucionales para las familias mantienen asistencia promedio arriba de 1,000 personas, entre funcionarios, cónyuges e hijos.



“En ocasiones el trabajo nos hace olvidar que en casa hemos dejado a las personas más importantes de nuestras vidas.

Haz una Pausa me ha hecho recordarlos y tomar el tiempo para pensar algunas actividades de familia.””

Cindy Guzmán

Jefe de Procesos Organizacionales

“Cada semana estoy pendiente de los artículos que se cargan al sitio DAVIVIENDA es familiarmente responsable. He tomado varias ideas que me han servido para generar mayor tiempo de calidad para mi familia.””

José Luis Castro

Coordinador de Operaciones

E.4. SERVICIOS BANCARIOS Y JURÍDICOS / CASO UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Educación
Ubicación	San Salvador y Santa Ana
Planilla	300
Área responsable	Comité de Responsabilidad Social
Aplicación	Toda la Universidad
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	Todos los colaboradores

161

El propósito del “Programa Balance Trabajo y Familia” es impulsar políticas que contribuyan al balance de la vida laboral, personal y familiar de cada uno de los empleados del *campus* universitario.

Dentro de las nuevas prácticas destacan los servicios jurídicos y bancarios en el lugar de trabajo. La atención de asuntos legales se ha encargado al Centro de Práctica Jurídica, un área de la Facultad de Ciencias Jurídicas creada por convenio de cooperación con la Corte Suprema de Justicia, a través de la cual se ofrece

asesoría jurídica gratuita en las áreas de Derecho Familiar, Penal, Laboral y Civil. Este beneficio, además, se pone a disposición de comunidades de escasos recursos del país. Los servicios bancarios se ofrecen por medio de cajas rápidas de dos reconocidos bancos y tres estaciones de cajeros automáticos instalados en el *campus*, facilitando a los empleados maximizar el tiempo dentro del ámbito laboral, evitando restar horas a la convivencia familiar, además de hacer los trámites en un ambiente seguro y accesible.

IMPACTO

Los casos atendidos por el Centro de Práctica Jurídica de la Universidad Francisco Gavidia tanto de la sede de San Salvador como en la sede de Santa Ana, en el año 2015 fueron 165 y la mayoría de ellos referidos al área de familia y penal. Asimismo, el 90% de los empleados hace uso de los servicios bancarios instalados en el *campus* sin tener que trasladarse a otras áreas para hacer sus diligencias bancarias.



“Contar con la posibilidad de obtener asesoría legal en el lugar de trabajo es un gran beneficio. He visitado el Centro de Práctica Jurídica por asuntos personales, me atendieron con mucha rapidez, y asignaron de forma inmediata a un abogado que dará seguimiento a mi caso. Lo mejor es que es accesible por encontrarse ubicado en las mismas oficinas de nuestro lugar de trabajo.”

Carla Yessica Marina Ortiz García
Recepcionista

“Es bueno contar con cajeros automáticos y establecimientos de bancos dentro de las instalaciones de la Universidad. Es más rápido, seguro y accesible para todos los empleados. Facilita realizar

nuestros trámites bancarios sin tener que trasladarnos hasta la sucursal bancaria, con el consecuente riesgo de ser víctimas de la violencia por la inseguridad que vive el país.”

Nancy Carolina Navarro
Coordinadora de Servicio Social

F. Apoyo a la salud y al bienestar

La familia desempeña un papel muy importante para proteger la salud integral de sus miembros. Se convierte también en refugio afectivo y de contención cuando llega el momento de la enfermedad o del dolor. La vida misma nos desafía a veces con situaciones inesperadas que afectan la armonía familiar y repercuten en el bienestar emocional de sus miembros. Se trata de casos especiales en los que la familia queda expuesta a amenazas que pueden desestabilizarla. Las empresas pueden jugar un rol muy importante en la prevención de esas situaciones, especialmente pensando no solo en sus colaboradores y en su grupo familiar sino también en las redes de apoyo. Ante estas situaciones límites, el ámbito laboral puede acompañar, como cada persona y cada familia quiera ser acompañada, para ayudar a sobrellevarlas.

F.1. COBERTURA MÉDICA PARA EL GRUPO FAMILIAR / CASO DELSUR

FICHA TÉCNICA	
Sector	Distribución Eléctrica
Ubicación	11 sedes en la zona centro-sur del país, en los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz, San Vicente y Cuscatlán
Planilla	299
Área responsable	Gerencia de Recursos Humanos
Aplicación	Toda la empresa
Año de lanzamiento	1996
Beneficiarios	Todos los trabajadores y sus grupos familiares

En El Salvador la atención médica-hospitalaria para los empleados públicos y privados es dispensada a través del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), con protección para el empleado, cónyuge e hijos menores de 12 años. Algunas empresas ofrecen seguro médico privado a sus empleados que, en su mayoría, es diferenciado por niveles jerárquicos o no es extensivo al grupo familiar.

A diferencia de lo anterior, DELSUR ofrece a sus empleados un seguro médico privado que cubre al cónyuge e hijos de hasta 25 años de edad, que aún dependan económicamente del trabajador. La compañía aseguradora cubre el 80% y los trabajadores el 20% restante cuando utilizan el seguro. En casos de créditos hospitalarios, funciona de la misma manera. La excepción es que DELSUR asume los gastos del 20% y se descuentan en planilla como beneficio para los trabajadores.

Con esta ventaja adicional, DELSUR apoya a sus empleados para que al momento de retirarse del hospital, se liberen de la preocupación de hacer un gasto adicional. Este crédito es sin intereses, las cuotas son accesibles a la capacidad de pago del colaborador y se descuenta en planilla por el período que más le beneficie.

IMPACTO

El impacto de esta prestación es medido por medio del uso de la póliza, la cual en promedio es utilizada en un 70% anualmente. El total de beneficiarios (empleados y grupo familiar) asciende a 1,050 personas.



“La he utilizado en una emergencia por apendicitis en la que fui afectada. El beneficio de tener una preocupación menos durante las urgencias realmente es un gran alivio no solo para el

trabajador sino también para la familia, pues por simple que sea una operación, en la que el proceso incluye el uso del quirófano, afecta grandemente las finanzas familiares. Tener este beneficio brinda mucha tranquilidad de que se recibirá atención de la mejor calidad en el momento en que se necesite.

También la he utilizado con una de mis hijas y mi esposo en procesos menores, pero que igualmente se siente una gran satisfacción y alivio contar con este beneficio.

Esta prestación constituye un gran ahorro y ofrece la ventaja adicional de que el deducible puede pagarse en varias cuotas, hecho que beneficia aún más porque, aunque es un 20%, si las implicaciones de salud han sido altas, ese 20% es grande, pero las cuotas hacen que el golpe a nuestras finanzas sea menor.”

Ivonne Xiomara Acosta de Ochoa
Jefe Comunicaciones y RSE

165

“A través de una consulta preventiva pude conocer el por qué de mis dolores de rodilla y prevenirlos con terapia, ejercicios y medicamentos. Les recomiendo que utilicen este beneficio de forma adecuada, no excediendo su uso, solo para enfermedades que la ameriten o para emergencias.

La empresa acompaña con esta práctica a todos los trabajadores y sus familias, porque todos estamos expuestos a una enfermedad, eventualmente tenemos emergencias médicas y saber que contamos con un seguro de esta calidad nos tranquiliza.”

Francia Camilla Ochoa
Hija de Ivonne Xiomara de Ochoa, 17 años

F.2. CLÍNICA EMPRESARIAL / CASO DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Comercio e Industria
Ubicación	Varias instalaciones: Santa Tecla, San Salvador Lourdes, Apopa y San Miguel
Planilla	412
Área responsable	Gerencia de Finanzas y Recursos Humanos a través de Coordinador de Clínica Empresarial
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2008
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus familiares

En el año 2008, DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA firmó un convenio con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) para ubicar una clínica empresarial en las instalaciones de las oficinas centrales, facilitando así la atención médica al empleado y a su grupo familiar. La clínica inició proporcionando consulta de medicina general, ginecología y campañas de prevención. En el año 2011 se sumó la consulta pediátrica y control de niño sano y a partir del año 2015 atención nutricional y psicológica, estos últimos como resultados emergentes del estudio IFREI.

Normalmente en este tipo de convenios (ISSS/Empresa), la atención es únicamente para el empleado, cónyuge e hijos menores de 12 años o solo para el empleado si éste es soltero. Sin embargo, en la clínica de DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA, por el fuerte compromiso que existe con la familia de los empleados, la empresa ha extendido el servicio médico para los hijos mayores de 12 años que dependan aún del empleado o nietos si los abuelos cumplen el papel de padres y en el caso de los solteros, se otorga el beneficio de inscribir a otro familiar. Este excedente es asumido en su totalidad por la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos acompaña esta práctica con charlas y publicaciones mensuales relacionadas al cuidado de la salud y prevención de riesgos, por ejemplo, cómo evitar enfermedades cardiovasculares, diabetes, cómo enfrentar el manejo de fracturas, la curación de heridas, etc.

Los empleados afirman que esta práctica, además de ayudarles a prevenir y curar enfermedades, es un aliciente para la economía familiar.

IMPACTO

El promedio de consultas es de 2,050 al año, que incluye atención general, ginecológica, nutricional y psicológica. La consulta pediátrica recibe un promedio anual de 510 niños.



“He utilizado esta práctica en consulta de medicina general, consulta pediátrica en enfermedades de mis tres hijos y consulta psicológica para resolver situaciones personales. Con el servicio médico en la oficina ahorro tiempo y dinero, recibo una excelente atención del personal médico y enfermería, nuestra salud ha mejorado y todos en casa nos sentimos más seguros porque contamos con esta prestación.”

Milton David Guardado
Jefe de Marca

“He utilizado la atención pediátrica para mis hijos, consulta psicológica, atención médica, ginecológica en chequeo preventivo y medicina general. Ha mejorado mi salud física y mental, la atención es inmediata, justo cuando la necesito y tanto los médicos como las enfermeras nos atienden muy bien. El hecho que se encuentre en la oficina de mi esposo evita que hagamos gastos innecesarios de transporte o pérdida de tiempo.”

Johana Elizabeth Avalos de Guardado
Esposa de Milton David Guardado

“En el mundo laboral en el que me muevo la cantidad de estrés y percepciones equivocadas que conviven diariamente con uno llegan a ser altamente nocivas tanto para la salud física como mental. Gracias a la psicóloga y su gran conocimiento en el complejo mundo emocional, pero sobre todo a la cercana profesionalidad que demuestra en cada sesión, puedo asegurar que he salido del estancamiento y después de cada sesión tengo la fuerza para comenzar de nuevo a caminar con pie firme. Agradezco a DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA por este apoyo impagable.”

Evelyn Isio

Encargada de Planillas

“Nunca antes había visitado un nutricionista, mucho menos tenía el conocimiento sobre lo que es realmente una buena alimentación. Cuando decidí hacer la cita con la prestación que nos ofrece DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA, pesaba 140 libras y mi estatura es de 1.39 m. Estaba excedida de peso y efectivamente la doctora me hizo ver que más que sobrepeso, estaba ya entrando en obesidad. Afortunadamente logré cumplir con mi plan de citas, la doctora se gana la confianza de los pacientes y nos impulsa para llevar un buen programa alimenticio.

En este proceso me motivé aún más con el ‘Programa Reto en el 2015’, que me ayudó a recuperar un peso normal, ahora peso 128 libras. Gracias a esta prestación he aprendido a balancear mi alimentación y a mantener el peso ideal sin uso de pastillas y sin quedarme con hambre. Agradezco inmensamente a DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA por pensar en sus colaboradores, ofreciendo este tipo de consultas que ayudan a nuestra economía familiar porque con nuestro promedio de ingresos se hace difícil pagar por nuestra cuenta.”

Doris García

Supervisora Control de Calidad

“En el mes de septiembre tuvimos una pérdida irreparable en nuestra familia al fallecer mi nieta Adriana Sofía de dos años. En ese momento toda mi familia pasó por la mayor prueba presentada a un ser humano en la tierra. En los días siguientes mi nuera y mi hijo colapsaron emocionalmente, llevándolos a una depresión.

Pude traerlos a la clínica de la empresa para pasar consulta con la psicóloga; los atendieron muy bien ayudándoles a salir de ese estado.

No puedo seguir expresándome porque el recuerdo de mi nieta me entristece el alma, pero lo que en pocas palabras puedo decir es que amo esta empresa y tengo mucho respeto y admiración por las personas que la dirigen. En lo personal estoy muy agradecida con Dios y en especial con DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA, por esa ayuda que he recibido en el momento más crítico de la vida. Estuvieron apoyando a mi familia con esas consultas que si las pagábamos afuera nos hubieran representado un alto costo.

Gracias por tomar en cuenta a nuestra familia como parte de esta gran familia. Dios les bendiga.”

Marta Alicia de Uribe
Servicios Generales

F.3. CIRCO SALUDABLE / CASO DAVIVIENDA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios Financieros
Ubicación	Red de 57 Sucursales en todo el país
Planilla	2,118 empleados
Área responsable	Departamento Administrativo de Recursos Humanos
Aplicación	Todos los hijos de los empleados
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	990 niños entre 0 y 12 años

Con esta iniciativa DAVIVIENDA busca acercar la salud a los hijos de los funcionarios por medio de un punto de salud móvil denominado “Circo Saludable” que combina el cuidado preventivo con la diversión. Con este servicio se ofrece atención pediátrica, control de niño sano, consulta oftalmológica, chequeo dental, control nutricional y vacunación.

Se aprovecha el desplazamiento del “Circo Saludable” a diferentes puntos del país para que los pequeños pacientes gocen de un momento de diversión en compañía de payasos, globos, figuras animadas, refrigerio y una asistencia médica muy completa.

Esta práctica es un valor agregado que ofrece la compañía para mantener un buen estado de salud en la familia del funcionario y, sobre todo, prevenir enfermedades en sus hijos.

IMPACTO

Anualmente se atienden más de 250 niños, hijos de funcionarios.

La siniestralidad o impacto en la póliza de gastos médicos se ve reducida anualmente en un monto superior a USD 50k (50,000 dólares) por atenciones mediante el Circo Saludable y consejos de salud preventiva para funcionarios y sus hijos.



“Me dieron orientación de cómo alimentar a mi hija y gracias al chequeo oftalmológico, detectaron que necesitaba usar anteojos. Agradezco a DAVIVIENDA por este apoyo.”

Karla Xiomara García
Cajera Universal

“Durante la visita del Circo Saludable hubo mucha alegría.”

Amy Ariana Álvarez García

Hija de Karla García

F.4. APOYO PSICOLÓGICO / CASO ASESUISA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguros
Ubicación	Colonia San Benito y San Miguel
Planilla	262
Área responsable	Cada líder con el acompañamiento de Bienestar y Entorno Humano
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	Todos los colaboradores

171

Para ASESUISA son muy importantes sus colaboradores. Conociendo sus necesidades, preocupaciones y situaciones familiares, se ha iniciado el apoyo psicológico por medio de una psicóloga externa para aquellos colaboradores que lo soliciten. El aporte de la empresa cubre en su totalidad los honorarios de la profesional contratada.

Desde su implementación han solicitado esta ayuda colaboradores que están pasando por situaciones críticas en sus vidas: enfermedad o muerte de seres queridos, problemas de ansiedad, mal manejo del estrés, depresiones, etc. Con la psicoterapia previenen o controlan los problemas emocionales para que el ambiente familiar no se deteriore.

La empresa permite que la reciban en horario laboral para que no afecte la rutina normal y la hora de llegar a casa. Las sesiones se realizan en las instalaciones de la empresa, en un ambiente cómodo y está extendida para los familiares que la soliciten.

Los beneficiados expresan agradecimientos profundos porque han visto las mejoras en su calidad de vida y en el trabajo.

IMPACTO

Se han beneficiado cinco empleados y un familiar.



“La ayuda psicológica contribuyó en gran manera para entender el cáncer de mi esposo y acompañarlo hasta su fallecimiento. Poder ver la muerte como algo que, además de venir de Dios, era una situación ante la cual yo no podía hacer nada ni evitarla, únicamente aceptarla. Este apoyo me ayudó a sobreponerme y a aprender a vivir sin mi esposo.”

Ana Claudia Contreras de Martínez
Técnico de Reclamos Autos

“Hice uso de esta prestación en el fallecimiento de mi papá. Nos ayudó a entendernos como familia a mi mamá y a mí.

Me animó para que no tenga miedo de decir todo lo que uno siente, porque si se dice todo, esto hace que uno se sienta mejor y que la ayuda sea mejor. De este modo, se van superando los problemas poco a poco.”

Marcela Alejandra Martínez Contreras
Hija de Ana Claudia Contreras de Martínez, 16 años

F.5. PROGRAMA INTEGRAL DE SALUD / CASO GRUPO SAN NICOLÁS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Industria y Comercio
Ubicación	Fábrica y oficinas administrativas en La Libertad y 51 sucursales a nivel nacional
Planilla	1,200
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la empresa
Año de lanzamiento	Es parte de la cultura inicial de la empresa
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus familias

GRUPO SAN NICOLAS tiene un alto interés en mantener la salud física y mental de sus colaboradores. Esto ha motivado a la Alta Dirección a promover el “Programa Integral de Salud”, el cual consiste en ofrecer una serie de opciones para realizar ejercicio físico, como “Runners San Nicolás”, que está disponible dos veces por semana en el parqueo de las oficinas administrativas. Otros días se ofrecen clases de entrenamiento funcional (aeróbicos y clase de baile) para prevenir el riesgo de enfermedades cardiovasculares, reducir peso, mejorar la condición ósea, aumentar la resistencia física, etc. Simultáneamente se organizan campeonatos de fútbol y ajedrez, asistiendo actualmente un grupo de 120 personas de diferentes departamentos.

Estas actividades están acompañadas de un abanico de iniciativas relacionadas a la prevención, como concursos de pérdida de peso, chequeos médicos preventivos (toma de presión arterial, cálculo del índice de masa corporal, exámenes de densitometría ósea), jornadas de salud visual, dental y desparasitación, vacunación contra la influenza, tétano, entre otras.

Se realizan también electrocardiogramas, exámenes clínicos anuales y también pueden optar por su control médico y nutricional mensualmente. Este esfuerzo está apoyado con charlas informativas para concientizar a los colaboradores sobre la importancia del cuidado de la salud, tanto personal como familiar.

IMPACTO

Ha sido de mucho beneficio no solo a nivel personal sino también familiar y de la comunidad en donde residen algunos de nuestros colaboradores, pues la rutina de ejercicio desarrollada en aeróbicos y clase de baile ya la conocen y uno de nuestros colaboradores la desarrolla en su colonia, beneficiando así a jóvenes y adultos de dicha comunidad.



174

“Contar con estos beneficios me ha permitido mejorar mi presentación personal y autoestima: reducción de peso, mejora de salud en general, ya no me canso al caminar distancias largas, inclusión de ejercicio en mi rutina diaria, alimentación saludable.

Son todos aspectos que han influido positivamente en mi vida cotidiana.”

