

Responsabilidad Familiar Corporativa:

Su impacto en la sociedad, liderazgo flexible para triunfar en la Revolución 4.0

Carmen Elena Hernández de Velado

MSc. en Bioética, MSc. Docencia Universitaria

Fundadora y Presidenta en EMPREPAS

Miembro del Comité de Balance

Familia y Trabajo, ANEP

Recepción: 25/01/19 Aceptación: 22/03/19

Introducción

Desde ya se vislumbra contundentemente que el futuro requerirá colaboradores y trabajadores con nuevas habilidades y aptitudes, que, si no llegan a las organizaciones, éstas pagarán el alto precio de la falta de competitividad. Ciertamente, se vaticina que con la entrada de la Cuarta Revolución Industrial (Industria 4.0) junto a la transformación digital, se dará mayor importancia a los conocimientos y al trabajo bien hecho, pero también a la formación de las “habilidades blandas” o “*soft skills*”. Esto pone al talento en el centro de la ecuación,

de tal forma que las empresas reeduquen a su gente o contraten personas con las competencias, habilidades y conocimientos que les permitan funcionar en el nuevo entorno de trabajo de la Industria 4.0, ya que la academia no está formando a los talentos que se necesitan, ni las empresas cuentan con las herramientas para enamorar y fidelizar a los colaboradores talentosos del futuro del trabajo.

“El nuevo liderazgo en la Revolución 4.0 es flexible”, señalan los expertos en dirección de empresas como la Doctora Mireia Las Heras, Directora del “Centro Internacional Trabajo

y Familia”, de la Escuela de Negocios IESE de Barcelona. Efectivamente el futuro del trabajo, de la familia y de la sociedad será femenino y masculino, por lo que se hace urgente que las organizaciones del sector productivo cuenten con novedosas maneras de relacionarse entre los equipos de trabajo.

Las empresas han de encontrar aquellas formas de dirigir organizaciones en las que talentosos trabajadores de ambos géneros se sientan cómodos, logrando el éxito a través de la valoración y puesta en práctica de una cultura de inclusión y diversidad, que les permita hacer sinergias entre lo que aporta la mirada de una mujer y lo que aporta un varón, obteniendo soluciones creativas en los servicios y productos de calidad global, ya sea que los consuman o exporten, las empresas nacionales, aumentando la productividad y sostenibilidad.

Ahora existe una herramienta de diagnóstico para calcular el grado de flexibilidad en una empresa, que ya ha sido implementada en las empresas en muchos países de los cinco continentes, midiendo tres dimensiones: liderazgo, políticas y cultura que además facilita el balance de vida, familia y trabajo de los empleados.

Abstract

It is already clear that the future will require collaborators and workers with new skills and abilities, who, if they do not reach the organizations, will pay the high price of lack of competitiveness. Certainly, it is predicted that with the entry of the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) next to the digital transformation, will give greater importance to knowledge and work well done, but also to the formation of “soft skills” or “soft” skills.

This puts talent at the center of the equation, in such a way that companies reeducate their people or hire people with the skills, abilities and knowledge that allow them to function in the new work environment of Industry 4.0, since the academy is not training the talents that are needed, nor the companies have the tools to fall in love and retain the talented collaborators of the future of work.

“The new leadership in Revolution 4.0 is flexible,” say business management experts such as Dr. Mireia Las Heras, Director of the “International Center for Work and Family,” of the IESE Business School in Barcelona. Effectively the future of work, family and society will be feminine and masculine, so it is urgent that the organizations of the productive sector have new ways of relating among the work teams.

Companies have to find ways to lead organizations in which talented workers of both genders feel comfortable, achieving success through the assessment and implementation of a culture of inclusion and diversity, which allows them to make synergies between what It brings the look of a woman and what a man brings, obtaining creative solutions in services and products of global quality, whether consumed or exported, by national companies, increasing productivity and sustainability.

Now there is a diagnostic tool to calculate the degree of flexibility in a company, which has already been implemented in companies in many countries on five continents, measuring three dimensions: leadership, policies and culture that also facilitates the balance of life, family and the work of the employees.

Se trata de la Responsabilidad Familiar Corporativa, entendida como “el compromiso de la empresa para fomentar una cultura, unos valores, un liderazgo y unas políticas de empresa que faciliten la integración trabajo-familia, de modo que tenga un resultado positivo en la empresa, sobre los empleados y sus familias y también en la sociedad, porque las empresas tienen un impacto sobre ésta última, al tener la posibilidad de intervenir y transformar socioeconómicamente las condiciones de las personas alrededor o stakeholders de la organización empresarial, por ejemplo, que los empleados puedan cuidar de sus hijos y de sus mayores, educar a las personas que tienen a su cargo, etc.”

Según las conclusiones del último estudio global sobre Responsabilidad Familiar Corporativa (IFREI), el 70% de los empleados desearía que se facilitara más y no se discriminara a las personas por buscar el equilibrio, porque además de ganar ellos en calidad de vida, se aumenta en 19% la productividad laboral.

La facilitación del balance de vida, trabajo y familia, implícita en la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) convierte esta última en un instrumento efectivo para lograr una productividad sostenible. Sobre todo, porque las nuevas generaciones de trabajadores de la Revolución 4.0 y de la Transformación Digital se plantean desarrollar plenamente sus roles familiares y sociales, de amistad y solidaridad, como una parte esencial de su bienestar personal. Cuando encuentran en una organización un ambiente laboral amigable a la familia que respete el tiempo libre, acompañado de políticas y liderazgo flexible, es muy probable que los accionistas puedan contar con una fuerza laboral comprometida con la visión

y misión de la compañía, brindando servicio eficaz y alcanzando una competitividad más sostenible.

La mirada humanista detrás del concepto de la RFC estimula conseguir o profundizar dentro de las organizaciones una cultura y liderazgo flexible, muy acorde con el nuevo perfil de trabajadores de generaciones millennial, Z y las que vienen detrás, que buscan un entorno que se adapte a sus necesidades particulares de vida, y que además les ofrezca un entorno laboral enriquecedor en el que puedan dar lo mejor de sí mismos (compromiso, lealtad, entre otros), dándoles la libertad y el poder de progresar sin tener que descuidar a sus familias y con la posibilidad de cultivar otros intereses.

Ciertamente, facilitar el balance de vida mejora la calidad de relación entre empleados y empleadores, y la equidad entre mujeres y hombres, resultando en un mejor gobierno corporativo al cuidar mejor al público interno sin desatender la rentabilidad. El equilibrio de vida ayuda a que sea una realidad la fórmula empleados felices, empresas productivas, reto de las empresas del milenio. La familia es la base de la sociedad y la clave del desarrollo sostenible, por lo que cualquier acción para fortalecer dicha institución permitirá a las empresas contribuir a la creación de capital humano y social, sin los cuales no se puede generar desarrollo sostenible.

Estos dos elementos mencionados están en línea con varios ejes de la agenda 2030 que proponen los OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE, promovidos por Naciones Unidas, con la idea que sea una labor conjunta global en los próximos años, en conjunto la sociedad civil, estado y sector privado. Llevar a cabo

dentro de las empresas la Responsabilidad Familiar Corporativa, RFC, tiene impacto especialmente de los objetivos 3 (Salud y Bienestar), 5 (Igualdad de Género),

8 (Trabajo Decente), 12 (Producción y Consumo Responsable) y 17 (Alianzas para lograr los Objetivos).

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas

Al incorporar el modelo RFC, las empresas se convierten en organizaciones pioneras de una visión humanista, que les permite ser visualizadas con un liderazgo diferente e innovador, colocándose a la cabeza de las compañías del país y la región centroamericana en la mente de los consumidores educados y exigentes actuales. Proyectan a través de la Responsabilidad Familiar Corporativa, RFC, que están preparadas para navegar y lograr una competitividad sostenible exitosa en la cuarta revolución industrial.

Antecedentes

La llegada a El Salvador (año 2000) del modelo de gestión de negocios bajo la Responsabilidad Social Empresarial, concebida como un imperativo estratégico para lograr buena gobernanza corporativa, fue el detonante para buscar herramientas de dirección que combinaran obtención de rentabilidad y alto sentido de solidaridad.

La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS) trajo al país el tema

haciendo eco de la necesidad de promover la forma de gobernanza corporativa que incluyera valores éticos, políticas y prácticas de respeto al medio ambiente para lograr competitividad sustentable. Entre los ejes de trabajo que se plantearon desde entonces se pueden mencionar: la gobernanza y la ética, el mercadeo responsable, el cuidado del medio ambiente, la participación 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 26000 de responsabilidad social.