Lorena de Rodríguez

Asistente de Ventas y Atención al Cliente

“Tanto a nivel personal, familiar y de la comunidad me ha ayudado este programa ya que apoyo en la colonia impartiendo clases de aeróbicos y baile aprendidos en la empresa por participar dos años consecutivos en Programa de Salud Integral.”

Jorge Alberto Rodas

Auxiliar de Bodega

G. Apoyo a los estudios

La etapa escolar de los hijos marca un hito en el ciclo vital familiar y representa en muchos casos un gasto en el presupuesto familiar. Las empresas pueden desempeñar un rol muy importante en la promoción del valor de los estudios, con actividades de sensibilización y acciones de apoyo orientadas tanto a los padres como a los hijos. Otorgar becas o contribuir a los gastos asociados a los estudios de los hijos son beneficios que agradecen tanto unos como otros y aseguran que la ayuda alcance el efecto deseado: mantener a los niños en la escuela y evitar la desertión.

G.1. FERIA DE ÚTILES ESCOLARES Y BECAS / CASO DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Comercio e Industria
Ubicación	Varias instalaciones: Santa Tecla, San Salvador, Lourdes, Apopa y San Miguel
Planilla	412
Área responsable	Gerencia de Finanzas y Recursos Humanos
Aplicación	Todos los colaboradores
Año de lanzamiento	2007: Feria de útiles y Zapatos - 2011: EDUBECAS 2014: Clases de Inglés
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus hijos en edad escolar

DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA tiene el convencimiento que es posible impulsar desde la empresa el éxito en la vida escolar de los hijos de sus colaboradores. Con este objetivo, la Alta Dirección facilita una serie de prácticas para que gocen de descuentos o para que no incurran en gastos adicionales.

En el inicio del año escolar se organiza dentro de las instalaciones de la empresa una feria de útiles escolares donde dos o cuatro proveedores de papelería o libros venden sus productos otorgando descuentos y precios preferenciales. Adicionalmente, se permite al empleado optar para que el monto de la compra se descuenta en 4 cuotas en planillas.

Otro beneficio es otorgar cupones para zapatos escolares a través de la negociación de descuentos con una de las principales zapaterías del país. Cada año se proveen vales de descuento de diferentes valores que les permiten adquirirlos a más bajo precio. Se suma la opción de descontar el monto en 2 planillas de salario.

En alianza con el Programa EDUBECAS, coordinado por la Fundación Empresarial para el Desarrollo (FEPADE) se otorgan becas anuales para educación básica o bachillerato, un paquete de inicio escolar y pagos mensuales en apoyo a los gastos asociados a la educación. El financiamiento de las becas corre por parte de la empresa mientras que la administración de las mismas (criterios de selección, revisión de notas, etc.) está a cargo de FEPADE.

La empresa pone a disposición de los hijos de los empleados clases sabatinas de inglés, contratando un profesor privado. El colaborador contribuye con una cuota simbólica de US \$ 5.00 mensuales más el costo de los libros. Los padres de los niños agradecen este beneficio ya que lo consideran una oportunidad para que sus hijos tengan mayores posibilidades en el mundo laboral por la ventaja de hablar una segunda lengua.

IMPACTO

En las ferias de útiles escolares, participa en promedio el 75% del total de empleados fijos.

Cada año se ofrecen aproximadamente 200 vales de descuento de diferentes valores para compra de zapatos.

El Programa EDUBECAS nació en el año 2011, y desde ese año hasta el 2015 se han entregado 160 becas. Anualmente se otorgan 30 becas, de las que se destinan 15 para educación básica y 15 para jóvenes que estudian bachillerato. Desde el lanzamiento de la prestación de las clases de inglés en el año 2015, se han inscrito 30 niños que a la fecha continúan su aprendizaje.



“En primer lugar quiero darle gracias a Dios, y luego a DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA por generar programas que a nosotros como empleados nos favorecen en gran manera porque nos ayudan con nuestros hijos.

El beneficio de impartir clases de inglés está permitiendo que mi hijo desarrolle el conocimiento de una segunda lengua, abriendo la posibilidad de que él sea mejor que yo, obtenga un mejor trabajo y así pueda crecer intelectualmente. Yo fui de los primeros en apuntarlo.

Como papá he visto su evolución en estos dos años. Lo noto más seguro en sus clases en la escuela y sus promedios en la clase de inglés (escolar) han subido, oscilan entre 9 y 10. Gracias al refuerzo que recibe todos los sábados, se ha fortalecido su conocimiento en inglés.

En ocasiones me cuesta traerlo porque estoy cansado después de una jornada laboral, pero él insiste hasta lograr que deje a un lado el cansancio y haga lo posible por traerlo, pues aparte de tener la clase, ha hecho un grupo de amigos con quienes practican el idioma y buscan la manera de aprender más.

Gracias de corazón a DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA por generar mayor progreso en los hijos de sus colaboradores.”

Héctor Meléndez
Obrero Envasado

G.2. KIT ESCOLAR / CASO PIZZA HUT

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios de Restaurantes
Ubicación	54 sucursales en San Salvador, Santa Ana, Sonsonate, San Miguel, Usulután
Planilla	2,400
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2012
Beneficiarios	Los asociados padres de familia

Este beneficio consiste en brindar un kit escolar a todos los hijos de los asociados que se encuentran en la etapa educativa, desde parvulario hasta la universidad. La única condición es que el hijo se encuentre estudiando. El kit escolar consiste en cuadernos (la cantidad varía según el grado académico), lápices, bolígrafos, borrador, sacapuntas, regla, estuche de geometría, colores, etc.

En el mes de diciembre se levanta el censo para determinar la cantidad de hijos de asociados que están por iniciar o continuar sus estudios académicos. En la primera semana de enero se hace entrega del kit para que al inicio del año escolar, que generalmente es en enero, posean todos los elementos necesarios.

Esta práctica tiene dos objetivos: el primero, promover en los hijos de los asociados la importancia de la educación formal como llave que abrirá puertas en su futuro. El segundo, contribuir económicamente con los asociados que tienen hijos en etapa educativa.

Este beneficio está abierto para el 100% de los hijos de los asociados, y es aplicado a todos los asociados sin diferenciar si su contratación es de carácter temporal o permanente. La entrega del kit escolar a cada hijo es una oportunidad para conocerles, compartir con ellos y animarles a continuar sus estudios hasta terminar la universidad.

IMPACTO

Con esta práctica se genera sentido de pertenencia en cada uno de los trabajadores, y desde temprana edad se les transmite deseos de continuar sus estudios. Está disponible para los 2,400 empleados de PIZZA HUT El Salvador.



“Los colaboradores de PIZZA HUT sentimos que la empresa realmente se preocupa por el bienestar, no solo de nosotros, sino también de nuestros hijos (beneficiarios directos), fomentando una conexión más fuerte con la empresa, ya que no solo quiere que trabajemos, sino que también nos sintamos a gusto. Las impresiones de nuestros hijos, sobre todo los más grandes, son de agradecimiento y orgullo, ya que dicen ‘me lo manda PIZZA HUT.’

Es un alivio saber que ahora que todos mis hijos estudian, tienen ese apoyo de nuestra empresa. Es una gran ayuda económica el saber que le entregan un kit escolar a cada uno. Esto significa un ahorro para mi familia y crea en mí un sentido de pertenencia con la empresa. Familiarmente supone un ahorro a nuestra economía en la época más difícil del año para mí ya que es cuando más se gasta. Anteriormente tenía gastos de uniformes, zapatos y sobre todo de útiles escolares. En nuestra familia, que tenemos cinco hijos, hemos visto reducido el gasto en un 30% menos contra años anteriores. El paquete es lo suficientemente completo para que en el resto del año sean cuestiones mínimas las que se tienen que comprar. Actualmente mis hijos cursan kinder 5, preparatoria, primer grado y dos están en sexto grado, y a los 5 se les entregó kit.”

Oscar Manuel Marticorena Ramírez
Gerente de Restaurante Zona Rosa

“Mi kit estaba completo, siento que es una ayuda a mí y también para mis papis que no tuvieron que gastar tanto en nosotros. Yo he cuidado mi kit, así que les digo a todos que lo cuiden para que les dure. Yo siento que la empresa valora a mi familia, porque mientras mi papá esté trabajando allí, siempre vamos a tener esta ayuda.”

Keneth Vladimir

Hijo de Oscar Manuel Marticorena Ramírez, 12 años

H. Apoyo a la formación

Las prácticas de apoyo a la formación apuntan a capacitar a los empleados a través de cursos o talleres, en torno a temas como la educación de los hijos, la comunicación en la familia, la gestión del tiempo, el balance trabajo – familia. Suelen ser una buena herramienta para instalar la temática en la organización y sensibilizar a los colaboradores y a sus familiares de la necesidad de dedicar tiempo a formarse para poder asumir las responsabilidades que trae consigo la vida familiar.

H.1. FORMACIÓN DE LA PERSONA / CASO GRUPO SAN NICOLÁS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Industria y Comercio
Ubicación	Fábrica y oficinas administrativas en La Libertad y 51 sucursales a nivel nacional
Planilla	1,200
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la empresa
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	Los colaboradores y sus familias

GRUPO SAN NICOLÁS tiene un firme propósito de velar por el desarrollo integral de todos sus colaboradores, tanto en su dimensión física como en las áreas socioemocional y trascendente. Es parte del legado de la empresa ofrecer continuas capacitaciones en temas importantes que apoyan su propio desarrollo y los habilitan para desempeñar un rol más efectivo en sus familias.

Con este compromiso institucional, a partir de los resultados de la investigación IFREI, GRUPO SAN NICOLÁS decidió impartir un programa más completo que brindara a los colaboradores herramientas prácticas que les facilitaran el autoconocimiento, el descubrimiento de su dignidad, de su potencial, de la capacidad de actuar libremente conforme a los valores de bien, de establecer relaciones asertivas para, a partir de ahí, convertirse en el mejor ser humano posible, tanto en la familia, como en el trabajo y en la sociedad.

Con esta idea, se suscribió un convenio con Fundación Forja, que durante 15 años ha impartido el “Programa de Construcción del Carácter” con un alto grado de efectividad, quienes adecuaron el contenido a las necesidades de este grupo objetivo. Se propuso impartir dos módulos, uno relacionado a la construcción del carácter (a cargo de la Fundación Forja) y el segundo con enfoque en los temas de noviazgo, matrimonio y familia (impartido por la Dra. María Teresa Simán Siri, experta en estos temas).

Una vez definido el contenido, la Alta Dirección transmitió las ventajas del programa a todo el personal, explicando que uno de los objetivos básicos de este nuevo proyecto consistía en avivar la luz que cada persona lleva en su interior para que brille en plenitud e ilumine el ambiente laboral, familiar y social donde se desarrolla.

Con esta idea, el Departamento de Recursos Humanos promovió un concurso interno para bautizar el programa y resultó ganador el nombre: “Diplomado Construyéndome: El mejor YO que puedo ser.”

El programa tuvo una aceptación superior a la esperada. De inmediato se organizó un primer grupo de participantes y pocas semanas después el segundo.

Los colaboradores que se graduaron en la primera edición dieron sus testimonios de lo útil que fue lo aprendido en el Diplomado para mejorar la comunicación en el hogar, enfrentar situaciones familiares difíciles, como el luto, problemas con los hijos, enfermedades, situaciones de separación a causa de la violencia, problemas económicos etc., lo que motivó que creciera la lista de espera para el siguiente.

El Diplomado incluye 12 sesiones quincenales de 2 horas de duración, con abundantes actividades audiovisuales y dinámicas multisensoriales que facilitan a los participantes convertir los conceptos aprendidos en prácticas de la vida diaria.

Han participado colaboradores de todos los niveles y el costo del mismo es un incentivo más por parte de la empresa que cubre el 90% del valor total, trasladando al participante una cuota simbólica de US \$ 5.00 por mes.

Además, el tiempo es compartido, una hora ofrece la empresa sin descuento y el colaborador aporta una hora laboral.

En los meses que dura el Diplomado, los participantes tienen la oportunidad de recibir dos sesiones de *coaching* personalizado con especialistas de Fundación Forja, donde se puntualizan aspectos de crecimiento personal sobre todo en el ambiente familiar.

Si el caso lo amerita, GRUPO SAN NICOLÁS también ofrece ayuda psicológica al colaborador y su grupo familiar.

Esto refleja el compromiso de GRUPO SAN NICOLÁS con el fortalecimiento de la familia a través del crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores.

IMPACTO

180 familias beneficiadas actualmente y siguen de forma continua.



“Este Diplomado me ha ayudado a mejorar la comunicación con mi esposa y con mis hijos. He aprendido lo importante que es escuchar, así como saber expresarme con mayor asertividad. Me he dado cuenta de que debo cuidar los detalles, que no se trata solo de estar pendiente de la familia eventualmente sino todo el tiempo. Aprendí que en mi familia, le debo dar un lugar especial a mi esposa y luego a mis hijos.”

Cristóbal Emilio Ramírez
Gerente de Área

“La relación ha mejorado mucho desde que mi esposo participa en el programa que la empresa está brindando. Los invitaría a que todos asistan para crecer como personas y mejorar a nivel personal y familiar. La empresa es empática con todos sus colaboradores, pionera en este tipo de temas que son de beneficio para todos y que tratan de mejorar los aspectos personales y familiares siempre.”

Wendy Xiomara Jiménez Padilla
Esposa de Cristóbal Emilio Ramírez

“Este Diplomado me ha enseñado a descubrir muchas áreas de mejora en mi carácter para convertirme en un mejor ser humano. Lo estoy poniendo en práctica sobre todo en la educación de mi hijo. Estoy segura que también él puede tener como centro de su vida los valores y principios como nos han enseñado en este programa.”

Nancy Marely Ramírez
Jefe de Sucursal

“Durante y después de participar en la iniciativa Contruyéndome, se ha fortalecido mi familia, planificamos mejor la organización de tiempo juntos y redescubrimos el valor de la familia.”

Mirta Angélica Pérez
Jefe de Sucursal

H.2. ESCUELA DE FAMILIA / CASO DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Comercio e Industria
Ubicación	Varias instalaciones en Santa Tecla, San Salvador, Lourdes, Apopa y San Miguel
Planilla	412
Área responsable	Gerencia de Finanzas y Recursos Humanos
Aplicación	Todos los colaboradores
Año de lanzamiento	2013
Beneficiarios	Empleados inscritos en charlas y todos los colaboradores reciben el boletín

Como fruto del estudio IFREI, la Alta Dirección de DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA y el Departamento de Recursos Humanos, reafirmaron su compromiso con las familias de los colaboradores.

Conscientes de que los padres de familia cumplen una tarea insustituible en la educación de sus hijos, decidieron impulsar un programa de formación de padres, a través de la Fundación Instituto de Colaboración y Educación Familiar (ICEF) y otras instituciones especializadas en el tema. Esta formación es extensiva al cónyuge, hijos o algún otro familiar o empleado que les apoye en el cuidado de los hijos.

Los temas que se han impartido son: “Familias de Calidad”, “Presupuesto Familiar”, “Manejo del Carácter”, “Confianza como eje de la comunicación” y “Proyecto Personal de Vida.” Los colaboradores expresan la utilidad de las charlas

recibidas, en cuanto a mantener en el hogar un ambiente cordial pero a la vez exigente para formar hijos seguros e íntegros.

Buscando no alterar el tiempo dedicado a la familia, DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA ofrece esta prestación dentro del horario normal de trabajo y las jefaturas ya están informadas que deben permitir a los empleados este tiempo sin ninguna restricción. Cada charla tiene una duración de dos horas.

Para apuntalar aún más a las familias, mensualmente se publican artículos que promueven formas efectivas para fortalecer el matrimonio, educar en positivo, manejar efectivamente las finanzas familiares, relacionarse mejor con los suegros, etc. Estos artículos se divulgan por un boletín y correos electrónicos o se entregan de forma impresa, de tal manera que todos los empleados tengan acceso a ellos.

Conocedores de que muchas colaboradoras educan a sus hijos cumpliendo el rol de madres y padres a la vez, también se han publicado artículos de cómo educar en estos casos.

IMPACTO

Desde que se instituyó la práctica, se han impartido 5 temas, contando con una asistencia de 100 personas por año por tema impartido, distribuidos en 12 grupos. En promedio asisten cinco familiares a cada charla.

En relación al impacto de los artículos, se han enviado 22 artículos y los han recibido los 412 empleados de la compañía. Un impacto indirecto de la publicación de artículos es que está emergiendo una cultura de lectura.

En muchas ocasiones se han acercado al área de Recursos Humanos dando las gracias porque uno o más de los temas impartidos o publicados les ayudaron en su momento para corregir ciertas desviaciones que se estaban presentando con los hijos.



“Estoy agradecido con la compañía, porque el hecho de dar charlas sobre presupuesto familiar me ha ayudado y concientizado sobre el buen uso de las finanzas dentro del hogar así como de igual manera el impacto que su mal uso nos ocasiona hasta llegar a situaciones críticas que afectan la tranquilidad del hogar, causando problemas emocionales como estrés, ansiedad, etc.

También agradezco los *tips* que recibimos en los artículos para solucionar problemas con nuestra pareja o con los hijos.”

Asdrúbal Iván Flores

Técnico de Recursos Humanos

“Después de recibir la charla sobre ‘Familias de Calidad’, se notó la mejoría en la comunicación de mi familia.

Me parece muy buena prestación, les recomiendo que se sigan dando porque nos ayuda a todos como familia.

Con este tipo de programas se percibe el acompañamiento de la empresa en la educación de nuestros hijos, fomentan un vínculo que une en gran medida la empresa con la familia, y nos sentimos parte de esta compañía porque no solo se dan beneficios al colaborador inscrito en planilla sino a todo su grupo familiar.”

Adela Rosario Recinos de Flores

Esposa de Roberto Flores Calderón

H.3. PROGRAMA DE FORMACIÓN / CASO AEROMAN

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios de mantenimiento aeronáutico
Ubicación	Aeropuerto de El Salvador, San Luis Talpa, La Paz
Planilla	2,510
Área responsable	Vice Presidencia de Talento y Cultura Humana
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2013
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus familias

Desde el año 2013, AEROMAN buscó que sus colaboradores pudieran enfrentar la vida desde una perspectiva más positiva motivándolos a acciones concretas que los ayuden a cumplir sus metas en los diferentes aspectos de su vida cotidiana. Esto se ha logrado a través del seminario “Pasos hacia el éxito”, impartido por The Pacific Institute y en el que se han capacitado más de 1000 colaboradores. También se compartió con las familias de los colaboradores, llevando a cabo una charla magistral donde más de 200 familiares participaron. Esta prestación está disponible para los colaboradores y sus familias, inclusive los padres o hermanos de aquellos que aún están solteros.

187

IMPACTO

Lo han recibido más de 1000 colaboradores, muchos de ellos fueron acompañados por sus familiares.



“Es increíble cómo AEROMAN se ha esmerado por crecer como empresa y está trascendiendo más allá de las cosas materiales:

se está enfocando en lo más valioso de cada uno que es su forma de ser. De esa manera uno crece y puede entregar lo mejor de sí en las diferentes áreas de su vida. Le agradezco a la empresa por brindarnos la gran oportunidad de participar en este seminario.”

Ana Gloria de Ayala

Esposa de Edín Ayala Oviedo, Técnico

“Me gustó mucho el seminario. Me di cuenta de que uno desde el hogar es un gran apoyo para el esposo. Y nos enseñó cómo trazarnos metas y crecer y no vivir solo el día a día.”

Alejandra Martínez

Esposa de Alexander Salvador Navarro, Técnico

I. Apoyo a la tercera edad

La última etapa del ciclo vital de una persona puede ser vivida como una evolución natural con aceptación del paso del tiempo y está asociada a saber afrontar, adaptarse y aceptar las incertidumbres propias de la tercera edad. Esta etapa suele coincidir con el fin de la vida laboral y puede ser tomada como el inicio de una nueva fase vital donde se podrán realizar actividades muchas veces postergadas, disfrutar de los seres queridos y amigos y seguir generando proyectos.

El aporte de la empresa en esta etapa es clave y se puede acompañar con diferentes apoyos y beneficios que pueden brindarse a los colaboradores próximos al retiro a fin de facilitarles los trámites y generar espacios para que puedan prepararse a disfrutar de la tercera edad e integrarse a esta nueva realidad de sus vidas satisfactoriamente.

I.1. PROGRAMA DE JUBILACIÓN / CASO ASESUISA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguros
Ubicación	2 Sucursales: Colonia San Benito y San Miguel
Planilla	262
Área responsable	Cada líder con el acompañamiento de Bienestar y Entorno Humano
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	Todos los colaboradores

El programa busca preparar y apoyar en forma integral a los empleados próximos a pensionarse, que voluntariamente deseen recibirlo, para que asuman con optimismo el nuevo rol en la familia y en la sociedad.

A través de esta iniciativa se concientiza sobre las capacidades que tienen para que mantengan, mejoren o construyan una mejor condición de vida para ellos y sus familias, permitiéndoles disfrutar de una tercera edad satisfactoria y saludable.

El programa está compuesto por seis pilares:

- Asesoría sobre los requisitos requeridos para pensionarse de acuerdo a las leyes y regulaciones vigentes.
- Encuentro Emocional y Proyecto de Vida: charla con un profesional especializado sobre temas relacionados al desapego al espacio laboral y compañeros de trabajo: cómo aceptar y afrontar el cambio, posibles cambios y adaptaciones con su familia, motivación para recibir los nuevos retos de su vida, etc.
- Capacitación en Estilo de Vida Saludable: se imparte asesoría en temas de nutrición, actividades que pueden realizar en su tiempo libre, opciones para el conocimiento de sitios turísticos y divertidos en la ciudad, acondicionamiento físico.

- Asesoría financiera: a través de una charla que contempla aspectos emocionales y formas de manejar las finanzas familiares así como desarrollo de habilidades para el emprendimiento.
- Entrevista de retiro: a cargo de un *coach* profesional para conocer qué le ha dejado su paso por la empresa, aspectos de mejora, etc.
- Despedida y acto simbólico de reconocimiento: los empleados son premiados con un reconocimiento en un acto al que asisten todos los empleados y la Alta Dirección.

IMPACTO

Desde su lanzamiento en el año 2015, seis empleados fueron beneficiados con este programa.



“La persona que nos dio la charla sobre el proyecto de vida fue muy buena con nosotros y nos enseñó que, al jubilarnos, no nos debemos sentir tristes, y que siempre tenemos que estar felices y optimistas. En el proyecto, recibimos muy buenos consejos de cómo manejar nuestras finanzas. También sobre lo que podíamos hacer en nuestro tiempo libre. Ahora estoy poniendo en práctica esos consejos, por ejemplo, estoy leyendo bastante, libros que antes no tenía tiempo de leer. También estoy haciendo mucho ejercicio, camino más y me siento saludable. El programa me sirvió mucho para poder afrontar con más entusiasmo esta nueva etapa en mi vida.”

María Altagracia Ayala Rivas

I.2. RETIRO POR JUBILACIÓN / CASO DELSUR

FICHA TÉCNICA	
Sector	Distribución Eléctrica
Ubicación	11 sedes en la zona centro-sur del país, en los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz, San Vicente y Cuscatlán
Planilla	299
Área responsable	Gerencia de Recursos Humanos
Aplicación	262 empleados directos de la empresa
Año de lanzamiento	1996
Beneficiarios	Trabajadores y su grupo familiar

DELSUR es una empresa reconocida por su solidez, por su buen ambiente laboral y por la cantidad de beneficios extra legales que ofrece a sus colaboradores. Todos estos factores cooperan para que cuando llega el tiempo de la jubilación, muchos de los colaboradores deseen continuar por más tiempo en la compañía.

Fue así como en 1996, cuando se jubilaron los primeros empleados de la compañía, se instituyó esta práctica que busca acompañarles en el proceso legal de retiro y facilitarles herramientas para que inicien la nueva etapa con una visión optimista y emprendedora.

A través de la prestación, se otorgan permisos de trabajo especiales para que realicen los trámites legales del retiro en las instituciones gubernamentales o en antiguos trabajos según sea el caso. Se les imparte una charla motivacional sobre emprendedurismo y manejo efectivo del tiempo. Se les hace entrega del monto de dinero acumulado en el pasivo laboral y cuando se acerca el día de la despedida, se organiza un almuerzo con la familia del colaborador donde reciben de manos del Gerente General, una placa de agradecimiento por los años de servicio prestados a la institución. Esta reunión suele ser muy emotiva. Tanto la familia como el empleado reconocen las múltiples ayudas que les ha brindado la empresa durante el trayecto laboral, que les han permitido alcanzar infinidad de metas en la familia.

El aspecto diferenciador de esta práctica es que todos los jubilados se mantienen activos en la póliza de seguro de vida.

IMPACTO

Desde 1996, se ha apoyado a 30 jubilados con esta práctica.



“Agradezco a DELSUR por el apoyo y afecto que recibí durante casi quince años que he laborado en esta magnífica empresa. Fue un honor compartir con mis compañeros y jefes todo este tiempo.

Después de recibir las charlas, me siento preparado para afrontar con esperanza el cambio de vida que supone la jubilación.”

Alfredo Ulises Ramírez

Encargado de Seguridad y Prevención de Riesgos

15 años de trabajo en la empresa

“El acompañamiento de DELSUR durante mi proceso de jubilación ha sido muy favorable pues la jubilación es un cambio radical de vida, genera cierto temor por la reducción en el ingreso económico, como también porque se reduce el entorno familiar, me refiero a que para mí DELSUR siempre fue como mi segunda familia.

Sin embargo, con la disponibilidad y apoyo recibido en las distintas etapas de mi jubilación he logrado integrarme a la red de proveedores de la empresa. Ya cuento con un primer contrato, de mane-

ra que me encuentro disfrutando de mi familia y dedicándole más tiempo a mis proyectos personales sin dejar de servir a DELSUR. Me siento perfectamente adaptada a mi nueva situación y veo con mucho optimismo mi futuro.”

Concha Marina Díaz de Castro
Auxiliar de Ingeniería Gráfica
19 años de trabajo en la empresa

J. Apoyo a la celebración

La vida familiar se entreteje y alimenta de muchas celebraciones a lo largo del año y el calendario marca fechas que son ocasión de reunirse con los seres queridos. El ámbito laboral puede unirse a esos motivos de festejos y apoyar también los momentos de recreación y de descanso de sus colaboradores, abiertos también a sus familiares.

193

J.1. FAMILY DAY / CASO GRUPO SAN NICOLÁS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Industria y Comercio
Ubicación	Fábrica y oficinas administrativas en La Libertad y 51 Sucursales a nivel nacional
Planilla	1,200
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	Es parte de la cultura inicial de la empresa, se renueva con actividades diferentes cada año
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus familias

En este evento anual se reúne la Alta Dirección y comparten con el grupo familiar de todos los colaboradores en un lugar amplio, que se reserva especialmente para esta ocasión. Todos disfrutan de distintas actividades como diversión con

show de payasos y personajes infantiles, ruedas mecánicas, inflables, estación de juego para bebés, piscinas. Se organizan torneos de fútbol entre padres e hijos y juegos de feria y piñatas en función de las edades. Se entregan alimentos y golosinas y los niños esperan la llegada de “Dr. Nico en helicóptero” a la vez que los directores entregan juguetes a cada hijo de los colaboradores.

Esta práctica busca propiciar la convivencia y diversión con los hijos de colaboradores y sus familias, compartir tiempo y disfrutar como una gran familia.

La empresa renueva año con año esta actividad para que se mantenga la expectativa por la novedad. Están invitados todos los colaboradores y sus hijos y se reciben siempre muchos comentarios agradeciendo la iniciativa.

IMPACTO

Año con año se incrementa la asistencia al evento. En 2015 participaron más de 1400 asistentes que disfrutaron en familia.



“Mis hijos ya saben que en noviembre tendrán su fiesta infantil y es para ellos un reconocimiento por su buen rendimiento escolar. Los beneficios son la unión familiar porque asistimos tanto padres e hijos independientemente de las edades.

Es una fiesta esperada por los niños que preparan su mochila (con traje de baño y todo) con mucha anticipación.”

Doris de González
Asistente de Gerencia

J.2. VISITA AL LUGAR DE TRABAJO / CASO TELUS INTERNATIONAL

FICHA TÉCNICA	
Sector	Telecomunicaciones
Ubicación	Ciudad Merliot, La Libertad
Planilla	2,500
Área responsable	Equipo de Recursos Humanos
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	2011
Beneficiarios	Todos los empleados que desean traer a sus familias a conocer su lugar de trabajo

En TELUS la familia de los colaboradores es considerado un público de interés muy importante. Por tal motivo desde el año 2011 se estableció la práctica denominada “Family Day” o Día de la Familia, la cual consiste en abrir las puertas de la empresa a las familias de los colaboradores para que conozcan el lugar de trabajo.

Con el deseo de que el 100% de las familias tenga esta oportunidad, se programan tres jornadas de visitas durante un día sábado cada tres meses. Primero se hace el recorrido por todas las instalaciones, luego uno de los directores imparte una charla explicativa sobre la compañía, las ventajas comparativas, las prestaciones extralegales y el fuerte apoyo que desde la empresa se ofrece a las familias; finalmente se comparte un refrigerio y se entrega un recuerdo que es muy apreciado por los visitantes.

A través de esta actividad se fortalecen los lazos de unidad con las familias, al mismo tiempo que se crea en los colaboradores un sentido de orgullo de pertenecer a la gran familia TELUS.

IMPACTO

Esta práctica goza de muy buena aceptación entre los familiares. En el año 2015 asistieron 440 familiares distribuidos en un total de 14 actividades.



“He traído a mi familia a participar en los Family Days para que conozcan y compartan la cultura que TELUS transmite a todos los colaboradores. Mis invitados se sorprenden de lo bonito de nuestras instalaciones y del ambiente en general. ¡También he invitado a mis sobrinos a asistir a “Sábado de cine” y a “Santa Claus en TELUS” y les ha encantado!! Siempre quieren regresar.”

Mariela Marengo
Jefe de Beneficios

J.3. FIESTA NAVIDEÑA INFANTIL / CASO DELSUR

196

FICHA TÉCNICA	
Sector	Distribución Eléctrica
Ubicación	11 sedes en la zona centro-sur del país, en los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz, San Vicente y Cuscatlán
Planilla	299
Área responsable	Gerencia de Recursos Humanos
Aplicación	Toda la empresa
Año de lanzamiento	1996
Beneficiarios	Trabajadores, cónyuges e hijos menores de 12 años

Desde su fundación, DELSUR ha realizado año tras año la celebración navideña infantil como parte del paquete de beneficios adicionales a la ley que tiene para sus empleados. Esta práctica permite a los colaboradores compartir momentos de juego, diversión y alegría con sus hijos. Al evento son invitados todos los colaboradores con hijos menores de 12 años, quienes reciben un certificado de regalo canjeable en la juguetería más reconocida del país.

Se celebra en un salón recreativo que es rentado durante un día para uso exclusivo de los empleados de DELSUR. La empresa patrocina todos los gastos de ingreso, alimentación y uso de juegos mecánicos y electrónicos. Algunos colaboradores asisten acompañados de sus hijos adolescentes entre 13 y 15 años. En estos casos, DELSUR patrocina el ingreso y los padres asumen los gastos que los jóvenes realizan.

Esta iniciativa permite generar la interacción entre las familias de los empleados que conforman DELSUR, estableciendo lazos de amistad que pueden durar toda la vida.

IMPACTO

En el evento de diciembre de 2015, la asistencia registrada ascendió a 735 personas.



“Este beneficio lo hemos utilizado con mi esposa desde que tuvimos a nuestra primera hija en el año 1999 y luego en el año 2000 cuando nació nuestra segunda hija. Desde ese año ya gozaron las dos de la fiesta infantil. A medida que fueron creciendo esperaban con alegría la llegada de cada diciembre, ansiosas de recibir la invitación de DELSUR para disfrutar en familia de los juegos recreativos que la empresa proporciona. Adicionalmente al beneficio de la fiesta infantil, mis hijas recibían año con año un certificado de regalo para ser canjeado en una de las empresas de juguetes más reconocidas del país. Era una verdadera ilusión saber que en cada diciembre estrenarían juguete nuevo.

Actualmente mis hijas ya son adolescentes, sin embargo tengo a mi hijo de cuatro años que está disfrutando de este beneficio y mis hijas,

aunque estén grandecitas, siempre nos acompañan, rememoran con mucho cariño la alegría de cuando disfrutaban de todos los juegos siendo más chicas. Finalmente agradezco a la organización por mantener este beneficio para toda la gran familia DELSUR.”

Pedro Antonio Hernández Chacón

Jefe Unidad de Recaudación

“Durante 15 años, nosotros como familia hemos asistido a la fiesta infantil que DELSUR prepara todos los años. Las niñas durante 10 años disfrutaron yendo a la fiesta que inicialmente se realizaba en el plantel y luego en un establecimiento temático, donde disfrutaban los juegos y toda la diversión que comparten con los niños. Ahora y desde hace cuatro años, nuestro hijo pequeño es quien disfruta de la fiesta infantil. Es agradable participar con toda la familia en un ambiente de armonía y convivencia con los compañeros de mi esposo.”

Anabell Renderos de Hernández

Esposa de Pedro Antonio Hernández Chacón

J.4. DÍA LIBRE POR CUMPLEAÑOS / CASO UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Educación
Ubicación	2 sedes: San Salvador y Santa Ana
Planilla	300
Área responsable	Comité de Responsabilidad Social
Aplicación	Toda la Universidad
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	Todos los colaboradores

Después del estudio IFREI, la Universidad Francisco Gavidia impulsó la iniciativa de licencia en el día de cumpleaños. Para que ésta se cumpla, la Coordinación de Recursos Humanos notifica a los jefes cada mes la lista de colaboradores que festejan su cumpleaños. Asimismo se le informa al empleado que tiene derecho a gozar de licencia ese día, previo el proceso administrativo correspondiente.

Cuando se acerca el día de cumpleaños, desde la Coordinación de Recursos Humanos se le envía una tarjeta de felicitación virtual. La licencia no tiene efecto si el día de cumpleaños cae en día feriado o domingo.

IMPACTO

En el año 2015, la licencia por el día de cumpleaños fue otorgada a 92 colaboradores.



“Me parece que esta práctica que ofrece la Universidad Francisco Gavidia a sus empleados es muy beneficiosa ya que gozar el día completo por su cumpleaños le ha permitido a mi madre disfrutar suficiente tiempo libre con sus hijos y nietos y la pudimos agasajar.

Esta iniciativa demuestra los valores que como institución educativa promulga, refleja su compromiso por el bienestar de los empleados y que éste goce de un buen tiempo en compañía de su familia durante el día de cumpleaños.

Sería bueno que otras instituciones y empresas adopten este tipo de buenas prácticas que incentiva a los empleados y los identifica más con la empresa.”

Nelson Figueroa

Hijo de Doña Aidé de Figueroa, Secretaria de la Dirección Financiera

J.5. FESTEJO NAVIDEÑO / CASO AEROMAN

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios de mantenimiento aeronáutico
Ubicación	Aeropuerto de El Salvador, San Luis Talpa, La Paz
Planilla	2,510
Área responsable	Vice Presidencia de Talento y Cultura Humana
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	Hace más de 20 años
Beneficiarios	Todos los colaboradores y sus familias

“Magia Navideña” es la fiesta que la compañía prepara para los hijos de los empleados entre las edades de 0 a 12 años. Cada año cuenta con diversas actividades tales como: show musical, juegos mecánicos, pista de patinaje sobre hielo y alimentación para cada uno de los asistentes.

Por tratarse de una empresa que labora en horario 24/7, la fiesta se lleva a cabo durante todo un día, dividiéndola en dos turnos: matutino y vespertino. Así se brinda la oportunidad para que los empleados de los diferentes turnos puedan compartir la alegría y diversión junto a sus hijos. Además, a cada uno de los niños se le entrega un obsequio navideño.

Esta iniciativa fortalece los lazos familiares y los hijos de los colaboradores esperan con ansias cada año ya que cuenta con muchos momentos de diversión, planificados específicamente para que los niños gocen junto a sus papás.

IMPACTO

“Magia Navideña 2015” registró una asistencia total de 996 colaboradores, la mayoría acompañados de sus cónyuges y 2,396 hijos.



“En los últimos tres años he tenido la bendición de ser invitada junto con mi familia a la celebración que realiza AEROMAN en la época navideña, y en todas sin excepción nos hemos divertido. Es un momento para compartir y pasar feliz en familia, además para que conozcan al grupo de compañeros con los que convivimos el día a día. Todos disfrutamos sanamente con actividades que gustan a chicos y grandes. Estamos muy agradecidos por el esfuerzo del equipo organizador y la inversión de AEROMAN.”

Carmen Eugenia Franco Pinto

Administradora de Reparaciones y Materiales

Como se ha visto hasta aquí, las empresas pueden apoyar las necesidades personales y demandas familiares de sus colaboradores de diferentes maneras. En todos los casos, no se trata de suplir la acción o decisión de cada familia sino acompañarlas en la medida en que se pueda y ella misma quiera. Por este mismo motivo, no se puede indicar un único camino para alcanzar este cometido. Lo importante será contar con el compromiso de la empresa por el desarrollo integral de sus colaboradores, tomando a su familia como un nuevo *stakeholder* con demandas y necesidades cambiantes.

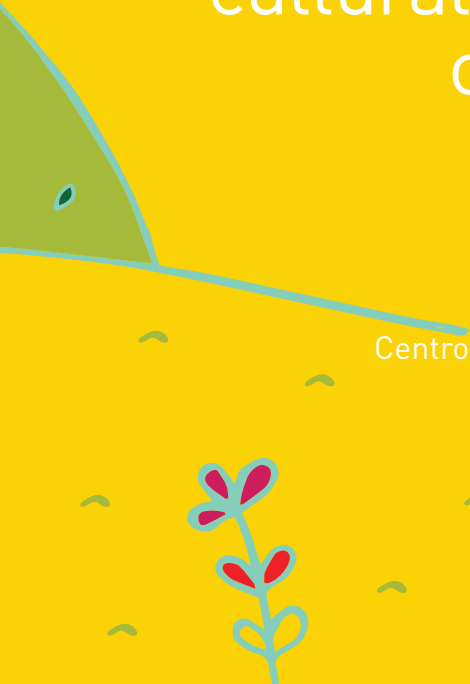
El abanico de políticas y prácticas que han compartido las empresas salvadoreñas en este capítulo no pretende ser de ningún modo un modelo a seguir, sino más bien, una referencia que inspire a otras para que con creatividad y flexibilidad la Responsabilidad Familiar Corporativa llegue a más empresas salvadoreñas y vaya echando raíces. En la medida en que así sea, estamos convencidas de que el mundo empresarial estará asumiendo plenamente su rol en la construcción del capital humano del país.