Precisamente, fue una de las áreas de la Responsabilidad Social Empresarial, la que se refiere al público interno, la que llamó la atención por la novedad de colocar a las personas como el centro de la gestión de las organizaciones.

Por otro lado, se conoció en el 2005 a la referente mundial del empuje de una cultura amigable a la familia en el trabajo de 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, ella transmite en todos los rincones del mundo la inquietud de empezar a generar un cambio cultural en las empresas, con el fin de facilitar a los colaboradores el balance entre vida familiar, personal y laboral.

Años después, la Doctora Chinchilla bautizaría al conjunto de herramientas que facilitan el balance de vida, trabajo y familia bajo el concepto de Responsabilidad Familiar Corporativa.

Es así como en El Salvador se entusiasma un grupo de mujeres y hombres para conformar el 16 de julio de 2005 la Fundación Empresarias por la Responsabilidad Social (EMPREPAS), una organización sin fines de lucro cuya visión es “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.”

En el año 2012 llegó finalmente la oportunidad para la fundación EMPREPAS de instaurar en El Salvador una cultura de equilibrio de vida, trabajo y familia, a través de un plan piloto, tras años de sensibilización del tema y generar confianza en la Fundación EMPREPAS. Aconteció con el específico acercamiento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al colectivo de mayor prestigio 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.

Para acometer el proyecto, la OIT sugirió 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.

Para realizar este cometido, EMPREPAS efectúa 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.

La implementación en 10 empresas se llevó a cabo gracias al entusiasmo y la magnanimidad de la Dra. Chinchilla, (iniciadora y vocera experta global de la visión de integrar vida, trabajo y familia); y de la Dra. Debeljuh, autoridad internacional que apoya el trabajo en El Salvador, en las que se realizó una investigación utilizando la metodología IFREI 2.0, que luego llevó a la edición de un libro que recogiese la experiencia. Así mismo, hacemos aquí referencia al apoyo incondicional desde el inicio del piloto a la Doctora e Ingeniera Mireia Las Heras, Profesora Asociada del IESE Business School, adonde funge como directora investigadora del Centro

Internacional Trabajo y Familia.

Ella es la responsable de las preguntas que se utilizan en la investigación IFREI 2.0.

Etapas del Proceso / Metodología

El plan piloto con las 10 empresas generó 10 informes con los datos recabados a través de la Fundación EMPREPAS, con el respaldo de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, la Escuela de Negocios IESE y la Escuela de Negocios IAE. Y derivó en la edición de una guía de buenas Prácticas: Hacia el Balance de Vida, Trabajo y Familia. La Experiencia en y desde El Salvador. Se puede descargar el libro completo en la página web de la fundación: www.emprepas.org.sv

En estos estudios se utilizaron los Indicadores Internacionales de Medición IFREI (*Family Responsible Employer Index*) 2.0, creados por el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE, para medir académicamente como se encuentran las buenas prácticas que facilitan el balance trabajo-familia en el ambiente laboral. El estudio tuvo como propósitos:

- Identificar el estado actual de la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)
- Mostrar el impacto que tienen las políticas, el liderazgo, y la cultura, sobre la salud, la intención de dejar la empresa, la motivación y la satisfacción de los empleados.
- Conocer la percepción que tiene de las

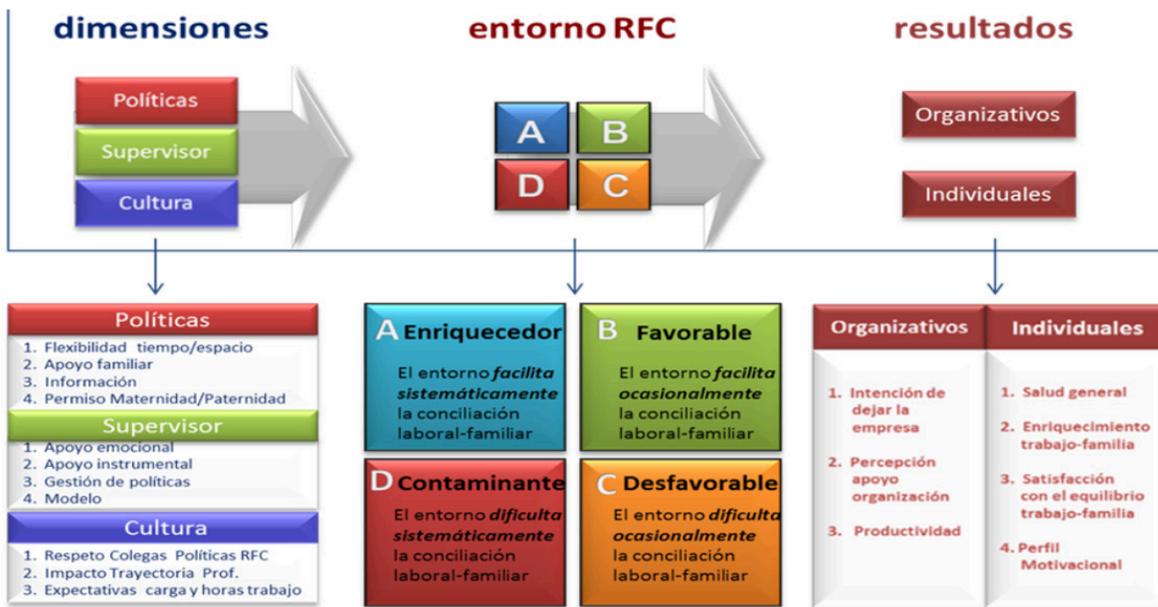
- políticas el personal de la empresa.
- Identificar los frenos e impulsores capaces de producir cambios en la cultura de la organización.