SEGUNDA PARTE

06

Hacia un cambio cultural a favor de los colaboradores y sus familias



/ Patricia Debeljuh
Centro Conciliación Familia y Empresa,
IAE Business School
(Argentina)



El camino recorrido hasta aquí por las empresas que han implementado el estudio IFREI en El Salvador ha sido una experiencia valiosa para todos que ha quedado muy bien plasmada en las páginas de esta guía y muy especialmente con la presentación de las buenas prácticas del capítulo anterior. El haber acompañado todo este proceso, coordinando el trabajo realizado por la Fundación EMPREPAS en cada una de las organizaciones, me ha permitido ser testigo presencial no solo del compromiso de los líderes sino, sobre todo, del cambio cultural que supuso para ellas apostar por la Responsabilidad Familiar Corporativa.

El trabajo realizado en y desde El Salvador muestra claramente que establecer prácticas y políticas a favor del balance trabajo – familia es un primer paso necesario y conveniente pero no suficiente para constituir una cultura familiarmente responsable. Hace falta que intervengan otros factores, asociados a agentes clave que, de una u otra manera, tienen en sus manos la posi-

bilidad de que esas iniciativas se concreten en el día a día, teniendo en cuenta también el contexto económico, social, legal, sindical y empresarial en el que se desenvuelven.

Para que así sea, el punto de partida es que las empresas estén de verdad orientadas hacia las personas y su desarrollo integral y estén comprometidas en acompañar y facilitar a cada colaborador para que pueda adecuar y ordenar de la manera más armónica su vida personal y laboral. De ahí surgirán valores como la confianza, el respeto, la motivación, el trabajo en equipo, la cooperación, que son pilares esenciales para que el compromiso por la Responsabilidad Familiar Corporativa sea una realidad.

En efecto, apostar por el balance trabajo – familia de los empleados supone no solo una reorganización del trabajo con la consiguiente adaptación en las relaciones interpersonales, sino que requiere principalmente de un fuerte trabajo en equipo donde la cooperación de todos y la confianza recíproca son claves para que ese compromiso se sostenga en el tiempo y llegue a configurar una verdadera cultura.

Si bien asumir las demandas de ese balance no cambia la naturaleza del trabajo, puede decirse que se modifica el escenario donde éste se desarrolla y las relaciones que se generan a partir de él. La experiencia recogida en El Salvador con empresas de sectores tan diversos, de diferentes tamaños y con variadas realidades laborales y múltiples demandas familiares, nos confirman que para que ese cambio impacte directamente en la configuración de una verdadera cultura organizacional, hay que saber involucrar a todos los niveles directivos y ejecutivos para que cada uno sea responsable de su propia tarea, sepa gestionar sus tiempos y asuma el compromiso de trabajar en equipo en pos del bien de todos.

Estos aspectos que hacen a la cultura de una empresa son claves porque el balance trabajo – familia significa componer y ajustar las necesidades personales y las laborales sin que unas excedan a las otras. Integrar la vida familiar con la laboral es, en primer lugar, una cuestión exclusivamente personal donde

cada uno toma sus propias decisiones. Supuesta esta elección intransferible, la empresa tiene también la responsabilidad de facilitar la armonización de ambos ámbitos. La persona no es solo un alguien sino también un ser social y esa dimensión pone en evidencia la relación que tiene con otras personas ya sea en el ámbito familiar como en el laboral.

Por eso, el desafío no es solo conseguir esto a nivel individual sino alcanzarlo también a nivel grupal de tal modo que se llegue a configurar una auténtica cultura que promueva ese compromiso a favor de las familias de los colaboradores. En este reto no hay que olvidar que no se trata de alcanzar una meta porque, en definitiva, el balance no es algo estático, sino que hay que plantearlo como una dinámica que siempre va cambiando en función de las trayectorias laborales y las distintas situaciones familiares.

Para llegar a ese objetivo, hay que tener en cuenta que toda cultura se conforma con hábitos y costumbres no tipificadas formalmente, pero que son reales dentro de la empresa. Según se haga o no un uso positivo de estas medidas, podemos hablar de impulsores o de frenos de la cultura de una compañía. Se trata de elementos culturales que están presentes en toda organización y que facilitan o condicionan el avance hacia una cultura que se adapta a estas nuevas tendencias. Instalar un tema nuevo en la agenda directiva lleva necesariamente a identificar esos frenos e impulsores para trabajar a partir de ellos.

En toda cultura pueden coexistir dudas y prejuicios, resistencias e incertidumbres, que será preciso reconocer para intentar minimizar sus efectos negativos. Estos frenos o barreras son situaciones o condiciones en la persona o en la empresa que dificultan el desarrollo armónico de la trayectoria profesional y que debilitan la configuración de una cultura comprometida con el balance trabajo – familia. También surgen circunstancias que lo favorecen. Se trata de impulsores, entendidos como aquellas situaciones o condiciones que se dan tanto en la persona como en la empresa que facilitan y alientan un modelo de éxito profesional asociado a un desarrollo integral. Para alcanzar una cultura familiarmente responsable, habrá que contar con ellos porque actúan como facilitadores del cambio.

La presencia de los impulsores cobra una importancia fundamental en esta etapa del proceso de cambio, sobre todo a la hora de minimizar el impacto negativo de los frenos y potenciar aún más la acción de los facilitadores. Los planes de desarrollo hacia una cultura que apoye estos valores incluyen acciones que la organización debe llevar a cabo necesariamente y que se relacionan directamente con el liderazgo, la comunicación, la responsabilidad y la estrategia.

Las empresas, si quieren diferenciarse y ser competitivas, deben tomar la integración trabajo – familia como una cuestión estratégica y propiciar un nuevo modelo de gestión que apueste por ella. Las compañías suelen estar preocupadas en medir sus beneficios o resultados económicos, porque esa *performance* les permite compararse con el mercado y calcular sus planes de crecimiento. Sin embargo, la rentabilidad económica no debería ser su único objetivo final, más aún, muchas veces alcanzarla puede ir en contra de cómo se llegó a ella. Si lo que se quiere es que la empresa se desarrolle y sea competitiva, se debe trabajar, en primer lugar, teniendo en cuenta a las personas, que es su principal capital, y procurar dar respuesta a las demandas a veces contrapuestas que existen entre la familia y el trabajo.

A su vez, cada persona es diferente una de otra y también lo es cada familia. Cada una posee características propias, preferencias y necesidades diferentes dentro de una realidad que es también cambiante ya que el mismo crecimiento humano implica un desarrollo en el tiempo y, por tanto, esa misma dinámica se traslada a la familia. Estas notas son relevantes a la hora de pensar cómo acompañar desde la empresa las diferentes demandas de integración trabajo – familia de los empleados.

Claro ejemplo del alcance de este compromiso ha sido la experiencia de trabajo con las diez empresas pioneras en El Salvador que han iniciado en este país el camino de la Responsabilidad Familiar Corporativa. A partir del compromiso de los CEO, apoyado en la convicción de la Alta Dirección y el empuje de sus líderes, con el trabajo incondicional y entusiasta de cada uno de los equipos que se conformó para impulsar internamente el proyecto, cada empresa destinó tiempo y recursos a esta iniciativa y contando con los canales

de comunicación adecuados, se involucró a todos los empleados en cada organización. Fruto de estos esfuerzos, ha sido posible generar en ellas un cambio cultural que no solo ha impulsado el balance puertas adentro, sino que a partir de allí, ha impactado positivamente en la sociedad y las ha posicionado en la Región como referentes en el mundo empresarial.

Para compartir lo que ha sido este trabajo conjunto, a continuación se explicitan los diez pasos para llegar a ser una empresa familiarmente responsable de la mano de los testimonios de diez directivos, uno por cada empresa participante en este proyecto. Nada mejor que unir la teoría con la experiencia de sus protagonistas para entender el alcance que ha tenido esta iniciativa. Agradecemos de modo especial a todas las empresas, a sus directivos y a los miembros de cada equipo líder con los que hemos trabajado en cada organización, el apoyo incondicional que han brindado a lo largo de todo este proyecto y que hayan querido compartir sus convicciones en este capítulo.¹

Diez pasos para comprometerse con la Responsabilidad Familiar Corporativa

1. EL APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN

La integración trabajo – familia es un tema que incumbe a todos dentro de una organización aunque generalmente es asumido desde el área de Dirección de Personas. Ahora bien, si les compete a todos, debe constituir una responsabilidad integral de los líderes y no un empeño aislado de un departamento o área. Para que así sea, los primeros comprometidos en su desarrollo deben ser los miembros de la Alta Dirección y, a partir de ellos, llegar de manera transversal a todos los demás. Hay estudios que muestran que contar con directivos que apoyen el balance trabajo – familia es una condición necesaria para que se viva ese compromiso dentro de una organización.

Una compañía puede tener muchas y muy buenas políticas pero la experiencia indica que ellas se apoyan más en la sensibilidad de los directivos que en la estrategia de la empresa. En efecto, los colaboradores harán uso de ellas si tienen directores que las apoyan y alientan a utilizarlas. Si hacerlo implica a la larga un efecto negativo en el desarrollo profesional, de nada serviría contar con políticas de vanguardia. Por eso los CEO y todos los miembros de la Alta Dirección en cada empresa han de ser auténticos referentes del balance, precisamente porque a partir de su ejemplaridad y su liderazgo, podrán ejercer una influencia positiva en la cultura organizacional.

Los CEO y Directores tienen también un rol relevante a la hora de impactar en otros agentes claves como son sus clientes, sus proveedores, los sindicatos, otros empresarios, incluidos sus propios competidores. En su capacidad real de negociación está la oportunidad de contribuir al cambio social.



“Cuando ingresé a liderar AEROMAN, esta gran empresa totalmente salvadoreña, para mí, un chileno que dejaba a su familia en su país, todo el proceso de adaptación fue bastante natural. Por eso no fue una sorpresa ratificar todo lo que había escuchado acerca de los salvadoreños: que son gente luchadora y trabajadora. Y así fue como AEROMAN se convirtió en mi segundo hogar.

Desde el primer momento en que ingresé, me percaté de los programas integrales que el área de Recursos Humanos desarrollaba para el personal, ya que eran conscientes de que necesitaban apoyar la diversificación de los colaboradores debido a que la compañía brinda atención las 24 horas de los 365 días al año. Por tal motivo, muchas veces es complicado poder estar presentes en todos los acontecimientos de sus familias y tenemos claro que son

ellos, nuestros seres queridos, lo más importante para cada uno de los que laboramos en AEROMAN.

Cuando la VP de Talento y Cultura de la empresa, Cristina Guirola, me propuso participar en el estudio IFREI y conocer el balance entre familia y trabajo de nuestros colaboradores que iba en línea con las diversas políticas, programas y eventos que impulsa la compañía en pro del beneficio de los colaboradores, no pude titubear ni un segundo en participar en tan importante y prestigioso estudio que contó con la experiencia de la Doctora Patricia Debeljuh y el apoyo de la Fundación EMPREPAS.

Ahora, con los resultados en casa, continuamos nuestra serie de programas en beneficio de nuestros colaboradores y agradecidos por la oportunidad de haber sido parte de este proceso, nos comprometemos a fomentar mucho más el balance entre familia y trabajo en beneficio de este querido país que tan bien me ha acogido.”

Alejandro Echeverría
CEO
AEROMAN

2. LA CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ DE BALANCE TRABAJO – FAMILIA, COORDINADOR Y RESPONSABLE DEL PROYECTO

Si bien este tema suele ser liderado dentro de cada organización por el área de Dirección de Personas, es deseable que se impulse desde un comité, integrado por responsables de otras áreas y de diferentes niveles jerárquicos. En ocasiones el proceso es facilitado por un consultor externo a fin de formar a los miembros de la organización en el alcance del modelo de la Responsabilidad Familiar Corporativa. Por este camino se logra de antemano el compromiso de todos y, en un trabajo conjunto, se pueden integrar las diversas miradas del negocio. Además, antes de poner en marcha el proceso y *a posteriori*, se pueden atender las demandas e inquietudes de cada uno y con el trabajo del

comité se cuenta con personas capacitadas para resolver consultas, convirtiéndose también en referentes internos para impulsar la temática dentro de cada organización.

Esta dinámica de trabajo permite crear un nexo entre los colaboradores y directivos, brindando un espacio para el aporte de todos y enriqueciendo las iniciativas de balance trabajo – familia al sumar la perspectiva de las necesidades de los empleados de las diferentes áreas. Por este camino se asegura también que las propuestas sean sustentables y posibles dentro del contexto laboral y las demandas del mercado y, a la vez, permite monitorear el impacto que tiene cada acción que se implementa.



“Uno de los valores corporativos de DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA es el Desarrollo Personal porque estamos comprometidos con el desarrollo de las habilidades, conocimientos y potencial creativo de todos nuestros empleados, buscando el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Como una forma de hacerlo realidad se inició la búsqueda de beneficios que impactarán en la calidad de vida de las familias de los colaboradores. Tal como tradicionalmente se hace, las propuestas surgían del área de Recursos Humanos y eran avaladas por la Gerencia General en un inicio y luego por la Junta Directiva, conformadas por personas que siempre han mostrado un alto compromiso en mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la empresa y sus familias.

Podemos decir que el espíritu de ser Familiarmente Responsables siempre estuvo dentro de la empresa. Sin embargo, tener la oportunidad de participar en el estudio IFREI nos impulsó a dar un salto y formalizar prácticas, políticas y canales de comunicación.

El primer paso fue conformar un Comité con representantes de las diferentes áreas de la empresa que nos permitiera echar a andar la iniciativa. Se incluyó al Jefe de la Planta de Producción, al Jefe de Logística y al Jefe de Personal que atiende supermercados, ya que en esas tres áreas se concentra el 75% de nuestros colaboradores. Participaron también personas del área de Recursos Humanos quienes lideraron el proceso.

Para que se le brindara la importancia necesaria al trabajo de este Comité, fueron los Gerentes de Primera Línea en su conjunto los encargados de dar el 'banderillazo de salida'; expresando explícitamente a sus equipos la importancia del estudio y el alcance del balance empresa familia en su totalidad.

Ciertamente la gestión de esta iniciativa sigue siendo liderada por el área de Recursos Humanos, pero contar con el apoyo de este Comité y con el compromiso de todos los Gerentes de Primera Línea, nos ha permitido que las acciones que implementemos sean más efectivas y más fáciles de hacer realidad, asegurando también que la operación de la empresa no se vea afectada. Se trata, en definitiva, de lograr que cada uno de los miembros de esta organización seamos conscientes de construir una Empresa Familiarmente Responsable y vivir nuestro valor de Desarrollo Personal como responsabilidad de todos. ”

José Roberto Mayorga-Rivas
Gerente General
DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA

3. EL DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

Para instalar el compromiso por la Responsabilidad Familiar Corporativa en una empresa es preciso conocer, en primer lugar, en qué fase se encuentra la organización. Se trata de determinar cuál es la situación real de la empresa en un

momento dado para detectar situaciones de riesgo, aprovechar fortalezas organizacionales e identificar oportunidades de mejora. El diagnóstico no es un fin en sí mismo sino que es el punto de partida esencial para avanzar. Es indudable que este tema se plantea cuando la compañía tiene un interés genuino por el desarrollo integral de sus colaboradores y fruto de ese compromiso seguramente cuenta con iniciativas que lo favorecen. Es necesario evaluar la estructura interna formal e informal de la empresa, conocer cuáles son las políticas disponibles y su comparación en función al modelo y a las prácticas implementadas en el mercado local, determinar los diferentes canales de comunicación y entender los sistemas y procesos propios de cada negocio, las leyes laborales relacionadas con el balance trabajo – familia así como también aquellos aspectos que potencian y enriquecen la cultura de cada organización.

Se trata, en definitiva, de entender qué tipo de demandas tienen, por un lado, las personas y, por otro, comprender qué exigencias inciden en la empresa a fin de sentar las bases de un trabajo en equipo y constituir una verdadera alianza estratégica.



“Haber sido considerados para formar parte del estudio IFREI ha sido una de las experiencias profesionales más enriquecedoras de este año. Esta iniciativa permitió a Premium, a través de su marca PIZZA HUT, volver visibles algunas prácticas que durante muchos años se habían estado realizando y que con mucho orgullo hoy se han vuelto políticas de empresa.

Uno de los principios que nos mueve en PIZZA HUT nos lleva a decir con orgullo que ¡somos una familia unida!, y esto no es una frase hecha sino una vivencia compartida porque nuestro capital más importante han sido y siempre serán nuestros asociados.

Es por ello que, a lo largo de los años, hemos ido construyendo entre todos una cultura laboral familiarmente responsable.

Nuestro objetivo, como organización, es convertirnos en el mejor lugar para trabajar en la industria de comida rápida y este estudio, ya desde el diagnóstico inicial, nos permitió identificar que habíamos realizado importantes y positivos esfuerzos en ese sentido. Descubrir a partir del IFREI el beneficio que trae para nuestros asociados esas políticas nos ha llenado de entusiasmo y nos ha impulsado a mantenernos firmes en una mejora continua en este aspecto de nuestra cultura organizacional.

Gracias a este trabajo conjunto hemos encontrado un camino funcional para poder seguir avanzando, fundamentando el compromiso por la Responsabilidad Familiar Corporativa desde una plataforma catalizadora que facilita la implementación de estas iniciativas. Esta experiencia nos facilitó el trabajo, contribuyó a tener directrices más claras, nos dio las herramientas y el *know how* necesario y nos marcó una ruta para implementar eficientemente programas que la empresa tenía en sus planes.”

Gustavo García Aguilera

Gerente de Cultura Organizacional

PREMIUM RESTAURANTS OF AMERICA, PIZZA HUT

4. LA INFORMACIÓN SOBRE LAS DEMANDAS Y NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS

Gestionar el balance trabajo – familia supone siempre administrar demandas que a veces pueden entrar en conflicto. Para enfrentarlas será clave la capacidad de adelantarse a las necesidades personales y familiares de los colaboradores para prever posibles dificultades y afrontarlas con sentido positivo, fortaleciendo las relaciones interpersonales. Es preciso identificar cuál es el perfil humano de la organización, que incluya datos sobre la cantidad de va-

rones y mujeres que componen la plantilla por edades y niveles de formación, la realidad familiar que tienen (número y edad de los hijos, mayores, dependientes y/o discapacitados a cargo), las distancias que hay entre su hogar y el trabajo. Todas estas coordenadas serán tenidas en cuenta a la hora de armar la muestra sobre la cual trabajar en cada organización, sobre todo si se trata de una empresa con alto número de colaboradores.

Este conocimiento permitirá también identificar cuáles son los colectivos de riesgo que hay que atender en un corto plazo, sabiendo que éste es un proceso de trabajo que paulatinamente se irá implementando en la totalidad de la organización y teniendo en cuenta las demandas y necesidades de los empleados actuales y su previsible evolución. Contar con esta información permitirá, a la hora de pensar el desarrollo del talento dentro de la organización, considerar la trayectoria vital de los colaboradores y dentro de ella sus responsabilidades familiares.



“Echando una mirada atrás de lo que ha sido para nosotros como compañía participar en este proceso, considero que todos los pasos para la implantación de una cultura familiarmente responsable son importantes y de mucho beneficio para cualquier organización, ya que nos lleva a estudiar las prácticas, políticas y programas que contribuyen al equilibrio vida familiar-laboral de nuestro personal. Pero en particular el paso de conformación del perfil humano y su consiguiente muestra para el estudio cuantitativo, nos llevó a conocer mucho más a fondo cuál es la realidad de nuestros colaboradores y cómo podemos apoyarles.

A pesar de contar con la información básica necesaria en los expedientes de cada colaborador, nos dimos cuenta de que no

conocíamos a detalle la realidad de nuestros empleados. Conocíamos, por ejemplo, la cantidad de hijos y sus edades, pero no sabíamos si les tocaba asumir toda la responsabilidad de la crianza y manutención de los hijos. Definitivamente, no conocíamos cuántos de nuestros colaboradores debían cuidar de sus padres o abuelos pues ellos ya no eran económicamente activos.

La realización de este relevamiento tuvo varios frutos; nos permitió identificar necesidades que no habíamos visto, nos ayudó para que los jefes de las áreas se sensibilizarán ante las diferentes situaciones, posibilitó que los propios empleados comprendieran y dieran más importancia a los beneficios que ya se tenían, y más importante aún, que ellos mismos buscaran la manera de adecuar algunas condiciones de trabajo o beneficios existentes, de manera que la operación de la empresa se mantuviera intacta pero a la vez, se facilitara el rol como miembro de familia que cada uno de los colaboradores tiene.

En cierta manera, participar en este diagnóstico nos abre los ojos a realidades que normalmente no percibimos y nos lleva a identificar qué podríamos hacer para introducir cambios en la cultura organizacional creando planes de acción a corto o mediano plazo.

Si bien este paso involucra mucho trabajo para recopilar la información, entendemos que definitivamente vale la pena y es clave para avanzar. Después de esta experiencia tan positiva, continuamos trabajando para ser verdaderamente una Empresa Familiarmente Responsable. Algo que se nos quedó grabado al comenzar este proceso fue: ¿Cómo están devolviendo a sus empleados a sus familias al finalizar su jornada laboral? Nos esforzamos día a día por devolverlos contentos y satisfechos de su trabajo.”

Deborah M. Rosales
Directora de Recursos Humanos
TELUS INTERNATIONAL EL SALVADOR

5. LA APLICACIÓN DEL IFREI Y LA ELABORACIÓN DE UN PLAN INTEGRAL DE BALANCE TRABAJO – FAMILIA

A partir de la herramienta IFREI 2.0 y su informe final, se elabora un Plan Integral de Conciliación o también llamado de Balance Trabajo – Familia. Las acciones a definir se evalúan teniendo en cuenta: los colectivos en riesgo y los perfiles que necesitan más apoyo en un corto plazo, las necesidades de los empleados relevadas en el estudio, las oportunidades de mejora para los líderes identificadas y las políticas y prácticas más usadas y más requeridas por los propios colaboradores.

Generalmente el balance trabajo – familia es uno de los factores más valorados por las personas y ante esta realidad es preciso que las empresas diseñen políticas y programas que cubran necesidades reales de las personas, rompiendo si es preciso los tradicionales moldes pensados solo para individuos sin responsabilidades familiares, con jornadas extensas y rígidas no compatibles con las demandas personales y las derivadas del cuidado de familiares dependientes (hijos pequeños, discapacitados, ancianos, etc.) Cabe remarcar que estas políticas deben ser pensadas tanto para las mujeres como para los hombres, ya que ambos requieren flexibilidad para integrar su vida laboral y familiar.



“El Balance Familia – Trabajo solo es posible mediante la conciliación de objetivos entre Alta Dirección, el personal y sus familias, es decir, se trata de una verdadera coordinación entre todos que apunta a la generación de bienestar mediante el logro de un equilibrio. Corresponde a la Alta Dirección flexibilizar y generar los espacios necesarios para incentivar el balance entre trabajo y familia. De igual forma, corresponde al personal dirigir sus esfuerzos a la conclusión exitosa de sus labores y hacer un

uso responsable de los espacios generados por la compañía para atender las demandas familiares.

El esfuerzo a cargo de la Alta Dirección debe traducirse en un plan de trabajo integral, inclusivo en términos de género, edad, antigüedad laboral y condiciones físicas, que considere no solo al empleado sino también a su núcleo familiar. Este compromiso forma parte también de la responsabilidad social empresarial.

La definición de un plan, con objetivos y alcances bien definidos, propicia el aprovechamiento de las iniciativas y/o programas focalizados al balance trabajo y familia. ¿Qué debe contener un plan de conciliación? En primer lugar, un análisis profundo de la realidad personal y familiar de los empleados, no obviando detalles como puede ser la ubicación geográfica de vivienda y lugar de trabajo. Buena parte de las conclusiones del estudio IFREI van en esta línea.

El análisis de las oportunidades de mejoras dará lugar a iniciativas que deben ser aceptadas y aprobadas por la Alta Dirección. Las nuevas ideas pueden someterse a un filtro previo, por ejemplo tomando una muestra de empleados como experiencia piloto, con el objetivo de validar y/o ajustar las acciones propuestas. A su vez, el plan debe contener un atractivo esquema de comunicación, en el cual se muestren los beneficios de las iniciativas planteadas y, sobre todo, los objetivos de la compañía para con sus empleados, familias e incluso sus comunidades.

Finalmente debe existir una metodología de seguimiento y control que permita evaluar el éxito de las iniciativas implementadas, cambiar o ajustar lo necesario y obtener retroalimentación constante del personal. ”

Juan Pablo Betancourt
Director de Talento Humano
DAVIVIENDA

6. EL LIDERAZGO Y EJEMPLO DE TODOS LOS NIVELES DIRECTIVOS

Uno de los factores más importantes en todo este proceso es el ejemplo de los líderes. No basta con el compromiso de la Alta Dirección sino que, a partir de él, es preciso trabajar para asegurarse que esa misma convicción es compartida en todos los demás niveles jerárquicos de la organización.

En efecto, el liderazgo es una pieza clave para el modelo de Responsabilidad Familiar Corporativa y debe ser tomado como un valor necesario en los directivos ya que ellos actúan como ejemplo de acción para todo el personal. Los líderes se deben convertir en verdaderos agentes de cambio ya que en sus manos está la responsabilidad de administrar dicho cambio. Es un facilitador clave ya que cada líder es quien aplica las políticas y ayuda a la organización a generar el cambio hacia la responsabilidad familiar. Cada líder detecta y se hace cargo de las demandas familiares de sus colaboradores; apoya y facilita el balance; promueve la utilización de prácticas y beneficios y se muestra abierto ante nuevas necesidades y desafíos que puedan presentarse.

Esto plantea qué competencias del liderazgo son claves para gestionar la integración trabajo – familia dentro de una empresa. En primer lugar, es preciso que los líderes consideren a los empleados como personas, esto quiere decir que la dignidad humana tiene prioridad por encima de sus cualidades profesionales. Pareciera una verdad de perogrullo, sin embargo, no está de más recordar que las personas nunca deben ser vistas como recursos, como si se pudiera disponer de ellas decidiendo como si no tuvieran responsabilidades familiares. Esto lleva a respetar el natural margen de autonomía que disponen las personas y no olvidar que ellas tienen vida fuera de sus ámbitos laborales.

Un líder marca el camino, por eso es tan importante que encarne él mismo los valores del balance trabajo – familia. Si él no da ejemplo, le será más difícil convencer a otras personas de que actúen de otro modo. No se trata de exigir que los líderes sean perfectos pero sí coherentes con ese compromiso de apoyar la integración trabajo – familia, sabiendo también que, a veces, se pueden equivocar pero son capaces en esas situaciones también de reconocer

sus errores e incluso, pedir perdón. Esta actitud lleva también a que, a la hora de administrar políticas de balance trabajo – familia, no se dejen llevar por un uso injusto del poder, por favoritismo o prejuicios que les llevarían a ser imparciales, subjetivos o arbitrarios, minando así su autoridad.

Para conseguir estos objetivos con el consecuente cambio cultural es necesaria la capacitación de todos los líderes sobre el valor de esta temática y su implementación en la organización. Es clave, por ejemplo, que puedan superar las falsas creencias de que más horas de trabajo es señal de un mayor compromiso, para así fortalecer el valor de la dirección por objetivos y el desarrollo integral de las personas.



“En DELSUR hemos considerado relevante para nuestros colaboradores la satisfacción y equilibrio en el balance entre familia y trabajo, a medida que las necesidades del negocio obligaron a la empresa a modernizarse y asumir nuevos retos empresariales para mantener un crecimiento sostenible.

Esta necesidad de mejora continua es enfrentada en forma distinta por los colaboradores. En el caso de la mayoría de las personas, el cambio es bienvenido como una novedad que agrega interés y valor a sus labores, siendo esto muy positivo. Sin embargo, en algunos pocos casos, las personas ven el cambio como un motivo de incomodidad y hasta de amenaza en sus labores, trasladando muchas veces esta tensión a su seno familiar. Para minimizar estas situaciones, es importante desde la empresa resaltar el valor del balance familiar, enfatizando que no se trata de sacrificar la familia por el trabajo ni viceversa, sino que cada ámbito de desarrollo de la persona puede encontrar el punto de balance que permita

dedicar la atención adecuada a cada uno y obtener la satisfacción de alcanzar una plenitud en todas las esferas de la vida.

Para ello, es importante trasladar esta visión desde la Alta Dirección hasta los niveles operativos a través de todos los líderes (gerentes, jefes y supervisores), haciéndoles comprender que cada persona a su cargo y ellos mismos deben tener presente ese balance trabajo – familia. Dentro de esta responsabilidad no han de perder de vista los resultados empresariales esperados, bajo un completo respeto del Código de Ética Empresarial y poniendo de relieve por encima de todo la importancia de la familia. Cada colaborador debe ser motivado a buscar su propio balance, con el apoyo de la empresa, para hacer de su estadía de trabajo una experiencia estimulante que le permita llegar a su hogar con la tranquilidad y la alegría que se merece y para compartirlas con sus seres queridos. ”

Roberto González
Gerente General
DELSUR

221

7. LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Para que las políticas no queden en prácticas aisladas y contribuyan a formar parte de la cultura organizacional, con el impulso y compromiso de sus líderes, puede ser de utilidad sistematizarlas a través de un manual o guía de implementación. Esta herramienta permite unificar criterios de modo tal de orientar el modo más apropiado y responsable de uso y cómo resolver posibles conflictos de intereses.

Como todo proceso de cambio cultural lleva su tiempo, no basta con el diagnóstico ni la fijación de determinadas políticas. Es necesario explicitar mediante un manual el alcance de cada una de esas prácticas a fin de asegu-

rarse una aplicación homogénea en todas las áreas de la organización. Conforme el tamaño de la plantilla o su dispersión geográfica aumentan, más relevante se vuelve esta herramienta.

Un buen manual permite formular orientaciones precisas a la hora de implementar las prácticas y asigna responsabilidades a los distintos niveles de la organización para que puedan gestionarlas y liderarlas con responsabilidad y equidad. Por este camino se consigue que las políticas sean lo suficientemente claras y específicas a fin de lograr no un mero cumplimiento formal, sino un auténtico compromiso que acabe convirtiéndose en un verdadero modo de ser y de actuar enraizado en la cultura organizacional.



“El proceso de implementación de políticas que fomenten el Balance Trabajo Familia en una institución educativa, es muy posible cuando existe un verdadero compromiso con la Responsabilidad Social, como sucedió en la UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA en El Salvador, pero debo decir de antemano que no fue un camino fácil.

La iniciativa surgió de la Directora de Proyección Social quien se interiorizó del tema desde hace más de cinco años atrás, y estratégicamente fue contagiando a otras colegas de la institución, incluyendo el área financiera y funcionarios responsables del área académica, hasta encontrar el apoyo integral que permitiera una propuesta viable.

Fue entonces cuando se presentó un primer ejercicio de propuesta al Rector de la Universidad y se conformó un grupo estratégico, la Comisión Balance Trabajo Familia, bajo la órbita del Comité de Responsabilidad Social.

Con los resultados del estudio IFREI, se elaboraron varias políticas de apoyo a los colaboradores y su grupo familiar, sometidas a revisión, hasta que quedaron formalizadas y se logró el consenso con la Alta Dirección, para hacerlas efectivas a finales del año 2015.

Este avance se ha enmarcado dentro de la aplicación de la norma ISO 26,000 en materia de Responsabilidad Social, y aunque aún hay mucho que hacer para lograr un equilibrio entre el rol que desempeñamos en la familia y el lugar de trabajo, hemos logrado una mayor conciencia sobre el tema y eso ya es ganancia. ■■

Melany Barillas de Tenorio

Directora Financiera

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA

8. LA INTEGRACIÓN DE LOS VALORES FAMILIARES EN LA MISIÓN CORPORATIVA

Apoyar la Responsabilidad Familiar Corporativa replantea también la misión de toda organización. Cuando la mirada de una empresa se fija exclusivamente en la rentabilidad, cuando se pretende tratar bien a la gente solo para que rindan más, cuando solo importa alcanzar un número en la cuenta de resultados, se pierde de vista que el fin de una empresa es de mayor envergadura y no consiste en generar y acumular riquezas, sino en promover la calidad humana de cuantos se relacionan con ella. El principal activo de cualquier empresa es su capital humano.

En otros tiempos fue la máquina pero lo central sigue siendo la persona entendida también como un ser familiar, en cuanto forma parte de un hogar. Ese ser humano crece en cuanto persona en la medida en que incrementa y multiplica la calidad de sus amores, en la medida en que ama más y mejor y el ámbito más propicio y específico de ese crecimiento es la familia. Esta es otra razón por la cual el mundo del trabajo tiene que valorizar los vínculos familiares que cada uno lleva en su vida.

Incorporar el valor de la familia en la misión corporativa es muy importante, ya que ayuda a recordar —con hechos— que la familia es un *stakeholder* de la empresa. No se trata de un grupo de interés más sino que tiene primacía sobre los demás ya que la primera motivación por la cual las personas trabajan es su familia.

Ahora bien, la familia tiene prioridad no solo por una cuestión cronológica sino también ontológica porque hay dimensiones que la persona solamente las desarrolla en el entorno familiar y no hay institución que pueda reemplazarla aunque sí tal vez complementarla. Reconocer este orden y este valor no es otorgar a la familia un privilegio como algunas ideologías aducen, sino respetar lo que corresponde en justicia.

La razón es muy clara: si se invirtiera este orden, la sociedad y, por ende, la empresa se quedarían sin capital humano. Por tanto, es el trabajo el que tiene que acomodarse a la familia y no al revés. Esta realidad está llevando a las empresas a integrar este compromiso por la responsabilidad familiar en su misión corporativa porque estos valores son claves para encontrar el verdadero sentido de la empresa y, en última instancia, para alcanzar su éxito.



“Desde que se inició el GRUPO SAN NICOLÁS hace ya 50 años, hemos tenido la firme convicción de que lo más importante es nuestra gente. La formación y el apoyo a nuestros colaboradores ha sido una constante y ha oscilado desde temas técnicos hasta de seguridad y manejo de presupuesto familiar. Ahora, con los datos del estudio IFREI, damos un salto de calidad, ya que hemos descubierto una nueva realidad en nuestra sociedad, que se refleja también en los miembros de la familia San Nicolás.

Todas las personas buscamos ser felices, sin embargo, vivimos en un mundo en confusión donde los conceptos parecen tener significados diferentes para cada persona. Considero que las personas y la sociedad hemos olvidado la esencia de nuestro ser: quiénes somos y hacia dónde podemos y debemos caminar para alcanzar la verdadera felicidad, la cual deberíamos transmitir primero a nuestras familias y luego a todo nuestro entorno.

Somos hijos de nuestros tiempos, y ante tanta violencia es necesario que tengamos las herramientas para ser artesanos de la paz. Cotidianamente experimentamos tanta tristeza y tanto dolor individual con historias tan duras en nuestra vida o en la del prójimo cercano que se hace necesario permitirnos un tiempo concreto para conocernos y conocer que dentro de cada uno de nosotros existe la opción del bien, la verdad y la belleza y que éste es el camino que nos puede llevar a la verdadera felicidad.

Como parte de nuestra misión como empresa familiar que somos, nos preocupamos de brindar a nuestros colaboradores una formación que los ayude a transitar por ese camino.

El Diplomado 'Construyéndome' impartido en alianza con la Fundación Forja en el GRUPO SAN NICOLÁS, da la oportunidad a todos nuestros colaboradores de descubrir y recordar todo esto y despierta en las personas el querer construirse en su mejor versión.

El resultado son personas más felices, familias más unidas, vidas con un propósito claro; capaces de relacionarse con los demás y de generar dinámicas de cambio positivo en la familia, la sociedad y por supuesto también en el ambiente de trabajo. ”

Marisol Silhy de Daboub
Directora Ejecutiva
GRUPO SAN NICOLÁS

9. LA COMUNICACIÓN DE POLÍTICAS Y ACCIONES ADAPTADAS A DIFERENTES PÚBLICOS

La comunicación efectiva es un facilitador clave para el desarrollo de confianza en la utilización de estas políticas por parte de los colaboradores.

Difundiendo las políticas y acciones, según los diferentes públicos y niveles, se contribuye eficazmente al proceso de cambio que impactará en una mejor calidad de vida en todos sus integrantes.

En efecto, el éxito de la implementación de prácticas y políticas de flexibilidad requiere de una efectiva comunicación, a diferentes niveles y por diversos canales, hacia dentro y hacia fuera de la organización.

En este sentido, es fácil deducir la importancia asignada en todo el proceso al Departamento de Comunicación Interna que deberá trabajar en estrecha relación con el área de Recursos Humanos y el de Comunicación Externa o Relaciones Institucionales.

La comunicación ha de acompañar todo el proceso, no solo informando sobre cada etapa, sino sobre todo exponiendo los motivos que llevaron a elegirlo y transmitiendo los valores que sustentan el balance trabajo – familia, qué alcances tiene y en qué medida la compañía propicia su desarrollo.

Todo esto contribuirá a generar vínculos interpersonales basados en la confianza, valor tan importante a la hora de gestionar las políticas.

En esta tarea se ha de tener presente que, en la medida en que se comuniquen esas razones, se estará ayudando a consolidar una cultura empresarial en la que las personas se decidan libre y conscientemente a hacer suyos esos valores porque estarán descubriendo que, a través del balance trabajo – familia, pueden mejorar radicalmente ellas mismas, contribuyendo a consolidar sus familias y a hacer más eficiente a su propia empresa.