El objetivo final es elevar la competitividad desde una visión de Responsabilidad Social Empresarial enfocada en el stakeholder Público Interno, a la vez que se es pionero en el país de la RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA, que se define

como el compromiso de las empresas de impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de balance que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

Un resumen del modelo de RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA y proceso para realizar el diagnóstico se sintetiza en el siguiente esquema:

Figura 2. Diagnóstico del modelo de Responsabilidad Familiar Corporativa



Fuente: Debeljuh & de Santos (2011)

El proyecto desarrollado en El Salvador para implantar una nueva cultura de facilitación del balance de vida de los empleados permitió, analizar el nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa, RFC, en empresas de diferentes sectores, industrias, origen de capital, tamaño y dispersión geográfica. El siguiente cuadro muestra la diversidad de las diez

empresas 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 colaboradores. Sumando las plantillas (planillas o listado de trabajadores asalariados) de las diez empresas participantes, se ha involucrado a un universo 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. El estudio con las diez empresas salvadoreñas pioneras en implementar la responsabilidad familiar corporativa pretende ser una inspiración para que otras organizaciones se animen a implementar una cultura, unas políticas y liderazgo flexible que permita enamorar

y fidelizar los talentos que tienen las habilidades blandas para triunfar en la Industria 4.0.

Por eso se editó, como se ha mencionado antes, una guía de buenas prácticas: Hacia el Balance de Vida, Trabajo y Familia. La Experiencia en y desde El Salvador.

Figura 3: Empresas participantes:

| EMPRESA | TIPO DE EMPRESA |
|--|--|
| ALMACENES SIMAN | Almacén de Retails |
| TELUS INTERNATIONAL | Business Process Outsourcing |
| PREMIUM RESTAURANTS OF AMERICA, PIZZA HUT | Restaurante |
| DISAL | Distribuidora de licores |
| GRUPO SAN NICOLÁS | Fábrica, distribución y venta de productos farmacéuticos |
| DAVIVIENDA | Banco |
| UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA | Educación |
| ASEUISA UNA EMPRESA SURA | Seguros |
| AEROMAN | Servicio de mantenimiento de aviones |

Fuente: Debeljuh & de Santos (2011)

Se puede descargar el libro completo en la página web de la fundación: www.emprepas.org.sv

Las distintas prácticas y políticas que están impulsando en y desde El Salvador, estructuradas en función de los siguientes ejes:

- Apoyo a la conformación de la familia
- Apoyo a la maternidad
- Apoyo a la paternidad
- Apoyo al cuidado de los hijos
- Apoyo a la gestión del tiempo

- Apoyo a la salud
- Apoyo al bienestar
- Apoyo a los estudios
- Apoyo a la formación
- Apoyo a la tercera edad
- Apoyo a la celebración

Las buenas prácticas que las organizaciones presentan como inspiradas en la **RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA** SON:

A.1. Licencia por matrimonio extendida / caso Telus International

- A.2. Bodas colectivas / caso Siman San Nicolás
- A.3. Mi primera casa / caso Davivienda
- B.1. Licencia anterior a la maternidad / caso Pizza Hut Premium
- B.2. Lactarios / caso Siman
- C.1. Licencia extendida por paternidad / caso Telus International
- C.2. Educación financiera / caso Aeroman
- D.1. Licencia para cuidar familiar enfermo de primer grado de consanguinidad o afinidad / caso Pizza Hut
- D.2. Pasantías para hijos universitarios / caso Siman
- E.1. Horario flexible, banco de tiempo y teletrabajo / caso Asesuisa
- E.2. Flexibilidad de horarios / caso Universidad Francisco Gavidía
- E.3. Haz una pausa / caso Davivienda
- E.4. Servicios bancarios y jurídicos / caso Universidad Francisco Gavidía
- 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
- G.1. Feria de útiles escolares y becas / caso Distribuidora Salvadoreña
- G.2. Kit escolar / caso Pizza Hut
- 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.1. Programa de jubilación / caso Asesuisa
- I.2. Retiro por jubilación / caso Del Sur
- J.1. Family day / caso grupo San Nicolás
- J.2. Visita al lugar de trabajo / caso Telus International
- J.3. Fiesta navideña infantil / caso Del Sur
- J.4. Día libre por cumpleaños / caso Universidad Francisco Gavidía
- J.5. Festejo navideño / caso Aeroman
- Como se ha mencionado antes, se editó al final del proyecto piloto con 10 empresas, una guía de buenas Prácticas que contiene más información sobre estas buenas prácticas de Responsabilidad Familiar Corporativa.
- Resultados del proceso de investigación**
- El Salvador ha avanzado en una cultura de responsabilidad social empresarial en general y en particular, se esta avanzando al siguiente nivel de compromiso de parte

del sector empresarial con respecto a sus colaboradores, en clara sintonía con buscar soluciones a los retos que plantea el cambio de época hacia la Industria 4.0

El estudio con las 10 empresas mostró cómo la Responsabilidad Familiar Corporativa impacta positivamente en los resultados económicos y en el aumento de la productividad de los individuos y en la totalidad de cada empresa, mostrando indicadores relacionados con la mejora de la productividad, tales como: baja intención de dejar la empresa, mejor salud y bienestar de las personas, la motivación laboral, la rotación de empleados y la necesidad de una cultura y un liderazgo flexible, entre otros.

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 para la empresa, 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. El estudio realizado con las diez empresas nos ha permitido también contar con un parámetro del nivel de responsabilidad familiar corporativa de El Salvador con respecto a la media mundial con la regional.

EL LIBRO que recoge el estudio SE PUEDE DESCARGAR EN EL SIGUIENTE LINK:
<http://www.emprepas.org.sv/wp-content/uploads/2011/07/1709-Hacia-el-Balance-de-Vida-Trabajo-y-Familia.pdf>

Referencias

- Archivos sobre la categoría ‘Responsabilidad Familiar Corporativa. Recuperado de: <https://blog.iese.edu/nuriachinchilla/category/responsabilidad-familiar-corporativa/>
- Chinchilla, N., y Moragas, M. (2009) Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal. Barcelona, Ariel.
- Chinchilla, N. (2017). Ser una empresa familiarmente responsable. Madrid, Pearson Educación, S.A.
- Debeljuh, P., & Destefano, A. (2013, octubre). Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa. Buenos Aires.
- Debeljuh & Santos (2011). Capítulo 5, de la guía de buenas prácticas que resume el estudio con 10 empresas, elaborado por Patricia Debeljuh y Emma de Santos. <http://>

www.emprepas.org.sv/wp-content/uploads/2011/07/1709-Hacia-el-Balance-de-Vida-Trabajo-y-Familia.pdf

Debeljuh & Santos (2011). Capítulo 6, de la guía de buenas prácticas que resume el estudio con 10 empresas, elaborado por Patricia Debeljuh y Emma de Santos. <http://www.emprepas.org.sv/wp-content/uploads/2011/07/1709-Hacia-el-Balance-de-Vida-Trabajo-y-Familia.pdf>

Debeljuh P. & de Santos, E. R. (2016). Hacia el Balance Vida, Trabajo y Familia. Ciudad Delgado.

Santos, E. d. (3 de mayo de 2018). Coordinadora de proyectos de fundacion EMPREPAS. (K. d. Velado, Entrevistador)

Velado. K. (2018). El liderazgo del futuro será femenino y masculino. Recuperado de: <https://www.laprensagrafica.com/opinion/El-liderazgo-del-futuro-sera-femenino-y-masculino-20180818-0063.html>