“En relación a la implementación de buenas prácticas que se lanzó en ASESUISA a raíz de los resultados del estudio IFREI, surgió la necesidad de parte de los empleados de tener horarios de trabajo flexibles para resolver temas familiares, asuntos personales, cuestiones de estudios, lejanía de sus casas con el lugar de trabajo, entre otros factores.

Presentamos estos resultados a la Alta Gerencia y a los líderes y se definió que, durante dos meses, se realizarían varias pruebas piloto en diferentes áreas y para diversos cargos, en los cuales se buscaría atender las necesidades puntuales de los empleados.

Se les explicó claramente a los líderes cuáles eran los diferentes esquemas de trabajo flexible en los cuales sus colaboradores podrían trabajar siempre y cuando no se interrumpiera el desarrollo normal de sus labores y no se afectara su desempeño.

La manera en que se comunicó estas prácticas a los empleados de ASESUISA fue por medio de reuniones presenciales con los líderes de área, quienes, a su vez, fueron identificando a aquellos empleados que pudiesen aplicar a los diferentes esquemas de trabajo flexible previamente definidos.

También por medio de talleres a los mismos líderes, se enfatizó la importancia de implementar horarios flexibles entre su personal con el afán de que los empleados tuviesen un mayor equilibrio entre su vida familiar y el trabajo.

El poder contar con horarios de trabajo flexibles para empleados es un beneficio que no tiene precio. Hemos descubierto que estos esquemas resultan en un incremento en la fidelización de los

empleados hacia la empresa, un aumento en la productividad y una mejora en su calidad de vida. Considero que al implementar estas prácticas, nos estamos acercando aún más a ser un empleador que está a la vanguardia de las nuevas tendencias globales de gestión del talento humano.

En lo personal, me siento muy agradecida con ASESUISA, ya que me ha permitido poder tener un horario flexible para poder pasar más tiempo con mis hijos. ”

Marcela Morán

*Directora Bienestar y Entorno Humano
ASESUISA*

10. LA IMPLEMENTACIÓN Y EL MONITOREO DEL PROGRAMA

El éxito del programa dependerá de una implementación paulatina y progresiva. Es aconsejable no empezar a aplicar el plan de balance trabajo – familia en su totalidad y en toda la empresa.

El poder implementarlo en áreas piloto para evaluar su funcionamiento y luego extenderlo al resto de la organización es clave para que sea un proceso gradual que efectivamente lleve a un cambio cultural.

Ahora bien, elaborar un plan de acción e implementarlo a través de una serie de políticas es una inversión de tiempo y energías considerables por parte de la organización pero no es suficiente. De nada valen tantos esfuerzos si después no se asegura, mediante un monitoreo, su observancia y el impacto que se va teniendo.

Para eso es importante contar con indicadores que permitan una evaluación del uso y adaptación de las políticas. Un monitoreo periódico permitirá ir constatando los avances sobre los frenos e impulsores culturales a fin de asegurar la sustentabilidad del proyecto.

Y a esto hay que sumarle tiempo ya que la consolidación de una cultura corporativa basada en este desafío no se improvisa ni copia sino que se construye con el aporte de cada uno. La clave para alcanzarlo es que el compromiso por la Responsabilidad Familiar Corporativa sea asumido por todos como un desafío compartido entre los empleados y los líderes.

Ambas partes deben trabajar armónicamente más que nunca para lograr un objetivo conjunto. Misión clara, visión común, compromiso de todos: ingredientes imprescindibles para construir una alianza estratégica que forje nueva cultura y un nuevo liderazgo que apueste por la integración trabajo – familia en y desde las empresas.



“Parte de nuestra misión en Almacenes SIMAN es crear valor para nuestros colaboradores, pues creemos firmemente que son el capital más valioso de la empresa. Por esta razón, estamos comprometidos en ofrecerles las mejores prestaciones para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Formar parte del estudio IFREI nos ha ayudado a tener una mejor visión de la percepción de las políticas para apoyo a colaboradores y a identificar nuevas oportunidades para brindar aún mejores beneficios, entre ellos, implementar lactarios maternos en nuestras sucursales.

Este ha sido uno de los frutos de este estudio, por eso desde hace más de dos años contamos con lactarios en todas las sucursales de Almacenes SIMAN El Salvador.

Cada uno posee todos los implementos necesarios y se hace entrega de una canasta de lactario a cada mamá para asegurar que

realicen la extracción de leche sin ningún inconveniente. Para complementar este beneficio tenemos personal capacitado que se encarga de brindarles charlas educativas para concientizar la importancia de la lactancia materna.

Es importante mencionar que el 57% de nuestros colaboradores son mujeres y que la implementación de los lactarios nos ha permitido beneficiar a más de 1,000 familias.

Nos llena de satisfacción apoyar a nuestras madres trabajadoras en el cuidado de sus hijos recién nacidos y a mejorar su calidad de vida pues al brindarles este beneficio se garantiza una mejor nutrición infantil y el desarrollo socio afectivo de la bebe así como el fortalecimiento de su vínculo familiar.

Como consecuencia de la evaluación de esta práctica, hemos identificado que el mayor reto con el que nos encontramos ahora es el de concientizar a más mamás de los beneficios de dar leche materna a sus hijos tanto en su salud como en su economía con el fin de lograr incrementar el número de mamás que gocen de este beneficio. ”

Ricardo F. Simán
Presidente
ALMACENES SIMAN



Llegados a este punto, resulta muy difícil medir el alcance que ha tenido este trabajo en cada una de las empresas y en la sociedad salvadoreña. El verdadero cometido de nuestra tarea ha sido ayudarles en este camino, facilitándoles las herramientas necesarias para que estén en condiciones de desplegar todas sus potencialidades a la hora de apoyar el balance trabajo – familia de los colaboradores.

Bajo esta perspectiva, puede entenderse que el compromiso de instalar la Responsabilidad Familiar Corporativa en y desde El Salvador es una tarea compartida por todos los que, desde la primera hora, apoyaron este proyecto. A lo largo de este camino se ha puesto de manifiesto la existencia de unos valores comunes, la convicción del valor de la familia para las personas y una unión de intenciones llena de respeto mutuo.

En este sentido, se puede decir que aquí no entra la competencia entre las empresas sino solo cabe la cooperación entre ellas para, a partir de lo logrado individualmente, se propongan contagiar a otras organizaciones del país y de la Región este desafío. Solo así ellas seguirán siendo las verdaderas protagonistas de este cambio que llegó a Centroamérica para quedarse y difundirse.

Haber participado, desde los inicios y desde dentro, de este desafío ha sido una de las experiencias profesionales más gratificantes de mi labor académica que, estoy segura, con el correr de los años y el crecimiento e impacto que tendrá, fomentará en todos sus protagonistas un genuino orgullo de haber aportado cada uno su granito de arena para fortalecer a las familias desde el mundo del trabajo.

Vaya mi agradecimiento a todos los salvadoreños por haberme permitido ser parte y por lo que dejaron en mí durante estos años de trabajo compartido.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Empleados felices, empresas productivas: sociedades exitosas y competitivas

Jorge Daboub

Ex Presidente

Asociación Nacional de la Empresa Privada

El Salvador

232

“La razón de ser de las empresas es la generación de riqueza, empleo y bienestar a través de la prestación de servicios. Sin embargo, hoy en día las organizaciones han evolucionado hasta convertirse en un factor fundamental del desarrollo. Cada vez más es reconocido que la actividad productiva transforma a la sociedad cuando las empresas realizan acciones adicionales como la transmisión de valores, la protección del medio ambiente y la inversión en el bienestar de sus empleados, las familias y su entorno.

Las empresas crean sociedades exitosas. Ha sido demostrado en países desarrollados alrededor del mundo que las empresas socialmente responsables son altamente competitivas, son preferidas por los consumidores y consideradas como los mejores lugares de trabajo. Las prácticas responsables de las empresas generan valor compartido para sus proveedores, consumidores y las comunidades donde llevan a cabo su actividad productiva, generando bienestar y desarrollo, transformando positivamente su entorno. Los negocios competitivos son más apreciados y valorados cuando benefician a la sociedad y consideran en cada una de sus decisiones, estrategias y

políticas empresariales, el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente. A nivel mundial, el rol de las empresas es reconocido en los Objetivos de Desarrollo del Milenio: exigiendo mercados competitivos que generen una 'carrera a la cima' de creciente productividad, y promoviendo el desarrollo humano y la responsabilidad ambiental. Todo lo anterior requiere de mercados que recompensen a las compañías que adoptan prácticas responsables en sus operaciones diarias, y a aquellas que participan con instituciones públicas y de la sociedad civil para desarrollar contratos sociales efectivos.

La sociedad de hoy depende en gran medida de la actividad productiva de las empresas y el sector privado lo asume como parte de su entrega hacia el desarrollo del país. Los lugares de trabajo y las empresas no son simples espacios físicos, sino personas trabajadoras que arriesgan capital, que asumen riesgos y laboran para obtener ingresos y sostener a sus familias. La globalización de los mercados obliga a las empresas a ser cada vez más efectivas para responder a las crecientes demandas de los consumidores alrededor del mundo. La tecnología, los procesos productivos de las empresas y las exigencias de competitividad mundial crean presión sobre el factor humano, demandándoles eficiencia, rapidez y calidad en el servicio. Por tanto, es imperante establecer un equilibrio de vida que les permita a los trabajadores continuar siendo efectivos y productivos en su lugar de trabajo y atender las necesidades de su familia.

Las empresas deben estar comprometidas con el respeto a las personas y fomentar valores a la sociedad, por ello cada vez están más interesadas en facilitar un equilibrio familia – trabajo, implementando en sus compañías mecanismos y procesos eficientes que les permite construir una relación virtuosa de mutuo beneficio sin tensión o daño y perjuicio de uno sobre otro. El lugar de trabajo llega a ser un segundo hogar y tiene un rol fundamental como fuente de ingresos para satisfacer las necesidades económicas y

sociales de las familias. No puede ser ignorada la imperiosa necesidad de cada uno de los miembros de una empresa de satisfacer la relación afectiva y educativa y de transmisión de valores que se logra con la presencia de los padres al interior de las familias.

La exigencia hacia la efectividad y productividad de las personas en su empleo y lograr encontrar un balance que no repercuta en la familia ni en el trabajo, demanda de procesos efectivos, flujos de producción sin invadir, que concluyan en satisfacción personal y de resultados efectivos en el mundo laboral, mejor calidad de servicio y de vida de los empleados y sus familias.

Para las empresas salvadoreñas, es fundamental incorporar prácticas responsables que garanticen el balance trabajo – familia tan necesario para que le sea posible a los empleados cumplir su rol de trabajador y cabeza de hogar. Si tomamos en cuenta los datos de la Encuesta de Hogares de propósitos múltiples 2014 de DIGESTYC, 1,721,875 salvadoreños son jefes de hogar. De ellos, el 64% son hombres y el 36% son mujeres, el 72% de ellos tienen hijos y deben asumir un rol de padres responsables y al mismo tiempo, ser empleados productivos.

La persona humana es el eje central de la existencia de las empresas. Por ello, ANEP creó el Comité Balance y Familia en el año 2012 con el objetivo de dar cumplimiento a convenios internacionales promovidos por la OIT para propiciar oportunidades a los trabajadores con responsabilidades familiares y apoyó el proyecto desarrollado a través de la Fundación EMPREPAS y que tuvo a diez empresas de El Salvador como protagonistas. Como empresas fomentamos la plena conciencia de los deberes familiares para encontrar la razón de vida tanto para el hombre como para la mujer y contribuir a restablecer valores tan necesarios para reducir la violencia y la inseguridad a causa de la separación y ruptura de la familia y la pérdida de valores cristianos en el que tanto hombres como mujeres realicen su rol. Confiamos en que la sociedad reconozca la importante labor y contribución empresarial para el desarrollo de los pueblos.”



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Empresa, familia y paternidad

Hugo Cruz

Director del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa
Universidad del Istmo
Guatemala

“En Centroamérica más del ochenta por ciento de los cargos directivos en empresas está ocupado por hombres. No tiene por qué ser así para siempre, pero así es por ahora. Esto significa que la responsabilidad directa de crear empresas más humanas recae sobre ellos. Por empresas más humanas entendemos aquellas que son capaces de integrar en su dinámica dos realidades esenciales de la economía y de la vida social: la maternidad y la paternidad. Si un directivo no es capaz de organizar el trabajo en la empresa de una manera que facilite el ejercicio de la maternidad y la paternidad, corre dos peligros: está minando la sostenibilidad misma de la sociedad y, por otro lado, está creciendo menos de lo que podría crecer como empresa porque su equipo estaría trabajando a marchas forzadas.

Una línea de economistas que culmina con Gary Becker, Premio Nobel de Economía, argumenta que el desarrollo del capital humano es condición indispensable para el crecimiento económico. Y afirman que la familia ocupa un lugar estratégico en ese proceso. Como están las cosas en el mundo, queda claro que la familia

es la clave de la sostenibilidad. Sin una tasa de natalidad sana entramos en invierno demográfico y sin presencia de padres y madres para transmitir valores, entramos en degeneración de costumbres y deterioro del tejido social. Apoyar a la familia para que sea lo que debe ser, es una tarea apremiante en este siglo, particularmente desde la empresa por ser el lugar donde vivimos la mayor parte del tiempo.

Por otra parte, veo con satisfacción que la psicología y la pedagogía están dejando cada vez más claro que el padre puede y debe aportar algo más que dinero al hogar. Los estudios muestran que una mayor presencia del padre en casa, involucrado en juegos, deberes escolares y tareas domésticas, tiene un impacto positivo tanto en sus hijos como en sus hijas. Ese impacto se manifiesta en mayor estabilidad emocional, mejor rendimiento académico, menor probabilidad de embarazo adolescente, menor probabilidad de consumo de alcohol y drogas y menor probabilidad de conducta delictiva. Algunos especialistas atribuyen ese impacto positivo al hecho de que existe un estilo masculino de educar que no puede ser imitado y mucho menos reemplazado por el rol de la madre, el cual por su lado es igualmente único e indispensable.

Por otra parte, he dirigido dos estudios cualitativos sobre la percepción de directivos y ejecutivos acerca de la paternidad y el balance trabajo – familia; uno con gerentes generales y directores ejecutivos y otro con gerencias medias, en ambos casos con hijos en edad escolar. En el primer grupo observamos claridad sobre la importancia del aporte del padre a la familia, más allá del aporte económico. Son hombres que organizan sus actividades de tal forma que logran integrar su vida familiar, laboral y personal. Pero afirman que lo consiguen porque son dueños de su agenda.

En cambio, en el grupo de gerencias medias, si bien persiste esa claridad sobre la importancia del aporte del padre, señalan con agudeza que no logran atender sus responsabilidades familiares como ellos quisieran porque sus horarios son muy extensos y su flexibilidad es casi nula; no son dueños de su agenda y cargan con presiones y metas estresantes.

Dicho todo lo anterior, intentaré unir todos los puntos. Tenemos datos que muestran cómo trabajar de espaldas a la Responsabilidad Familiar Corporativa genera efectos negativos para la organización y para los colaboradores. Eso debería cambiar, pero quienes deberían hacerlo son los que ocupan cargos con capacidad de decisión. Pero esos ejecutivos no van a promover esos cambios si no comprenden o no conocen su propio aporte, único e indispensable a la familia. Pero aquellos hombres que están siendo conscientes de que la Responsabilidad Familiar Corporativa va atada a la sostenibilidad misma de la empresa y de la sociedad, y aquellos hombres ejecutivos que han entendido que no tiene sentido hablar de responsabilidad social si no se trabaja de manera eficaz por facilitar la paternidad y la maternidad, esos son los que están comenzando a ser parte de la solución. En gran medida, son hombres que toman en serio la dedicación a su familia y quieren que esa felicidad se contagie a todos sus colaboradores.

Atendí la petición que EMPREPAS me hizo de escribir estas líneas porque estoy convencido de la importancia de dar a conocer las buenas prácticas de esas organizaciones que están empujando la actividad empresarial hacia ese escenario más humano y sostenible. Felicitaciones a las empresas salvadoreñas que son protagonistas en esta guía y ánimo a las que quieren comenzar este camino altamente satisfactorio.”



EPÍLOGO



Soñemos juntos

/ Comité de Balance Familia – Trabajo
Asociación Nacional de la Empresa Privada
(El Salvador)





Este libro comenzó contando la historia de un sueño hecho realidad y que ha quedado, de alguna manera, plasmado en las páginas de esta guía. Ahora, les invitamos a seguir soñando para contagiar este compromiso por la Responsabilidad Familiar Corporativa a todas las empresas de todos los sectores con la ilusión de contribuir a instalar en la sociedad salvadoreña una cultura familiarmente responsable, en el sector productivo nacional y, desde El Salvador, llevarla a toda Centroamérica con altas aspiraciones de contribuir a la integración regional. No es corto el sueño y ni baja la meta del sector privado actual. Al contrario, lo han demostrado estas páginas al mostrar cómo los sueños se fueron concretando y cómo las empresas, compartiendo generosa y ejemplarmente sus buenas prácticas, han mostrado su compromiso por mejorar la calidad de vida de las personas trabajadoras y sus familias, sin descuidar los objetivos de rentabilidad a través de una gestión de negocios basada en la visión de la responsabilidad social empresarial.

Entre las primeras conclusiones que podemos sacar del camino recorrido hasta aquí constatamos que las organizaciones del sector productivo están buscando asumir el desafío de apoyar el balance trabajo – familia de sus colaboradores con humanismo, naturalidad y sentido común, ya que se entiende perfectamente la relación que se da entre “empleados felices, empresas productivas.” El camino emprendido y la experiencia recogida demuestran también que no hay vuelta atrás, sino que es la hora de mirar hacia el futuro y, contando con las lecciones aprendidas hasta aquí, pensar qué nuevos retos y oportunidades tenemos por delante.

Con el primer piloto diez empresas salvadoreñas, sus líderes y accionistas se involucraron tan a fondo con el proyecto que se comprometieron con el Comité de Balance Familia y Trabajo de la ANEP y con la OIT a poner en marcha al menos tres acciones concretas en sus respectivas organizaciones, muchas de las cuales han quedado plasmadas en esta guía. Esto significó un impacto positivo en la calidad de vida de las más de 15,000 personas que emplean estas diez empresas e indirectamente se beneficiaron también los miembros de sus familias, como bien lo muestran también los testimonios que acompañan las buenas prácticas recogidas en esta publicación. Por lo que podemos concluir que la influencia de este proyecto llegó al menos a otras 55,000 personas.

Si bien estos datos hablan por sí mismos, nos parece que no son suficientes. Por eso queremos seguir soñando juntos y trabajando por hacer realidad lo que anhelamos:

LLEGAR A LAS 50 GREMIALES MIEMBROS DE ANEP

Soñemos juntos en llegar a que más empresas realicen el estudio académico IFREI 2.0, que incluye el plan de implementación hacia una cultura de Responsabilidad Familiar Corporativa para contribuir al bienestar de tantos trabajadores y a sus familias y, por ende, a la construcción de una sociedad con familias sólidas que alejen a sus miembros de los efectos nocivos de la droga, de la delincuencia y de la violencia.

En efecto, con el trabajo de este primer piloto, el sector productivo nacional muestra de forma innovadora que puede llevar más lejos uno de los siete ejes de la visión de la RSE, como es el de “público interno”, al hacer énfasis en la facilitación del balance familia y trabajo de los empleados. De esta manera, los empresarios asumen activamente un rol en el campo de la prevención de la delincuencia juvenil, ya que resulta evidente que es bueno para la sociedad que los padres cuenten con más tiempo para educar a sus hijos, descansando y jugando con ellos, consecuentemente, ayudando a formar mejor a las nuevas generaciones de trabajadores y ciudadanos de este país. En efecto, si los miembros de una familia no tienen tiempo de convivir y de desarrollar sus competencias, en el seno de sus hogares no se formarán personas “completas” ni para la sociedad ni para las empresas del futuro.

Durante todo el proceso de estudio realizado en cada una de las empresas salvadoreñas, se pudo comprobar también que la familia es el núcleo básico de la sociedad y el ente educador de personas. Efectivamente, cualquier fenómeno que ocurre en la familia tiene consecuencias a corto, mediano o largo plazo en el ámbito de la vida social. Si la familia encuentra trabas para alcanzar su plenitud, aumentará el riesgo de que sus miembros no puedan alcanzar el desarrollo necesario y ello repercutirá, tarde o temprano, en elevados costos individuales y sociales como pandillas, delincuencia, violencia, miseria moral y material, falta de desarrollo socioeconómico, aumento del uso de alcohol y drogas, contaminación ambiental, soledad, abandono, maltrato de niños y ancianos, sufrimiento y corrupción.

Gary Becker, Premio Nobel de Economía, decía que la familia es el mejor “Ministerio de Asuntos Sociales” porque es la red que sostiene a las personas desempleadas y cuando pasan dificultades de cualquier índole. También podría decirse que es el mejor “Ministerio de Igualdad de Oportunidades” porque se respeta a cada uno de sus miembros como es y se atiende a cada una de sus necesidades para que alcance su pleno desarrollo. Es en la familia donde se forja la identidad de sus miembros y se genera la confianza, que es la base de funcionamiento de los mercados y de las instituciones. La familia es el mayor ámbito de gratuidad, solidaridad y generosidad. En ella la

persona es querida y aceptada por sí misma, tan solo por el hecho de existir. Su valor para toda sociedad es tan grande que no puede programarse ninguna organización social semejante. Nuestra sociedad vive de este núcleo básico de garantías cívicas y germen de valores irremplazables que se forjan en el seno de cada hogar. Por tanto, no solo el miedo a la violencia, el auge de las maras o el aumento de uso de alcohol y drogas nos hace mirar con afecto a la familia, sino porque cuidar de ella es la única manera de asegurar que funcione bien porque lo que está en juego es la misma existencia futura de la humanidad.

Como parte de nuestro sueño queremos convocarlos a:

FORTALECER LA CULTURA DE EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES EN EL SALVADOR Y, DESDE AQUÍ, A TODA LA REGIÓN CENTROAMERICANA

Nos ilusiona pensar que esta guía pueda ser un instrumento para la integración regional de los empresarios y ciudadanos salvadoreños, a través de mejorar la sostenibilidad de las organizaciones y la calidad de vida de las familias. Esto sería una prueba más de la visión humanista que anima el accionar de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP).¹ Queremos agradecer de modo especial a su Ex Presidente, Jorge Daboub que ha alentado los pasos de este Comité desde el primer momento y nos ha apoyado con su ejemplo y compromiso. Nos sentimos orgullosos y motivados porque el nuevo Presidente de ANEP, Luis Cardenal, también comparte el compromiso por mejorar el bienestar de los colaboradores y sus familias.

Si más empresas se suman a trabajar en pos del balance de vida, también se estará facilitando que más mujeres puedan vencer los llamados “techo de cristal” y “paredes de cemento” para poder aportar al mundo laboral desde su condición femenina y acceder a más posiciones sin tener que resignar su desarrollo profesional por su dedicación familiar.

Redescubrir el genio femenino (o la perspectiva femenina del mundo) es cuestión de sentido común y de negocio, pues facilita que los hombres

revaloricen su propia identidad, reconociendo ambos sexos la necesidad de convivir para enriquecerse y no para competir o discriminar al otro género. Esta nueva corriente que busca la solidaridad entre ambos ayuda a superar los paradigmas de hace dos siglos, en los que se ponía más énfasis en las diferencias sin aceptar la igualdad ni valorar la riqueza de la complementariedad, reduciendo la tarea laboral fuera de casa como exclusiva del hombre y la del hogar como esfera propia de la mujer.

Elevar la calidad de vida en nuestro país implica superar mitos falsos y apostar por el desarrollo sostenible derribando viejas barreras para que, con innovación y creatividad, se cuente con el talento diverso de cada uno. Esto está asociado a otro sueño que compartimos:

DESARROLLAR UNA CULTURA DE RESPETO Y APRECIO A LA DIVERSIDAD PARA IMPLANTAR UNA IGUALDAD REAL EN EL MUNDO LABORAL TANTO PARA HOMBRES COMO PARA MUJERES

Reflexionar sobre el valor de cada persona implica confiar que es posible vivir un nuevo modo de interacción entre varones y mujeres, para superar el miedo a la diversidad y generar actitudes de cooperación tanto en el hogar, como en la empresa, como en la vida social y política.

Afortunadamente, la crisis por falta de innovación y creación de valor al interior del sector empresarial ha generado el debate por hacer las cosas de forma diferente. En orden a retener y atraer a los jóvenes talentos de la Generación “Y” (de ambos sexos), los líderes han escuchado el mensaje que las nuevas generaciones plantean en relación su concepción del éxito unido a la felicidad.

El nuevo paradigma cultural de solidaridad entre hombres y mujeres es realista y ya está llegando al sector privado permitiendo apreciar la igualdad en la diferencia y el valor que tiene la solidaridad intergeneracional. La reciprocidad y la diversidad son ahora un imperativo clave dentro de las empresas para asegurar la productividad y la sostenibilidad contribuyendo a la promoción de la competitividad nacional y regional sin olvidar su lado humano.

Hablar de sostenibilidad nos lleva también a soñar con:

FOMENTAR LA CULTURA VERDE EN LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE LAS FAMILIAS

Tanto las empresas como las familias son agentes clave en favor del cuidado del medio ambiente. No se trata de grandes gestas corporativas sino de cuidar la ecología, a través de pequeñas acciones desde las familias hacia las empresas y viceversa.

El Acuerdo de París del año 2015 nos deja buenas noticias del interés de pasar de las proclamaciones a la acción para proteger la naturaleza, en una cumbre verde sin precedentes por el compromiso real de los países de enfrentar y evitar que se acentúe el calentamiento global. Hay esperanzas concretas de avanzar todos juntos en esta línea. Por nuestra parte, consideramos que varias de las prácticas que aparecen en esta guía apuntan también a cuidar el medio ambiente. Baste pensar los beneficios que trae aparejado el teletrabajo, es decir, la posibilidad de trabajar desde la casa, medidos en términos de ahorro de energía, de espacios físicos y de combustible, reduciendo con ello la huella de carbono. También la práctica de utilizar el servicio de conferencias a través del internet para reuniones, reducirá la necesidad de desplazarse, disminuyendo los viajes y los problemas de tráfico en las grandes ciudades, o la posibilidad de facilitar las capacitaciones en formato *e-learning* para reducir el uso de papel.

El aprecio por el medio ambiente llevará de la mano a alcanzar otro sueño:

IMPLANTAR EN EL SALVADOR UNA CULTURA DEL CUIDADO

Mejorar el crecimiento en el largo plazo de forma sostenible implica apostar por fortalecer la familia que es el primer ámbito de cuidado de las personas. Es preciso trabajar en pos de lograr el compromiso con el abordaje de los cuidados de las personas dependientes en sintonía con el llamado que hace la OIT en el documento “Conciliación con corresponsabilidad social en El Salvador. Reflexiones y aportes para la construcción de una agenda nacional de cuidados.”

Esto presenta el reto de trabajar juntos como sociedad para revalorizar las tareas de cuidado y a quienes a ellas se dedican formalmente y como trabajo profesional, incluyendo el cuidado en los hogares de los menores, enfermos, personas con discapacidad y ancianas. Por lo tanto, soñemos que se puede en el futuro cercano, promover políticas públicas y apoyar con acciones privadas para revalorizar las tareas domésticas y de cuidado, proveer facilidades educativas a las personas que se dedican a ellas, reconocerlas con una remuneración digna y protección social adecuada y ayudar a visualizar el sector de cuidados como uno con más oportunidades para el desarrollo de nuevas micro y pequeñas empresas. Por este camino, se estará también facilitando el balance familia y trabajo, en especial de los matrimonios jóvenes con niños pequeños y aquellas personas que tienen mayores a cargo.

Innumerables estudios señalan a la familia como piedra y soporte de una nación, tal como lo dice el economista Paul Simmons: “La familia constituye el último recurso y a la vez el primero para alcanzar la salud social.” Es reconocido que la familia es el hábitat ecológico, espiritual y material para la vida humana. Es el espacio donde las personas valen por lo que son y se les aprecia con un amor incondicional hasta el punto que la falta de esta sana autoestima genera falta de salud en la misma proporción a su carencia. Reconocer su vital importancia lleva al reconocimiento del valor de una cultura del cuidado, en todos los sectores humanos, lo que a su vez hace que la familia recupere su papel central ya que es el primer organismo –por decirlo de alguna manera– donde el “cuidado del cariño” se desarrolla de manera natural. Las familias son generadoras de movimientos económicos en la mayoría de las circunstancias de la vida. Cuando una persona se sabe amada incondicionalmente, se abre a relaciones sociales equilibradas.

Por todo lo dicho hasta aquí, no es extraño que se relacione el bienestar de las familias con el progreso de una nación, convirtiéndose esta institución en la brújula segura para encaminarse al desarrollo socioeconómico. Aspiramos a que la lectura de esta guía motive a todos a trabajar en pos de las familias de este querido país. Estamos convencidos de que la lectura y relectura de los testimonios y buenas prácticas recogidas en esta publicación servirá para

tomar ideas e innovar más y mejor dentro de las empresas independientemente del tamaño que tengan y del sector en el que desarrollen su actividad. Seguramente en estas páginas con tantos buenos ejemplos y testimonios de vida, encontrarán inspiración para soñar junto a sus equipos de trabajo, a sus colaboradores y a sus familias. Estos ejemplos reales traslucen valores muy sólidos y llegan a ustedes en la voz de sus propios protagonistas.

Nos unimos a las sugerencias que hace la OIT al sector empresarial, en el informe presentado de forma conjunta entre el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el Instituto para el Desarrollo, ISDEMU y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, para que redoble sus esfuerzos realizados hasta este momento con diez empresas y muchas otras sensibilizadas a través de eventos y conferencias. Sabemos que esta es una forma segura de alcanzar el objetivo de lograr una mejor calidad de vida para los salvadoreños, pues se contribuye a la implantación de una cultura de corresponsabilidad social en El Salvador. “Para ello es importante continuar y ampliar los esfuerzos piloto que se han realizado, tratando de identificar empresas aliadas y con mayor grado de apertura, y facilitando la diseminación de experiencias en el conjunto del sector.”² Al mismo tiempo, compartimos la convicción de que el equilibrio de vida, trabajo y familia, con corresponsabilidad social entre hombres y mujeres, debería ser un eje central de las políticas públicas, “para poder avanzar en políticas universales de cuidado que garanticen la satisfacción básica de la necesidad de cuidados de las familias, a la vez que promueven la igualdad de condiciones, oportunidades para ambos géneros en el ámbito del trabajo remunerado, y en definitiva, el trabajo decente para mujeres.”³

Llegamos al final de la guía pero sabemos que esta publicación será también el comienzo de muchos nuevos desafíos que seguiremos alcanzando entre todos en esta AVENTURA DE SOÑAR JUNTOS que nos llevará a todos a la misma conclusión: que la vida laboral y la vida familiar no son realidades contrapuestas sino altamente sinérgicas y que trabajar para que se relacionen de manera armónica es fuente inagotable de satisfacción porque por allí pasa la felicidad de las personas y el éxito de las sociedades.

Académicas
participantes



Patricia Debeljuh

Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra – España. Ha realizado estudios de postgrado en Filosofía en Roma y ha cursado el Programa Enfocado en Dirección de Recursos Humanos en el IESE de Barcelona y el Programa de Alta Dirección en el IAE Business School de la Universidad Austral. Es además Licenciada en Relaciones Industriales, con Diploma de Honor, por la Universidad Argentina de la Empresa. Actualmente es la Directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral y Profesora en Prácticas de Dirección y del Programa Doctoral en el IAE.

Es Profesora Visitante en varias escuelas de negocios de la Región. Es autora de varios libros y artículos de su especialidad. Ha coordinado junto con Ángeles Destéfano las guías de buenas prácticas de Argentina: “Hacia una Empresa Familiarmente Responsable” (2011) y “Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa” (2013) y “Hacia un Nuevo Pacto entre Trabajo y Familia” (2015).

Ha recibido varios reconocimientos, entre ellos, la Orden de Mérito “Protectora de la Familia”, otorgada por la Fundación Suma Veritas y el Rotary Club (2009); en el año 2011 fue elegida como una de las 100 mujeres líderes de Argentina por la Revista Apertura y en el año 2013 fue distinguida por su liderazgo apoyando el desarrollo de las mujeres empresarias otorgado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

Emma Rosa Reyes de Santos

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Durante diez años laboró en la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa CEL, en diversas unidades administrativas. Seguidamente ha desarrollado su trayectoria profesional coordinando planes estratégicos para organismos no gubernamentales con enfoque de procesos bajo Normas ISO. Fue Directora Ejecutiva del Centro de Capacitación Profesional para la Mujer SIRAMÁ. Ha prestado sus servicios como Coordinadora Técnica del Plan Piloto realizado por Fundación EMPREPAS junto a la OIT y ANEP, dirigiendo a nivel local la investigación IFREI 2.0 en diez empresas salvadoreñas (2013-2015), y desarrollando una sólida experiencia en la metodología. Desde hace cuatro años es Gerente del Programa Joven con Valor, proyecto de empleabilidad que capacita a más de 300 jóvenes universitarios al año, propiedad de Joven 360 y Fundación Forja. También dirige una empresa familiar.

Kalena de Velado

Master de Matrimonio y Familia, por la Universidad de Navarra, Pamplona, España, (tesis en curso) Promoción 2016. Master en Bioética (2007) por la misma Universidad, en alianza con la Universidad del Istmo, Guatemala. Master en Docencia por la Universidad del Istmo, Guatemala (2004). Recibió el diploma que la acredita como experta en el tema “Formación por Competencias (Área Gerencial)”, del programa piloto modalidad distancia, con el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Milán, Italia y en alianza con el INSAFORP.

Colabora como columnista en la sección Editorial de LA PRENSA GRAFICA desde 1990. Escribe también para la revista femenina ELLA, para la sección “Estilos”. Fundadora y Presidenta de la Fundación EMPREPAS, Miembro del Comité Nacional de Balance Familia y Trabajo y del Comité de RSC de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP). Le fue otorgado el reconocimiento de “Profesional del Año 2014”, de parte de la Universidad Dr. José Matías Delgado, en El Salvador.

Nuria Chinchilla

Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, Master en Economía y Doctora en Dirección de Empresas por el IESE Business School. Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE. Es miembro del Top Ten Management Español, consejera de varias sociedades y miembros de diversas asociaciones profesionales y académicas. Asesora de gobiernos regionales y estatales de todo el mundo.

En el 2011 fue elegida como una de las “100 mujeres españolas del siglo XXI”. En el 2008 recibió el Premio Mujer Directiva de la revista “Estrategia Directiva” en la categoría Conciliación Empresa- Familia. También ha sido premiada por ALMUR y por la Asociación Empresa Mujer con el premio “ASEM de Oro” por su continua aportación a la Conciliación Empresa-Familia.

Esther Jiménez

Licenciada en Derecho y Ciencias del Trabajo y Master en Dirección de Empresas por la Universitat Oberta de Catalunya, y PDD (Programa Desarrollo Directivo) por el IESE Business School, Universidad de Navarra. Ha desarrollado su trayectoria profesional en los sectores de seguros, inmobiliario y educativo.

En este último trabajó durante 20 años como CEO dirigiendo proyectos estratégicos, personal y equipos interdisciplinarios, finanzas estructurales y operativas, comunicación y promoción.

En la actualidad es Gerente e Investigadora del Centro Internacional Trabajo y Familia (IESE) y consultora de organizaciones en Dirección de Personas, Conciliación, Competencias de Liderazgo, Trayectorias Profesionales.

Carolina Miguel

Licenciada en Economía por la Universidad Argentina de la Empresa. Magister en Finanzas por la Universidad del CEMA. Master en Socioeconomía por la Universidad Libre Internacional de las Américas. Estudios de Antropología Sociocultural en la Universidad de Buenos Aires y en Políticas Públicas en la Universidad Torcuato Di Tella.

Investigadora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina. Coordinó proyectos sociales para la Asociación Civil Responde. Se ha desempeñado como agente financiero en bancos de inversión internacional durante diez años.

Mireia Las Heras

Profesora de IESE Business School de la Universidad de Navarra, España, donde es la Directora de Investigación del Centro Internacional Trabajo Familia. Ingeniera Industrial por la Universidad Politécnica de Catalunya, con la especialización en Organización Industrial. MBA del IESE y Doctora en Administración de Empresas por la Universidad de Boston.

En 2009 coeditó un libro sobre trabajo y familia titulado *A Practical Guide for Implementing Effective Work Family Policies Across Countries*. Ha publicado e investigado en temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, sobre mujer y liderazgo y desarrollo de trayectorias profesionales. Actualmente está involucrada en un proyecto internacional sobre el desarrollo profesional y trabaja en distintas iniciativas centradas en la gestión de la carrera profesional, el dinamismo del éxito y su relación con la integración del trabajo y la familia.

Anexos

Anexo I

Miembros del Comité de Balance Familia y Trabajo del Sector Privado de la Asociación Nacional de la Empresa Privada, ANEP

Roberto González, Gerente General Distribuidora de Electricidad, DELSUR, S.A. de C.V.
Claudia Tomasino de Crespo, Gerente Legal Distribuidora de Electricidad, DELSUR, S.A. de C.V.
Jamina Trabanino Duch, Gerente General FESSIC, S.A de C.V.
Mauricio Interiano Orellana, Gerente General Centro de Negocios Expertha
Lisette Varaona de Interiano, Directora Ejecutiva La Fabbrica di Gelato
Iris de Romero, Vicepresidenta Airestandar
Rodrigo Bolaños, Gerente General League C.A. Limitada de C.V.
Graciela Fontg de Bolaños, Directora League C.A. Limitada de C.V.
José Mayorga-Rivas, Gerente General Distribuidora Salvadoreña
Claudia de Ibáñez, Gerente Asuntos Corporativos Walmart México y Centroamérica
Mónica Cárdenas de Flores, Gerente Administrativo Cenergica - Nejapa Power
Kalena de Velado, Presidenta de Desarrollo Ejecutivo y Presidenta de Fundación EMPREPAS
Marco Penado, Gerente de País Manpower Group
Blanca Lizette Campos de Keller Socia de Auditoría, RSM El Salvador
Fermina Cárdenas, Gerente de Relaciones Corporativas Grupo CASSA

Asesoras Jurídicas y Asuntos de Género, del Comité de Balance Familia y Trabajo: Marlen Jada de Jerez y Carmen Elena Pineda

Desde su fundación en agosto del 2012, en el marco del cumplimiento del CONVENIO 156 suscrito por El Salvador con la OIT, el Comité de Balance Familia y Trabajo se perfiló como una instancia para influir positivamente en la forma de gobernanza de las empresas asociadas a las 50 organizaciones gremiales que conforman la ANEP.

Anexo II y III

Miembros Fundadoras y de la Junta Directiva de Fundación EMPREPAS

Presidenta: Kalena de Velado

Vice Presidenta: Carmen María Grassl Lecha de Álvarez

Secretaria: María Alicia Avilés Pacas de López Andreu

Tesorera: Anabel Meza Tinoco

Directoras:

María Eugenia Brizuela de Ávila

Iris Ivette Mazorra de Romero

Ana Lucrecia Valiente de Domínguez

Ana Margarita Ortega de García

Belinda Llord de Ruiz

Celina Dutriz Fogelbach de Mejía

Marta Lucrecia O'Byrne de Forest

Gloria Margarita García de Lemus

Ana Rose Marie Boillat de Dutriz

Mónica Beatriz Bahaia Simán de Saca

Vivian Del Carmen Arguello de Lacayo

Primeros Colaboradores y Asesores de Fundación EMPREPAS

Elena María Lacayo de Alfaro, Presidenta de FUNDEMAS y Primera Presidenta de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Roberto Murray Meza, Primer Presidente de FUNDEMAS, El Salvador.

Antonio Cabrales, Ex Presidente de FUSADES, El Salvador.

Rafael Alvira, Ex Director del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra – España; Profesor Emérito de la Universidad de Navarra, Pamplona, España.

Raquel Zelaya Rosales, Presidenta de la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), Guatemala.

Sophia Aguirre, Profesora de la Universidad Católica de Washington, USA.

Patrick F. Fagan, Investigador The Heritage Foundation, Washington, USA.

Lilian Zelaya de Arias, Presidenta de la Fundación Lidera, El Salvador

Adriana de Arriaza, Abogada, El Salvador

Anexo IV

Equipos de trabajo comprometidos en las diez empresas participantes en el Plan Piloto



ALMACENES SIMAN

Alta Dirección:

Ricardo Simán, Presidente ALSICORP (Almacenes Simán y Franquicias)

Rosemary Simán, Vicepresidente Ejecutivo ALSICORP

Equipo Líder:

Ángela Marzo, Gerente Regional de Gestión Humana ALSICORP

Gabriela Pérez Ferrufino, Gerente de Marca Credisiman y Responsabilidad Social Empresarial

Fabrizio Quintanilla, Gerente de Planeación

Colaboradores:

Sonia de Aguilar, Encargada de Relaciones con los Colaboradores

Julia Leal, Gerente de Cultura Organizacional

255



TELUS INTERNATIONAL

Alta Dirección:

Jaime Vila, Vicepresidente de RRHH

Equipo Líder:

Mauricio Romero, Gerente de Entrenamiento

Deborah Rosales, Directora de RRHH (*)

(*) Líderes de la Alta Dirección que acompañaron directamente en la ejecución del proyecto, siendo además miembros del Equipo Líder.



DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA

Alta Dirección:

José Mayorga-Rivas, Gerente General

Adriana Alcaine, Gerente de Finanzas y Recursos Humanos (*)

Edgar Benítez, Gerente Comercial

Roberto Herrera, Gerente de Mercadeo

Arturo Serrano, Gerente de Logística

Fernando Hernández, Jefe de Tecnologías de Información

Equipo Líder:

Héctor Navarro, Jefe de Planta

Edgar Martínez, Jefe de Logística

Julia Gómez, Técnico de Recursos Humanos



PREMIUM RESTAURANTS OF AMERICA, PIZZA HUT

Alta Dirección:

Héctor Viche, Director Regional de Recursos Humanos

Equipo Líder:

Guillermo Domínguez, Coordinador de Seguridad Informática

Claudia Xochilt de Recinos, Gerente de Recursos Humanos

Rodrigo Rodríguez, Coordinador de Comunicación Interna

Gustavo García Aguilera, Gerente de Cultura Organizacional (*)



GRUPO SAN NICOLÁS

Alta Dirección:

Víctor Silhy, Presidente

Marisol Silhy de Daboub, Directora Ejecutiva Farmacias San Nicolás

Carolina de Melara, Gerente Corporativo de Recursos Humanos, Grupo San Nicolás (*)



UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA

Rector:

Mario Antonio Ruiz Ramírez

Equipo Líder:

Julia Marta Marroquín de Cerros, Directora de Proyección Social

Melany Victoria Barillas de Tenorio, Directora Financiera

257



DAVIVIENDA

Alta Dirección:

Gerardo José Simán Siri, Presidente Ejecutivo

Juan Pablo Betancourt, Director Regional de Talento Humano

Peggy Carolina Girón, Directora de Operaciones y Tecnología

Ricardo Sánchez, Director Legal

Equipo Líder:

Dany Flores, Subgerente de Talento Humano

Sindy Joya, Analista de Compensación

Celina de Sánchez, Coordinadora de Relaciones Laborales

Guadalupe Cornejo, Jefe de Aprendizaje y Desarrollo

Denisse Zelaya, Administrador de Proyectos Sociales

Camila Galicia, Jefe de Compensación y Soporte al Negocio



ASESUISA

Alta Dirección:

Enzo Bizzarro, Presidente

Claudia Cruz, Directora de Comunicaciones y Mercadeo

Marcela Morán, Directora de Bienestar y Entorno Humano (*)

Equipo Líder:

Natalia Guirola, Analista de Bien Humano

Jacobo Muñoz, Analista de Bien Humano



AEROMAN

Alta Dirección:

Alejandro Echeverría, CEO

Cristina Guirola de Colorado, VP de Talento y Cultura (*)

Alberto Alfaro, Director de Operaciones

Juan Roberto Doñán, Director de Control de Calidad (*)

Equipo Líder:

Michelle Grassl, Gerente Desarrollo Estratégico

Juan Carlos Conde, Gerente de Proyectos

Gustavo Rivas, Gerente de Infraestructura

Fidel Tario, Gerente de Planificación Inventarios

Anabel Leiva, Gerente de Relaciones Internas

Gabriela Rivas, Supervisora de Comunicaciones y RSE



DELSUR

Alta Dirección:

Roberto González, Gerente General

Cecilia de Santamaría, Gerente de Administración y Finanzas

Víctor Zaldaña, Gerente de Distribución

Ingrid Chávez de Mendoza, Gerente de Planificación Comercial

Mauricio Figueroa, Gerente Comercial

Einar Nuila, Gerente de Recursos Humanos

Claudia Tomasino, Gerente Legal

Equipo Líder:

Xiomara de Ochoa, Jefa de Comunicaciones y RSE

Pedro Hernández, Jefe de Recaudación

Andrea Abrego, Ingeniera de Normas y Subestaciones

Ana Graciela Fontg, Analista de Recursos Humanos



Anexo V

50 Gremiales miembros de ANEP

1. Asociación Azucarera de El Salvador
2. Asociación Bancaria Salvadoreña
3. Asociación Buró de Convenciones de El Salvador
4. Asociación Cafetalera de El Salvador
5. Asociación de Avicultores de El Salvador
6. Asociación de Consultores de El Salvador
7. Asociación de Distribuidores de El Salvador
8. Asociación de Industriales Químico Farmacéuticos de El Salvador
9. Asociación de la Industria Gráfica Salvadoreña
10. Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de El Salvador
11. Asociación de Medios Publicitarios Salvadoreños
12. Asociación de Medios de Publicidad Exterior
13. Asociación de Proveedores Agrícolas
14. Asociación de Propietarios de Plantas Procesadoras de Leche
15. Asociación de Productores de Caña de Azúcar
16. Asociación de Productores de Leche de El Salvador
17. Asociación Nacional de Anunciantes de El Salvador
18. Asociación Para el Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura de El Salvador
19. Asociación Salvadoreña de Administradoras de Fondos de Pensiones
20. Asociación Salvadoreña de Agencias de Publicidad
21. Asociación Salvadoreña de Beneficiadores y Exportadores de Café
22. Asociación Salvadoreña de Destiladores y Licoreros
23. Asociación Salvadoreña de Distribuidores de Materiales de Construcción
24. Asociación Salvadoreña de Distribuidores de Vehículos
25. Asociación Salvadoreña de Empresas de Seguros
26. Asociación Salvadoreña de Ganaderos e Industriales de la Leche
27. Asociación Salvadoreña de Importadores de Repuestos Automotrices
28. Asociación Salvadoreña de Importadores y Comercializadores de Gas Licuado de Petróleo
29. Asociación Salvadoreña de Industriales
30. Asociación Salvadoreña de Industriales de Agua Envasada

31. Asociación Salvadoreña de la Industria del Plástico
32. Asociación Salvadoreña de la Industria Petrolera
33. Asociación Salvadoreña de Radiodifusores
34. Bolsa de Valores de El Salvador
35. Cámara Americana de Comercio de El Salvador
36. Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
37. Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador
38. Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador
39. Cámara Salvadoreña de Empresas Consultoras
40. Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción
41. Cámara Salvadoreña de Turismo
42. Consejo Nacional de la Pequeña Empresa de El Salvador
43. Cooperativa Ganadera de Sonsonate de R.L.
44. Corporación Algodonera Salvadoreña Limitada
45. Corporación de Exportadores de El Salvador
46. Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores
47. Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños
48. Unión de Cooperativas de Cafetaleros de R.L.
49. Unión de Dirigentes de Empresas Salvadoreñas
50. Unión MIPYMES El Salvador



Bibliografía y referencias

Presentación:

1. Cfr. [www. http://www.emprepas.org.sv/mision-y-vision](http://www.emprepas.org.sv/mision-y-vision)
2. Actualmente el sitio con el cuestionario para El Salvador sigue abierto y disponible para quienes deseen obtener un análisis individual de su balance familiar y trabajo. Se puede acceder a él en <http://www.cvent.com/Surveys/Welcome.aspx?s=7bb2affc-913d-43a1-bb98-fe285effc46e&lang=es-ES&refid=07>.
3. Se puede acceder al documento completo de esta investigación en: http://www.iese.edu/es/files/Presentaci%C3%B3n%20El%20Salvador%20%E2%80%93%20EFR%202008_tcm5-28834.pdf
4. Debeljuh, Patricia y Destéfano, Ángeles: “*Hacia una empresa familiarmente responsable*”, IAE, Buenos Aires, 2011, p. 15.
5. Debeljuh, Patricia y Destéfano, Ángeles: “*Hacia una empresa familiarmente responsable*”, IAE, Buenos Aires, 2011, p. 14.
6. Cfr. Debeljuh, Patricia y Destéfano, Ángeles: “*Hacia una empresa familiarmente responsable*”, IAE, Buenos Aires, 2011, p. 14.

Capítulo 1:

- (*) Este capítulo fue publicado en: Debeljuh, Patricia y Destéfano, Ángeles: “*Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa: guía de buenas prácticas*”, IAE Business School, Buenos Aires, 2013.
- Cox, Taylor H. y Blake, Stacy: “Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness”, *Academy of Management Executive*, vol. 5, n. 3, 1991, pp. 45-56.
- Chinchilla, Nuria: “*La rotación de directivos. ¿Comprometidos o involucrados?*”, EADA y Crecen-to Publishing, Barcelona, 2009.
- Chinchilla, Nuria, García, Pilar y Mercadé, Ana: “*Emprendiendo en femenino*”, Barcelona, Gestión 2000, Barcelona, 1999.
- Chinchilla, Nuria y Moragas, Maruja: “*Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*”, Ariel, Barcelona, 2009.
- Debeljuh, Patricia y Destéfano, Ángeles: “*Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa: guía de buenas prácticas*”, IAE Business School, Buenos Aires, 2013.
- Ely, Robin y Thomas, David: “Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n. 2, junio 2001, pp. 229-273.
- Pérez López, Juan Antonio: “*Fundamentos de la dirección de empresas*”, Rialp, Madrid, 1992.
- Pérez López, Juan Antonio: “*Paradigmas del liderazgo*”, Mc Graw-Hill, Madrid, 2001.
- Senge, Peter: “*La quinta disciplina*”, Granica, Buenos Aires, 2004.

Capítulo 2:

[*] Parte de este capítulo fue publicado en: Debeljuh, Patricia y Destéfano, Ángeles: *“Hacia un nuevo pacto entre trabajo y familia: guía de buenas prácticas,”* IAE Business School, Buenos Aires, 2015.

1. Cfr. Becker, Gary S.: *“Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education,”* Tercera Edición, Universidad de Chicago, 1993.
2. Cfr. Polanyi, Karl: *“La Gran Transformación,”* Fondo de Cultura Económica, México, 1957.
3. Cfr. Bruni, Luigino: *“Humanizar la economía,”* Ciudad Nueva, 2000, p. 52
4. Social Trends Institute: *“Dividendo demográfico sostenible ¿Qué tienen que ver el matrimonio y la fecundidad con la economía?”*, 2012, p. 6.
5. International Federation for Family Development (IFFD): *“¿Son los hijos un bien público? Consecuencias de aportar nuevos individuos a la sociedad,”* publicado en The Family Watch, paper n° 3, noviembre 2011, pp. 1-2.
6. Cfr. Albino, Abel: www.conin.org.ar
7. Cfr. FUSADES-UNICEF: *“Una mirada a las familias salvadoreñas: sus transformaciones y desafíos desde la óptica de las políticas sociales con enfoque hacia la niñez,”* 2015, p. 44.
8. Cfr. FUSADES-UNICEF: *“Una mirada a las familias salvadoreñas: sus transformaciones y desafíos desde la óptica de las políticas sociales con enfoque hacia la niñez,”* 2015, p. 24.
9. FUSADES-UNICEF: *“Una mirada a las familias salvadoreñas: sus transformaciones y desafíos desde la óptica de las políticas sociales con enfoque hacia la niñez,”* 2015, p. 26.
10. Datos obtenidos de estadísticas oficiales publicados en el informe FUSADES-UNICEF: *“Una mirada a las familias salvadoreñas: sus transformaciones y desafíos desde la óptica de las políticas sociales con enfoque hacia la niñez,”* 2015, p. 26.
11. Cfr. FUSADES-UNICEF: *“Una mirada a las familias salvadoreñas: sus transformaciones y desafíos desde la óptica de las políticas sociales con enfoque hacia la niñez,”* 2015.
12. Cfr. FUSADES-UNICEF: *“Una mirada a las familias salvadoreñas: sus transformaciones y desafíos desde la óptica de las políticas sociales con enfoque hacia la niñez,”* 2015, p. 28.
13. Cfr. FUSADES-UNICEF: *“Una mirada a las familias salvadoreñas: sus transformaciones y desafíos desde la óptica de las políticas sociales con enfoque hacia la niñez,”* 2015, pp. 32-33.

Capítulo 3:

[*] Agradecimientos: a Marc Grau-Grau, Julia Sierra y Camila Cepeda que han trabajado en la recogida de datos y en la elaboración de los informes a las empresas. Muy especialmente a Esther Jiménez sin su colaboración el trabajo en el Centro Internacional Trabajo Familia no saldría adelante. A Emma de los Santos por su infatigable dedicación y a Kalena de Velado, sin ellas no hubiese sido posible el proyecto en Centroamérica. Finalmente a Patricia Debeljuh que es capaz de hacer que los proyectos ambiciosos salgan adelante casi sin darse cuenta uno.

Capítulo 4:

1. Cfr. <http://www.transparencia.oj.gob.sv/Filemaster/InformacionGeneral/documentacion/c-40/6609/HOMICIDIOS%20%20NOVIEMBRE%20%202015.pdf>

Capítulo 6:

1. En el Anexo IV se detallan los nombres de los directivos y miembros de cada equipo líder de las 10 empresas participantes.

Epílogo:

1. En el Anexo V figuran todas las Asociaciones y Entidades de los sectores representativos de la iniciativa privada que forman parte de la ANEP.
2. PNU-OIT: *“Conciliación con corresponsabilidad social en El Salvador. Reflexiones y aportes para la construcción de una agenda de cuidados”*, 2015, p. 147.
3. PNU-OIT: *“Conciliación con corresponsabilidad social en El Salvador. Reflexiones y aportes para la construcción de una agenda de cuidados”*, 2015, p. 147.



Esta publicación se terminó de imprimir en el mes de agosto de 2016
en Intercolor, calle Plan del Pino, Colonia Petaluma, 25, Ciudad Delgado,
San Salvador, El Salvador, Centro América. Teléfono (503) 22914905. Fax (503)25264617.

“En la actualidad, el empresariado salvadoreño se preocupa por ser más que un prestador de servicios o por ofertar productos, ahora busca también dar mejores y mayores beneficios a su fuerza laboral y a sus familias, y mejorar el entorno social a través del desarrollo de actividades y buenas prácticas en el área de responsabilidad social empresarial. Desde el gobierno y desde mi rol como Comisionado Presidencial para la Promoción y el Desarrollo de la Inversión Pública y Privada, nos damos cuenta que, día a día, más empresas tienen este tipo de iniciativas, y como un creyente de estas prácticas siempre promuevo la ejecución de acciones en este ámbito, ya que el país necesita que el tejido empresarial no solo sea exitoso sino también, que lo logre beneficiando a su talento humano y su entorno social. Es un gusto para mí trabajar de cerca y crear alianzas con el sector empresarial para ser impulsores del desarrollo de nuestra gente.”

Óscar Samuel Ortiz Ascencio, Vicepresidente de la República de El Salvador

“La Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMÁS, se enorgullece de haber formado parte de esta iniciativa que permite brindar a las pequeñas, medianas y grandes empresas de El Salvador y de la Región, herramientas que fomentan el balance entre la vida laboral y la vida familiar. Se trata de una apuesta en la que tanto la familia, como el empleador y el trabajador, salen ganando. Con esta Guía de Buenas Prácticas, las empresas contarán con una excelente herramienta que contribuirá a formar seres humanos más íntegros, misión que EMPREPAS ha impulsado desde su fundación.”

Elena María de Alfaro, Ex Presidente de la Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMÁS

“Es innegable la importancia de la familia en la sociedad y por ello es tan valioso el compromiso de la empresa de fomentar el bienestar integral de sus empleados a través de una visión de balance de vida, familia y trabajo. El futuro del mundo pasa a través de las familias en cuyo seno se forman sus futuros ciudadanos. Es meritorio el compromiso social manifestado por las empresas que participan en esta publicación reconociendo la estrecha vinculación entre una familia sólida con empleados motivados coadyuvando a la productividad de la empresa y su sostenibilidad.”

**María Eugenia Brizuela de Ávila, Fundadora de EMPREPAS,
Ex Canciller de la República de El Salvador**

Esta publicación se ha realizado con el apoyo de:



ACT/EMP

Bureau for employers Activities

ACT/EMP, Buró de Actividades con Empleadores
de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Aliados estratégicos de esta iniciativa:



Colabora en la difusión:

