



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

Milagros Perochena-Regalado, Mary
Armejo-Yépez

Lima, noviembre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de Organizaciones

Perochena, M. y Armejo, M. (2016). *Conciliación trabajo-familia* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**MAESTRÍA EN GOBIERNO
DE ORGANIZACIONES**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN GOBIERNO DE ORGANIZACIONES**

CONCILIACION TRABAJO - FAMILIA

**Milagros Perochena Regalado
Mary Ann Armejo Yépez**

Lima, noviembre de 2016

A mis padres quienes desde muy pequeña me enseñaron el valor del esfuerzo y a no rendirme incluso ante los más grandes retos.

A mi esposo y a mis pequeños hijos María Fe y Gonzalo, los que me llenan de energía cada día y me han esperado con paciencia los dos años de duración de la maestría.

A mis profesores del PAD, quienes con la acogedora personalidad que los caracteriza, imparten no solo conocimientos en dirección de empresas sino aprendizajes de vida.

Milagros

A mi esposo Ramiro, el amor de mi vida, mi impulso y refugio cuando lo necesito.

A mis hijos Luana, Brianna y Cristiano, mi motivación a buscar este equilibrio entre el trabajo y la familia, su amor es mi recompensa a este esfuerzo.

A mis padres Antonio y Berta, mi ejemplo de familia, mis consejeros de toda la vida, por haberme apoyado incondicionalmente desde pequeña, por haberme impulsado a ser cada día mejor, por haber siempre luchado por hacer de mí una mejor persona, porque lo que soy se lo debo a ellos.

A mis hermanos Jose Antonio, Miguel Ángel, María Cristina, María Isabel, Ana Lucía y Ana Cecilia por su amistad, por su ayuda cada vez que lo he necesitado, por las infinitas risas juntos, por enseñarme que la vida unidos siempre es mejor.

Mary Ann

PRÓLOGO

“La familia, en los tiempos modernos, ha sufrido quizá como ninguna otra institución, la acometida de las transformaciones amplias, profundas y rápidas de la sociedad y de la cultura.

Muchas familias viven esta situación permaneciendo fieles a los valores que constituyen el fundamento de la institución familiar, otras se sienten inciertas y desanimadas de cara a su cometido, e incluso en estado de duda o de ignorancia respecto al significado último y a la verdad de la vida conyugal y familiar. Otras, en fin, a causa de diferentes situaciones de injusticia se ven impedidas para realizar sus derechos fundamentales”¹.

“El excesivo bienestar y mentalidad consumista, paradójicamente unida a una cierta angustia e incertidumbre ante el futuro, quitan a los esposos la generosidad y la valentía para suscitar nuevas vidas humanas; y así la vida en muchas ocasiones no se ve ya como una bendición, sino como un peligro del que hay que defenderse”².

El bienestar es algo que debe buscarse pero sin que alcanzarlo ponga en riesgo el fin por el que se le busca: la oportunidad de vivir digna y justamente en un núcleo familiar sano el cual contribuya al desarrollo de sus miembros y en consecuencia a la posibilidad de ser felices,

¹ Juan Pablo II: Carta encíclica, *Evangelium Vitae*, marzo 1995

² Juan Pablo II: Carta encíclica, *Familiaris Consortio*, noviembre 1981

entendiéndose la felicidad como el conjunto de experiencias buenas y otras difíciles que contribuyan a nuestro crecimiento como personas con valores.

“La familia, fundada y vivificada por el amor, es una comunidad de personas: del hombre y de la mujer esposos de los padres y de los hijos, de los parientes. Su primer cometido es el de vivir fielmente la realidad de la comunión con el empeño constante de desarrollar una auténtica comunidad de personas. El principio interior, la fuerza permanente y la meta última de tal cometido es el amor: así como sin el amor la familia no puede vivir, crecer y perfeccionarse como comunidad de personas. Cuanto he escrito en la encíclica *Redemptor Hominis* encuentra su originalidad y aplicación privilegiada precisamente en la familia en cuanto tal:

“el hombre no puede vivir sin amor”. Permanece para sí mismo un ser incomprendible, su vida está privada de sentido, si no le es revelado el amor, si no se encuentra con el amor, si no lo experimenta y no lo hace propio, si no participa en él vivamente”³.

¿Cómo logramos formar familias en el total sentido de la palabra?, familias que busquen y potencien el amor por sus miembros y en consecuencia les enseñen a tolerar, a perdonar y a aceptar las diferencias, ¿no son acaso, los valores recibidos en la familia los valores que rigen a las personas y en consecuencia a la sociedad? Entonces, es obligación de todos nosotros empleados y empleadores velar por el sostenimiento de la familia, base de la sociedad, una sociedad de gente de bien. Independientemente al credo que profesemos, somos conscientes que el ser humano necesita del apego, inicialmente logrado con la madre, y con los seres de la familia. La familia es el lugar donde nos sentimos en casa, donde retomamos energías a diario. Si no queremos verlo desde un punto de

³ Juan Pablo II: Carta Encíclica, *Veritatis Splendor*, agosto 1993

vista cristiano, aún así sigue siendo "beneficioso" apostar por la familia, ya que es la fuente de estabilidad de las personas que trabajan con nosotros. Si la inestabilidad de estas personas nos generan inestabilidad en las empresas que dirigimos entonces es evidente priorizar dentro de nuestros objetivos el bienestar de la familia de nuestros colaboradores.

¿En qué medida somos conscientes de este fin?, ¿qué aspectos tendría que cambiar el sistema laboral para hacerlo compatible con una concepción cristiana de la persona y del trabajo? Desde nuestro punto de vista debe cambiar y mucho. Sin duda trabajar en una buena empresa, de renombre y exitosa es el deseo de la mayoría de profesionales quienes aspiran a aportar conocimientos y a seguir creciendo en ellos a través de la experiencia que pudieran adquirir en esta clase de instituciones. Pero lo que no se puede perder de vista es que el trabajo es un medio nunca un fin en sí mismo. Es decir, por medio del trabajo:

i) Santificamos nuestra vida debido a que damos lo mejor de nosotros para realizar nuestras funciones a cabalidad y por tanto alabamos a Dios cumpliendo lo que debemos con las virtudes y dones que nos ha otorgado.

ii) Nos vinculamos con la sociedad, generamos relaciones y en consecuencia crecemos a través de la intersubjetividad, por medio de la cual nos identificamos con otras personas, aprendemos de ellas y también les aportamos.

iii) Damos ejemplo a nuestros hijos y a nuestras familias, realizando las labores con empeño y entusiasmo tratando de lograr los objetivos en armonía con el entorno.

iv) Cubrimos nuestras necesidades materiales y las de nuestras familias con el sueldo recibido, cooperando, de esta manera, con nuestros cónyuges en el sostenimiento económico del hogar. Sin embargo, para lograrlo es necesario contar con distintos actores que busquen el constante equilibrio entre el trabajo y la vida en familia que permita trabajar para vivir y no al revés.

Si perdemos de vista la función del trabajo como medio y lo constituimos como fin generamos caos, esto debido a que perdemos la noción de límites.

¿Hasta que punto trabajar? Pues hasta los límites que corresponda en nuestra relación con los demás y con nuestros valores.

- Si trabajamos para alabar a Dios, una jornada laboral de ocho horas dedicadas con enfoque y a conciencia le agradecerá porque sabrá que dimos lo mejor de nosotros, hicimos nuestro mejor esfuerzo.
- Si es por el vínculo con la sociedad, en las ocho horas mencionadas podremos aprender y aportar a otros. Si trabajamos, frecuentemente, más de una jornada laboral sensata el aprendizaje que daremos a nuestros hijos y a las personas que nos rodean (y para los cuales somos ejemplo) será totalmente negativo ya que demostraremos que nuestro fin no son ellos sino el egoísmo del triunfo profesional y el ascenso social.

Y por último, el cooperar con nuestros cónyuges para el sostenimiento económico del hogar posiblemente no sirva de nada porque si continuamos así, probablemente, en un futuro cercano, podamos mantenernos económicamente pero solos sin un hogar porque nuestros esposos(as) se cansarán de una casa sin madre/padre y sin esposo(a) producto de la explotación voluntaria.

Son muchas las empresas en el mundo que a consecuencia de un mercado competitivo, y sin quererlo o muchas veces sin ser cien por ciento conscientes, instrumentalizan a sus empleados. Sin embargo, estas mismas empresas no solo deben sino que pueden buscar la manera de lograr la anhelada conciliación entre el trabajo y la familia para todo trabajador en general independientemente del género al que pertenezca.

No hay duda que el trabajar bien es apasionante, nos incluimos en las filas de las personas que disfrutan de su trabajo diario y dedican muchas horas de su vida a realizar sus funciones de la mejor manera posible. Pero también, en las que les falta tiempo para lo más importante.

Siempre habrá una mejor manera de hacer las cosas, siempre habrá algo que corregir y eso nos lleva a una rueda sin fin.

“En la base de estos fenómenos negativos está muchas veces una corrupción de la idea y de la experiencia de la libertad, concebida no como la capacidad de realizar la verdad del proyecto de Dios sobre el matrimonio y la familia, sino como una fuerza autónoma de autoafirmación, no raramente contra los demás, en orden al propio bienestar egoísta”⁴.

Debemos poner en una balanza, por un lado, qué medios y en qué medida los utilizamos para lograr nuestros fines; y en el otro nuestros fines: la familia, nuestra relación con Dios, con el mundo, y ser felices. La conciliación trabajo – familia debe ser reconocida como una necesidad para desarrollarnos como persona, no solo como profesionales, y alcanzar el verdadero “éxito”.

⁴ Juan Pablo II: Carta encíclica, Familiaris Consortio, noviembre 1981

No olvidemos que antes que profesionales somos personas y las personas debemos desarrollarnos en distintos aspectos. La familia es el lugar en el que por naturaleza y sin darnos cuenta, aprendemos a relacionarnos con los demás, como diría el Papa Francisco:

“aprendemos a ser tolerantes, a compartir y a perdonar⁵.

En pocas palabras aprendemos a ser personas. El balance es necesario para que lo aprendido en nuestras familias lo aportemos en el trabajo y viceversa.

Si trabajamos en una empresa “exitosa” ésta debería ser la más interesada en encontrar lo mejor de nosotros en ocho horas de trabajo, con mejores prácticas y *feed back* constante.

Debemos ser capaces de entender que el éxito no se mide por la empresa en la que trabajamos, ni el sueldo que tenemos, se mide por el balance que puedo lograr para mi vida y la de mis seres queridos. Pongámonos como meta ser exitosos en el largo plazo. Es difícil, sin duda, pero ahí está el reto.

En veinte años miraremos nuestra hoja de vida llena de logros y quizá, con suerte, una cuenta bancaria abundante pero también miraremos a nuestros hijos y a la persona que esté junto a nosotros. Si no vemos en ellos personas felices habremos perdido el tiempo. Habremos convertido a lo más importante en el medio para lograr un fin infructuoso. Con organización, dedicación y las oportunidades de conciliación trabajo - familia podremos encontrar el tan anhelado balance, no solo para nuestro bien sino por el de la sociedad en su conjunto.

⁵ Papa Francisco: Jornada de jóvenes 2016 - Cracovia. Del 26 al 31 de julio 2016

Por todo lo antes mencionado, consideramos necesario volcar nuestros conocimientos de empresa y antropología orientando la creación de un centro de orientación y colocación laboral que permita conciliar el trabajo con sus obligaciones como miembros de una familia.

No queremos terminar este prólogo sin manifestar nuestro mayor agradecimiento a los profesores del PAD que durante este tiempo nos han demostrado, a través de las sesiones de clase y conversaciones de coach, que fueron dos años que valieron la pena.

ÍNDICE

PROLOGO		4
CAPITULO 1	CONCILIACION TRABAJO – FAMILIA	14
1.1	Concepto	14
1.2	Conciliación trabajo – familia en el Perú	24
1.3	Conciliación trabajo – familia en el mundo	36
1.4	Situación en Latinoamérica	40
	1.4.1 Buenas prácticas	42
1.5	Situación en el Perú	45
	1.5.1 Cifras	50
CAPITULO 2	DEFINICION DEL CONCEPTO DE NEGOCIO	56
2.1	Naturaleza	59
2.2	Oportunidad de Negocio	61
	2.2.1 Análisis del Grupo Objetivo	63
2.3	Misión	63
2.4	Visión	64
2.5	Valores	64

2.6	Políticas de la Empresa	65
2.7	Objetivos esperados	66
	2.7.1 De Mercado	66
	2.7.2 Financieros	67
	2.7.3 Sociales	67
CAPITULO 3	ANÁLISIS DE MERCADO	68
3.1	Mercado Potencial	68
3.1.1	Público Objetivo	69
	3.1.1.1 Perfil del Público Objetivo	69
3.2	Análisis de la Competencia	70
	3.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	71
CAPITULO 4	ESTRATEGIA COMERCIAL	74
4.1	Descripción de la Empresa	74
4.2	Claves de Éxito	74
4.3	Modelo de Negocio	77
4.4	Oferta de Valor	77
	4.4.1 Marca, diseño y prestaciones	77
	4.4.2 Precio	82
	4.4.3 Formas de Pago	82
4.5	Posicionamiento	82
4.6	Colocación de los Servicios y Canales de Venta	83
4.7	Comunicación	84
CAPITULO 5	PLAN DE OPERACIONES	85
5.1	Ubicación	85
5.2	Instalaciones	86
5.3	Dirección y Organización de la Empresa	86
	5.3.1 Organigrama	88
	5.3.2 Perfil requerido para el personal	88
5.4	Constitución Legal	90
	5.4.1 Trámites para constitución de la Empresa	90

CAPITULO 6	ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO	91
6.1	Presupuesto de ingresos	91
6.2	Presupuesto de Inversión	92
	6.2.1 Activo fijo: Local e Implementación	92
	6.2.2 Gastos pre operativos	92
	6.2.3 Gastos administrativos (generales)	93
	6.2.4 Gastos administrativos (sueldos)	93
	6.2.5 Gastos de Ventas	93
6.3	Estado de pérdidas y ganancias	94
6.4	Balance General	94
6.5	Flujo de caja	94
6.6	Financiamiento	95
CAPITULO 7	RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA	96
7.1	Financiación	96
7.2	Copia de Servicios	97
7.3	Captación de clientes	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		99
ANEXOS		104
Anexo 1:	Investigación de Mercado (Histogramas)	
Anexo 2:	Empresas reclutadoras de talento para posiciones de alto nivel en el Perú	
Anexo 3:	Organigrama	
Anexo 4:	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	
Anexo 5:	Mercado Potencial Peruano	
Anexo 6:	Balance General	
Anexo 7:	Estado de Ganancias y Pérdidas	
Anexo 8:	Flujo de Caja	

CAPITULO 1

CONCILIACION TRABAJO FAMILIA

1.1 **Concepto:**

Actualmente, la alta competencia y exigencia laboral nos hace sentirnos agotados al final de cada día y con una gran cantidad de pendientes por realizar: no logramos terminar con las obligaciones en la oficina pero tampoco con las innumerables responsabilidades que como padres debemos cumplir para asegurar un ambiente que permita el desarrollo positivo de todos los miembros de nuestra familia. Esto desencadena situaciones de estrés en la relación conyugal y en consecuencia en el entorno familiar y la estabilidad emocional de los hijos.

Para conseguir la tan ansiada conciliación entre el trabajo y la familia, debemos primero sacar de nuestra mente los antiguos

paradigmas que decían que el hombre era el proveedor de la casa y la mujer la cuidadora de la familia, o el que dice que para que un trabajador demuestre su compromiso, sus ganas de salir adelante, de crecer profesionalmente y que por consecuencia tenga posibilidades de desarrollo en su línea de carrera debe ser el primero en llegar y el último en irse, trabajar desde su casa los fines de semana y demostrar que prácticamente vive para trabajar. Si no logramos erradicar ese pensamiento en nuestros colegas y superiores es mucho más difícil lograr la conciliación entre el trabajo y la familia pues para buscar el equilibrio entre ambas dimensiones de una persona, presupone que se le dé a cada dimensión su real valor, es decir, aceptar e incluso promover que nuestros trabajadores tengan como prioridad a sus familias y no al trabajo.

De hecho, cuando una persona inicia su etapa profesional suele tener una muy alta motivación intrínseca, busca aprender, ganar experiencia, aportar sus conocimientos para el crecimiento del lugar en el que trabaja. Sin embargo, con el tiempo, crece tanto la motivación intrínseca como la extrínseca, el obtener beneficios económicos que le permitan cubrir sus necesidades. Posteriormente, llegado el momento de formar una familia, no se deja de lado la motivación intrínseca ni extrínseca sino que se suma fuertemente la motivación trascendente pues ya no se piensa solo en los beneficios económicos o conocimientos que se buscan obtener para satisfacción propia sino que se pretende además, mediante el resultado del trabajo dar las mejores condiciones posibles a la familia: educación para los hijos; momentos de ocio/placer; vivienda cómoda y segura; y demás condiciones que mejoren progresivamente la situación de la familia. Esto además, es un

elemento formador de la persona pues desarrolla su generosidad no solo en términos económicos o materiales sino sobretodo en términos de donación del ser en sí mismo. Así entonces el trabajador aprende a no solo buscar su bien sino también el de los que lo rodean y esto incluye a sus compañeros de trabajo y a su centro de trabajo. Por tanto, que la familia sea lo más importante para nuestros trabajadores es una señal de que se ha alcanzado la madurez suficiente para dar a cada dimensión el valor que le corresponde. Como consecuencia de lo dicho, si como empresa buscamos el verdadero bien de nuestros trabajadores, debemos ayudarlos a desarrollar de la mejor manera eso que es su prioridad en la vida: su familia y darle al trabajo el lugar que corresponde, aceptar que es un medio más no un fin en sí mismo por lo que entonces no deben contraponerse ambas dimensiones.

Es una realidad también, que cada persona tiene una escala de prioridades diferente que responde al temperamento con el que cada uno nace y a cómo ha ido formado su carácter mediante hábitos que hayan afianzado virtudes. Influyen también las experiencias vividas y diferentes factores que de alguna forma direccionan nuestro comportamiento por lo que parte de nuestro rol como directivos consiste en ayudar a nuestra gente a cumplir con ambas dimensiones con la prioridad que cada una realmente merece. Es decir, con responsabilidad en el trabajo y con su familia de tal manera que logre un crecimiento sostenido en ambas dimensiones pues además sabemos que en estas dimensiones es donde se juega el presente y el futuro de cada persona. Futuro que impacta sobremanera en su familia, y la forma como vive cada familia

incide en el bienestar de las personas que conforman una sociedad.

Bajo esa premisa, debemos asegurarnos que absolutamente todas las decisiones y acciones concretas que tomemos en la empresa estén alineadas con el mensaje que queremos y debemos dar, de lo contrario no estaríamos siendo coherentes entre lo dicho y lo hecho. Es además, una forma de demostrar el respeto profundo que sentimos por nuestra gente. Consideramos que la empresa, nunca debe entorpecer el equilibrio que necesita una persona entre el trabajo y su familia, sino que, por el contrario, debe ser un medio para el desarrollo de las familias y por consiguiente de la sociedad.

Adicionalmente a las razones expuestas, cabe precisar que apostar sinceramente por la conciliación trabajo y familia es una buena decisión en términos empresariales pues genera beneficios tales como:

- i) La **retención de talento**, lo cual reduce el costo del proceso de selección, el costo que tiene la curva de aprendizaje de cualquier trabajador nuevo y por lo tanto nos permite que se mantenga la fluidez en la operación del negocio.
- ii) El **crecimiento en la motivación y el compromiso de los trabajadores** lo cual hace que estén dispuestos a dar más allá de lo exigible pues dado que la familia es su principal motor, si trabaja en un lugar donde sabe que verdaderamente buscan su bien y el de los suyos, donde es valorado en todas sus dimensiones, creemos que querrá que esa empresa siga creciendo.
- iii) La **mejora en la eficacia de la empresa** pues si una persona logra el equilibrio entre el trabajo y la familia,

bajan sus niveles de estrés, su ansiedad y por lo tanto mejora su rendimiento, su concentración y capacidad de organización para lograr sus objetivos y por lo tanto los de la empresa.

De acuerdo a lo desarrollado por Steven Poelmans en la nota técnica "Control del estrés individual y empresarial en España" si una persona logra el equilibrio entre el trabajo y la familia, tiene menos agentes estresantes a los que deba afrontarse y con esto mejora además su salud física, mental y satisfacción laboral. Adicionalmente, menciona que un empleado que trabaja bajo estrés crónico sin motivación especial lo hace de forma rutinaria por lo que su iniciativa y capacidad creativa se ven afectadas para lograr sus objetivos y por lo tanto los de la empresa.

- iv) **Convertirse en una empresa valorada y buscada como centro de trabajo** pues marca la diferencia con el común de empresas que ven a los trabajadores como meros medios para lograr sus objetivos, por tanto es una oportunidad para ser un referente de que se puede hacer empresa sin perjudicar a la sociedad al contribuir con la integración de la familia.

De acuerdo a Nuria Chinchilla: en su libro "La Rotación de Directivos ¿Comprometidos o involucrados?", los distintos tipos de motivos que principalmente componen la motivación de las personas a comprometerse con la empresa en la que trabajan, dan lugar a distintos tipos de vínculos con la organización. Los nombraremos en orden de aquellos que dan menor estabilidad a aquellos que generan la mayor estabilidad.

El vínculo extrínseco o contractual es aquel cuyo componente predominante son los motivos extrínsecos, que son aquellos en los que buscamos estabilidad material; luego viene el vínculo técnico o profesional que es aquel cuyo componente predominante es el motivo intrínseco con el que buscamos satisfacer nuestra necesidad de aprender, de ganar aprendizajes.

Finalmente, el vínculo de lealtad o de identificación que es aquel cuyo componente predominante es el motivo trascendente con el que buscamos el bien de las personas que nos rodean.

En la medida en que logremos que prime en los trabajadores el vínculo de lealtad estaremos desarrollando una mayor estabilidad de la persona con la organización, mientras que si el trabajador está fundamentalmente movido por el vínculo extrínseco o contractual será más vulnerable a cambios en cuanto el entorno le presente una oferta con mayor retribución económica, prestigio o estatus.

Así mismo, Nuria Chinchilla realiza una investigación que muestra que algunas de las principales razones por las que los directivos abandonan las empresas son: el uso instrumental de las personas, el conflicto de valores, y el desprecio por la gente, entre otras.

No debemos olvidar que la familia es el núcleo de la sociedad y que es en la familia donde por excelencia se forma ese capital humano que conforma las sociedades alrededor del mundo, en ese proceso de formación se crece como padres que aprenden una forma de querer desinteresada e incondicional que los hace salir del YO para buscar incansablemente el bien de los hijos y aunque obviamente, por su naturaleza humana se cometan errores, estarán en constante búsqueda del bien presente y futuro de sus hijos, así también crecen como conyugues en su capacidad de donarse en bien de su familia

pues en una sociedad como la actual donde en muchas familias se necesita que ambos padres trabajen, es muy importante la comprensión, el trabajo en equipo, aprender a valorarse y complementarse. Como consecuencia, crecen hijos que aprenden a valorar el esfuerzo de sus padres, a compartir entre hermanos no solo lo material sino el tiempo y cariño de sus padres, aprenden a ayudar en busca del bien común, y así se va formando personas virtuosas y responsables, que se pondrán al servicio de su familia y de la sociedad.

De acuerdo a Rafael Alvira⁶:

“la institución familiar expresa y significa lo humano con más plenitud que cada individuo. En ella, somos conservadores, pues tenemos motivos para conservar; somos sociales, pues allí aprendemos a apreciar a los demás; somos liberales, pues en ella adquirimos personalidad propia; somos progresivos, porque es la institución del crecimiento.”

Es importante resaltar que el perfeccionamiento de los miembros de una familia solo se logra estando cerca, no olvidemos que el vínculo con los hijos se empieza a formar desde el nacimiento y es en los primeros años donde se consolida la relación de confianza y admiración. Si con nuestras decisiones empresariales obligamos a delegar la formación y acompañamiento de los hijos a terceras personas la mayor parte del tiempo, estamos privándolos de una parte importante de su desarrollo como personas, pero también estamos causando daños psicológicos a esos niños, ya que la carencia de la imagen paterna genera problemas con la autoestima, la estabilidad y la capacidad de desarrollar sus virtudes al máximo.

Como es sabido existe una relación directa entre el bienestar social⁷, el bienestar psicológico, la autoestima, el formar parte de un hogar

⁶ Rafael Alvira, Libro: El lugar al que se vuelve. Reflexiones sobre la familia

bien constituido y la infancia. De acuerdo al psicólogo Canadiense Albert Bandura:

“Las personas aprenden nuevas conductas a través del refuerzo o castigo, o a través del aprendizaje observacional, de los factores sociales de su entorno. Si las personas ven consecuencias deseables y positivas en la conducta observada, es más probable que la imiten, tomen como modelo y adopten”⁸

Si hemos tenido la suerte de crecer en un hogar donde ambos padres se demuestran amor, nos hayan hecho sentir queridos y nos hayan dedicado tiempo de calidad es altamente probable que tengamos una sólida autoestima, en consecuencia, nos relacionemos mejor con nuestro entorno y a futuro formemos hogares sólidos repitiendo el modelo recibido. Desgraciadamente la realidad antes descrita no siempre se da.

Actualmente el Perú presenta los siguientes índices:

- El 48% de los peruanos trabaja más de 11 horas diarias⁹.
- El 32% de los empleados peruanos se lleva trabajo a casa tres veces por semana para terminarlo por la noche.
- De cada 100 matrimonios, 21 terminan en divorcio en menos de cinco años¹⁰.
- Jornadas de trabajo excesiva, cuarta causa de divorcio.

⁷ Medido entre otros aspectos a través de índices de: abuso, pobreza infantil, suicidio, consumo de drogas, abandono escolar, ganancias medias, desempleo y homicidios.

⁸ Social Learning Theory. Albert Bandura. Canadá 1977

⁹ Diario El Comercio Lima - Perú: 8 de noviembre de 2011. Enlace web:
<http://elcomercio.pe/economia/peru/opina-cuantas-horas-trabajas-al-dia-noticia-1330410>

¹⁰ Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI Censo de matrimonios, separaciones y divorcios. Lima – Perú 1997.
http://www.inei.gob.pe/media/menurecursivi/publicaciones_digitales/est/lib1100/libropdf

Los indicadores mostrados son parte de nuestra realidad como país, por eso no debemos ser indiferentes a ellos. Como líderes empresariales tenemos la oportunidad de cambiar nuestra realidad y hacer algo más por el futuro de nuestra patria reflejado en hogares donde las personas puedan crecer emocionalmente estables para potenciar sus habilidades intelectuales, así como desarrollar una sólida inteligencia emocional.

De acuerdo a la investigación: *Factores Familiares vinculados al Bajo Rendimiento Escolar* de la Dra. Covadonga Ruiz de Miguel de la Universidad Complutense de Madrid:

*"Las variables relativas al entorno familiar son consideradas el principal predictor del rendimiento académico, afirmando incluso que existe relación entre un ambiente en el hogar favorable para el estudio y la educación, y los resultados del aprendizaje". ... "La familia, que a pesar de los cambios sociales producidos en los últimos tiempos sigue siendo hoy la comunidad de afecto fundamental entre los seres humanos, así como una de las instituciones que más importancia tiene en la educación (García Hoz, 1990), representa un papel crucial como nexo de unión entre la sociedad y la personalidad de cada uno de sus miembros (Martínez Otero, 1996), y contribuye al desarrollo global de la personalidad de los hijos, así como al desarrollo de otros aspectos concretos como el pensamiento, el lenguaje, los afectos, la adaptación y la formación del autoconcepto"*¹¹

Así mismo, cuando no promovemos el crecimiento de la familia, cuando hacemos sentir a nuestros trabajadores que tener hijos será un problema para su desarrollo profesional estamos también dificultando la continuidad del desarrollo económico del país pues habrá menos futuros contribuyentes para la jubilación y seguridad social de la actual población profesionalmente activa. Esta es una realidad en

¹¹ Ruiz de Miguel, Covadonga: Factores Familiaris vinculados al bajo rendimiento escolar.
Enlace web: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED0101120081A/16850>

muchos países desarrollados de Europa, donde la tasa de natalidad ha disminuido tanto, que hoy tienen un alto gasto en pensiones, jubilaciones y cuidados de la salud que no pueden ser financiados por la actual mano de obra. En resumen, podemos observar que los hijos garantizan además, el crecimiento económico sostenible de los países.

Es importante mencionar que en muchos casos, las empresas ven con diferentes ojos la paternidad de la maternidad, esto como consecuencia del machismo que aún arrastramos sobre todo en países latinoamericanos. Resulta entonces, que para los hombres el hecho de ser padre es un plus para su desarrollo profesional pues es símbolo de estabilidad y madurez, mientras que para las mujeres el hecho de ser madres suele ser visto negativamente pues se piensa, erróneamente, que no será capaz de comprometerse por completo con la empresa ya que tendrá en mente también las responsabilidades con sus hijos. En consecuencia, una situación que siempre debe ser positiva, impacta de diferente forma en la dimensión profesional de hombres y mujeres. Aún vemos muchas empresas que prefieren tener en sus equipos trabajadores unidimensionales, es decir, personas que tengan un solo rol como prioritario ya que de esa forma podrán volcar todas sus energías al trabajo y por consiguiente generan mayores beneficios para la empresa. Lo que dichos directivos no están viendo, es que al inducir a que los trabajadores se dediquen solo al trabajo y descuiden su vida personal y familiar los exponen más a rupturas familiares y esto, como lo ha mencionado la Organización Mundial de la Salud (OMS¹²) genera depresión, ataques de ansiedad y altos niveles de estrés, por lo que finalmente, el objetivo de tener a alguien que aporte más a la empresa tampoco se logra, por el contrario, aumentan los índices de ausentismo, disminuye la

¹² www.who.int/about/es/

motivación y compromiso de las personas y eso termina en una baja en la productividad.

Por todo lo antes expuesto, podemos afirmar que las personas logran un equilibrio entre el trabajo y la familia suelen ser más rentables que aquellos trabajadores a los que se les induce a enfocarse en una sola dimensión. Recordemos además, que uno siempre está en constante aprendizaje y es en la familia donde se forman y aprenden muchas de las cualidades blandas necesarias para liderar equipos pues aprendemos a escuchar, a respetar las ideas de otros, a compartir, a enseñar, a buscar el bien del prójimo, etc.

Es un gran desafío, hay mucho por hacer y eso es a la vez muy esperanzador pues quiere decir que podemos mejorar las condiciones de trabajo de nuestros colaboradores y sus condiciones de vida personal. En pocas palabras: podemos mejorar la sociedad.

1.2 Conciliación trabajo – familia en el Perú:

A fin de identificar la realidad de la conciliación trabajo-familia en el Perú, realizamos la encuesta IFREI que consta de 89 preguntas múltiples a 128 personas, hombres y mujeres ejecutivos, el pasado mes de agosto de 2016.

A continuación los principales hallazgos de la investigación de mercado realizada. Cabe mencionar que en el anexo 1 podemos apreciar los histogramas producto de la encuesta.

Principales hallazgos de la investigación realizada en Perú:

* El 61% de los hombres y el 71% de las mujeres se siente motivado a hacer su trabajo para beneficiar a otros.

- * El 90% de las mujeres y 75% de los hombres disfrutaban de su trabajo.

- * El 74% de las mujeres y 59% de los hombres trabajan para conseguir los ingresos que se han propuesto.

- * Al 34% de los hombres y al 36% de las mujeres les molesta sobremanera dedicar tiempo a realizar su trabajo cuando están con su familia.

- * Al 9% de los hombres no les incomoda que los interrumpan en esos momentos, así como al 15% de las mujeres.

- * Al 45% de los hombres así como al 45% de las mujeres les molesta sobremanera que los interrumpan con temas laborales cuando están con su familia.

- * Al 10% de los hombres no les incomoda que los interrumpan en esos momentos, así como al 13% de las mujeres.

- * Al 45% de los hombres les molesta sobremanera responder a comunicaciones profesionales durante su tiempo de familia.
En el caso de las mujeres solo al 36%.
Por el contrario, al 11% de los hombres y al 17% de las mujeres no les molesta en absoluto.

- * Al 41% de los hombres les molesta sobremanera que le interrumpa para gestionar asuntos de trabajo mientras está realizando temas personales y/o familiares.
En el caso de las mujeres solo el 35%.
Por el contrario, al 10% de los hombres y al 12% de las mujeres no les molesta en absoluto.

* En términos generales, las personas están bastante satisfechas con el modo con que dividen su tiempo entre el trabajo y la vida personal y familiar.

* Solo el 5% de los hombres están muy insatisfechos, mientras que en las mujeres no hay quien esté "muy" insatisfecho (0%).

Por el contrario, 12% de las mujeres y 5% de los hombres están muy satisfechos.

* El 95% de los encuestados hombres trabajan a tiempo completo, en el caso de las mujeres solo el 88%.

* El 35% de los hombres que trabajan a tiempo completo preferiría trabajar a tiempo parcial.

* En el caso de las mujeres, el 46% de las mujeres que trabajan a tiempo completo quisiera poder hacerlo a tiempo parcial.

* Ninguna de las personas que trabaja a tiempo parcial desea hacerlo a tiempo completo, independientemente a ser hombre o mujer.

* El 68% de los hombres y el 29% de las mujeres trabajó, desde casa, entre 1 y 3 horas la última semana.

* El 49% de los encuestados tiene como supervisor a un hombre, mientras que el 43% es supervisado por una mujer.

* El 19% de los supervisores de los encuestados no tiene hijos, mientras que otro 19% tiene un hijo y el 63% tiene de dos a más.

* El 21% de las mujeres considera que su supervisor es un líder excelente,

mientras que solo el 9% de los encuestados hombres lo califican así.

* El 5% de los hombres consideran que su supervisor es terrible como líder.

* El 46% de las mujeres manifiesta que tiene que trabajar muy rápido "siempre o casi siempre". Mientras que en el caso de los hombres solo el 23%.

* El 56% de las mujeres consideran que tienen demasiado trabajo que hacer mientras que en el caso de los hombres el porcentaje llega a 39%.

* El 39% de los hombres y el 37% de las mujeres consideran que tiene que trabajar muy duro "siempre o casi siempre" para finalizar sus tareas.

* El 34% de los hombres y el 49% de las mujeres consideran que "casi siempre o siempre" tienen que trabajar bajo presión.

* El 10% de las mujeres manifiesta que "casi siempre o siempre" se pierden actividades familiares debido a la cantidad de tiempo que dedican al trabajo.

* El 21% de las mujeres y el 9% de los hombres manifiestan que "casi siempre o siempre" se encuentran agotados psicológicamente cuando llegan a casa por lo que no pueden contribuir con sus familia.

* El 12% de las mujeres y el 5% de los hombres manifiestan que "casi siempre o siempre" los comportamientos que lo hacen efectivos en el trabajo les dificulta desarrollar las responsabilidades en el hogar.

* Solo el 21% de las mujeres y el 23% de los hombres manifiestan estar totalmente satisfechos con su vida.

* El 5% de los hombres comentan estar totalmente insatisfechos.

* El 27% de los hombres y el 31% de las mujeres manifiestan estar felices con su vida.

* Solo el 7% de las mujeres comentan que tiene libertad para hacer su trabajo.

Mientras que en el caso de los hombres, el 27%

* El 59% de las mujeres consideran que es "casi siempre o siempre" su responsabilidad decidir cómo realizar su trabajo.

Mientras que en el caso de los hombres, el 62%

* El 69% de las mujeres consideran que "casi siempre o siempre" pueden decidir cómo hacer su trabajo.

En el caso de los hombres, el 70%.

* El 39% de las mujeres y el 41% de los hombres están totalmente en desacuerdo con el postulado que "en sus compañías les es más fácil avanzar a los hombres que a las mujeres". Sin embargo, el 2% de las mujeres sí están de acuerdo.

* El 32% de las mujeres y el 41% de los hombres están totalmente en desacuerdo con el postulado que "en sus compañías les es más fácil avanzar a las mujeres que a los hombres". Sin embargo, el 10% de las mujeres sí está de acuerdo.

* El 40% de las mujeres y el 48% de los hombres opinan que sus jefes,

siempre que algo relacionado con el trabajo no va bien, deberían mostrarlo.

* El 50% de las mujeres y el 55% de los hombres opinan que sus jefes deberían mostrar siempre o casi siempre que para ellos el desarrollo profesional de sus trabajadores es lo más importante. El 9% de los hombres considera que no deberían serlo en absoluto.

* El 46% de las mujeres y el 52% de los hombres opinan que sus jefes deberían ayudarlos en caso de problemas personales.

* El 5% de los hombres y el 2% de las mujeres consideran que no deberían.

* Para el 80% de las mujeres y el 66% de los hombres es de suma importancia que sus jefes enfatizen en tener un impacto positivo en la sociedad.

* El 7% de las mujeres y el 32% de los hombres opinan que sus jefes deberían dejarlos decidir la forma cómo resolver situaciones difíciles.

* El 73% de los hombres y el 76% de las mujeres opinan que sus jefes deberían recordar los principios éticos siempre.

Mientras que en 5% de los hombres y 2% de las mujeres opinan lo contrario.

* El 14% de los hombres y el 17% de las mujeres manifiestan que sus jefes se dan cuenta cuando algo en el trabajo no va bien.

* El 12% de las mujeres y el 9% de los hombres consideran que no es cierto en absoluto que su jefe tenga como prioridad el desarrollo profesional de sus trabajadores.

* El 20% de las mujeres y el 14% de los hombres buscarían ayuda en sus jefes si tuviesen un problema personal. El 12% de las mujeres y el 5% de los hombres no lo harían.

* El 21% de las mujeres y el 26% de los hombres consideran que sus jefes enfatizan en la importancia de tener un impacto positivo en la sociedad. El 7% de las mujeres y el 4% de los hombres opinan lo contrario.

* El 7% de las mujeres y el 10% de los hombres consideran que sus jefes ponen por delante los intereses de sus empleados que los suyos. El 31% de las mujeres y el 37% de los hombres piensan lo contrario.

* El 50% de las mujeres y el 41% de los hombres consideran que gozan de autonomía al hacer su trabajo. El 2% de las mujeres y el 5% de los hombres opinan lo contrario.

* El 52% de las mujeres y el 55% de los hombres consideran que sus jefes no olvidan los principios éticos al momento de hacer su trabajo.

* El 66% de los encuestados trabajaron entre 40 y 60 horas, ya sea en su oficina o en otro lugar de trabajo, la semana pasada.

* Más de la mitad de los encuestados trabajó horas extras la semana pasada.

* El 7% de las mujeres y el 5% de los hombres trabajaron, desde su casa, más de 11 horas la semana pasada.

* El 100% de los encuestados tienen acceso, al menos, a una política de conciliación trabajo - familia en sus empresas.

* El 12% de los encuestados gozan del beneficio de horario de trabajo flexible, mientras que el 14% cuenta con un calendario de trabajo flexible que se adapta a sus necesidades y el 19% puede salir del lugar de trabajo en caso de una emergencia familiar.

* Sin embargo, el 70% de los encuestados consideran que las políticas antes mencionadas no les ayudan a conciliar el trabajo y la familia.

* El 17% de los hombres y el 14% de las mujeres desearían contar con el beneficio del horario flexible.

* Tanto el 12% de los hombres como de las mujeres desean contar con el beneficio de semana comprimida.

* Así mismo, el 11% de las mujeres desea contar con el programa de bienestar (control de stress, ejercicios, etc.).

* El 20% de los hombres y el 8% de las mujeres considera que existen empleados que se molestan cuando los padres toman largos permisos para cuidar a un hijo recién nacido o adoptado.

* El 11% de los hombres y el 6% de las mujeres considera que existen empleados que se molestan cuando las madres toman largos permisos para cuidar a un hijo recién nacido o adoptado.

* El 27% de los hombres y el 36% de las mujeres considera que los empleados que participan en programas para conciliar trabajo y familia son percibidos como menos comprometidos con el desarrollo de sus carreras que los que no participan en estos programas.

* El 10% de los hombres y el 13% de las mujeres está total o casi totalmente de acuerdo con que en su organización rechazar una

promoción o traslado por motivos familiares daña seriamente la evolución de la carrera.

* El 9% de los hombres y el 7% de las mujeres está totalmente de acuerdo con que en sus empresas los empleados que utilizan horario flexible tienen menos probabilidades de avanzar en sus carreras que los que no lo utilizan.

* El 20% de los hombres y el 22% de las mujeres considera que para prosperar en su empresa se debe trabajar más de 50 horas a la semana, ya sea desde el lugar de trabajo o desde casa.

* El 5% de los hombres y el 13% de las mujeres considera que se espera que los empleados sigan trabajando en casa por la noche y/o fines de semana.

* Solo el 36% de los hombres y el 60% de las mujeres está totalmente en desacuerdo que en sus empresas se espera que los empleados pongan su trabajo por delante de la familia.

El resto opina que la empresa si lo espera en cierto grado.

* El 9% de los hombres y el 10% de las mujeres están total o casi totalmente de acuerdo con que para ser bien vistos por la dirección, los empleados deben poner constantemente su trabajo por delante de su familia o de su vida personal.

* Solo el 23% de los hombres y el 31% de las mujeres considera que mientras trabajan se siente con muchísima energía.

* Solo el 32% de los hombres y el 26% de las mujeres considera que está totalmente de acuerdo con el hecho de sentirse fuerte y vigoroso en el trabajo.

* Solo el 30% de los hombres y el 17% de las mujeres está totalmente de acuerdo con que al levantarse le apetece trabajar.

* Solo el 32% de los hombres y el 26% de las mujeres está totalmente de acuerdo en el hecho de que le entusiasme su trabajo.

* Solo al 32% de los hombres y el 33% de las mujeres les entusiasma por completo su trabajo.

* El 86% de los hombres y el 81% de las mujeres están totalmente o casi totalmente orgullosos del trabajo que hacen.

* El 5% de los hombres y el 15% de las mujeres considera que no está absorto en su trabajo.

* Solo el 9% de los hombres y el 10% de las mujeres consideran que cuando trabajan se olvidan de todo lo demás.

* El 43% de los hombres y el 51% de las mujeres están casi o totalmente de acuerdo con sentirse felices intensamente.

* Solo el 23% de los hombres y el 14% de las mujeres considera que su salud es excelente. Sin embargo, el 23% de los hombres y el 11% de las mujeres la considera bastante mal.

* El 37% de los hombres y el 52% de las mujeres se encuentra total o casi totalmente en desacuerdo con lograr realizar ejercicio físico durante la semana.

* Solo el 30% de los hombres y el 27% de las mujeres considera que duerme bien por la noche.

* Solo el 9% de los hombres y el 14% de las mujeres se siente con energía al llegar a casa para realizar sus responsabilidades familiares o personales.

* El 19% de los hombres y el 22% de las mujeres preferirían otro trabajo mejor.

* El 23% de los hombres y el 10% de las mujeres quisieran estar en otra organización en tres años.

* El 59% de los hombres y el 72% de las mujeres no piensan de manera constante en dejar su trabajo actual.

* El 50% de los encuestados dedican a la semana hasta 50 horas a sus hijos. 40% de los encuestados dedica 21 y 40 horas a la semana. El 9% de los encuestados no dedica tiempo a sus hijos (cero horas a la semana).

* Los hijos de los encuestados: el 44% tiene menos de 5 años, 28% entre 6 y 10 años, 15% de 11 a 14 años, 9% de 15 a 18 años. Solo el 4% de los hijos son mayores de edad.

* El 24% de los encuestados no cenó con sus hijos ni un solo día la semana pasada. Solo el 37% cenó con sus hijos entre 2 y 3 días a la semana.

* El 21% de los encuestados no jugó con sus hijos ni un solo día la semana pasada. 43% jugó con sus hijos entre 2 y 3 días la semana pasada.

* El 34% de los encuestados no leyó con sus hijos ni un solo día la semana pasada. El 21% leyó con sus hijos 2 días la semana pasada.

Datos de control:

* El 100% de los encuestados son peruanos.

* El 34% y el 66% de los encuestados son hombres y mujeres, respectivamente.

* El 91% de los hombres y el 90% de las mujeres nacieron entre 1961 y 1990. Es decir, tienen entre 26 y 55 años.

* El 86% de los hombres y el 78% de las mujeres son licenciados o masters.

* El 43% de los hombres trabaja en una empresa de 501 a más de 2,500 empleados. En el caso de las mujeres, el 51% trabaja empresas de 101 a 500 personas.

* El 73% de los hombres y el 88% de las mujeres trabaja 10 años o menos en su empresa.

* El 82% de los hombres y el 52% de las mujeres tienen personal a cargo.

* El 69% de los hombres y el 77% de las mujeres tienen entre 1 y 10 personas a cargo totalmente. Solo el 17% de los hombres y el 5% de las mujeres tienen grupos mayores a 31 personas.

* El 18% y el 14% de los hombres trabajan en los sectores: banca seguros, salud y enseñanza respectivamente. En las mujeres los sectores se repiten sin embargo la distribución porcentual varía (enseñanza, salud y banca con 36%, 14% y 10% cada uno).

* El 72% de los encuestados viven en pareja. De éstos, el 74% está casado.

* De los que viven en pareja, 33% está separado o divorciado y el 67% nunca ha estado casado o vivido en pareja anteriormente.

* El 33% de los encuestados tiene 2 hijos, 23% 1 hijo, 12% 3 hijos, 4% 4 hijos, y 28% no tiene hijos.

* El 24% tiene a su padre vivo, el 29% a su madre, el 19% a su suegro y el 26% a su suegra.

* El 73% de los encuestados cuenta con ayuda para las tareas domésticas (remunerada o de un familia).

* El 63% de los encuestados cuenta con ayuda para el cuidado de los hijos (remunerada o de algún familiar).

1.3 Conciliación trabajo - familia en el mundo

En los últimos años se han realizado diversos estudios que demuestran que las mujeres se encuentran en igualdad o

superioridad de calificación que los hombres, sin embargo, su desarrollo profesional no logra su máxima capacidad pues la falta de conciliación de sus deberes familiares con los profesionales no se lo permite.

“Una investigación realizada por el Centro para la Innovación del Talento (CTI) de Nueva York, entre 2443 mujeres y 653 hombres altamente calificados, señala como principal motivo de abandono de la trayectoria laboral de la mujer el tiempo que requiere el cuidado de los hijos y de familiares mayores, mientras que para el hombre esta sería la última razón.”¹³

Estos resultados nos llevan a pensar que para promover el crecimiento profesional en igualdad de condiciones tanto para hombres como para mujeres debemos fijar en las empresas políticas que apoyen la conciliación trabajo – familia e instaurar en todos los niveles una cultura facilitadora para el cumplimiento de las mismas tanto en hombres como en mujeres. La capacidad de integrar la vida laboral y familiar repercute fuertemente en la satisfacción de las personas y cuando no se consigue es un importante motivo de frustración.

Mientras que hace algunos años, los talentos buscaban a las empresas para colocarse y lograr su desarrollo profesional, hoy, en un mundo tan competitivo y globalizado como el que vivimos, son las empresas las que buscan los talentos para sumarlos a sus equipos y lograr diferenciarse de la competencia, por tanto, la flexibilidad que se le dé a los trabajadores para lograr conciliar las responsabilidades familiares con las laborales será un factor decisivo al momento de escoger el centro de

¹³ Debeljuh, Idorvo, Bernal: El Lado Femenino del Poder, Argentina, 2015, p. 179

trabajo, no solo para las mujeres sino también para los hombres ya que la necesidad de encontrar el equilibrio la tienen ambos.

Las organizaciones impactan sobremanera en la vida de los trabajadores y por ende impactan profundamente también en la sociedad, por tanto, en la medida en que las organizaciones ofrezcan mayor flexibilidad a los trabajadores para afrontar con responsabilidad y equidad las tareas del hogar con las familiares, lograremos familias más sólidas que puedan afrontar con entereza las dificultades de la vida.

Es vital que los directivos de la empresa sean conscientes del impacto que sus decisiones tienen en los trabajadores. Este compromiso se puede iniciar con medidas que no necesitan inversión por parte de la empresa, se puede empezar por respetar los horarios de trabajo no poniendo reuniones al final del día que vayan a concluir después de terminado el horario laboral, no invadir el tiempo personal con llamadas o e-mails que esperan sean respondidos en el momento de descanso, buscar que quienes tengan hijos puedan salir de vacaciones cuando sus hijos tengan vacaciones escolares, de tal forma que puedan compartir tiempo juntos. De igual manera, para aquellas posiciones que implican constantes viajes muchas veces prolongados, se pueden contemplar días libres adicionales para compensar esa ausencia en la familia.

Con mucha satisfacción, hemos encontrado empresas que ya vienen incorporando en su cultura el respeto por los estadios de la vida de cada trabajador al momento de pensar en su desarrollo. Así encontramos entonces, que no se vea con malos ojos que una mujer que recién ha dado a luz pida vacaciones

que empalmen con su descanso post natal o que un trabajador no acepte una expatriación por algún motivo familiar, ya sea un familiar enfermo que debe cuidar o porque no considera sea el momento correcto para los hijos, y que sin embargo esto no signifique un freno en su crecimiento profesional o que haga quedar al trabajador como alguien poco comprometido con el trabajo.

De mirar con malos ojos estas decisiones, no estarían siendo respetuosos de la libertad personal de cada trabajador y estarían contraponiéndose a un ambiente diverso.

Dado que no todos los negocios son iguales, ni todos los grupos de trabajadores dentro de una misma empresa tienen las mismas necesidades o inquietudes, es importante que los directivos se den el tiempo para estudiar las necesidades principales de los diferentes grupos de trabajadores que tienen a cargo, de tal forma que puedan generar medidas que realmente ayuden a la conciliación del trabajo y la familia de cada uno. Dentro de las medidas más frecuentes y con alto impacto por el valor que tiene para los padres se encuentran el regreso progresivo de la maternidad, las licencias extendidas para padres recientes, guarderías o subsidios para cubrir este gasto parcial o totalmente, el home office, horarios flexibles, semanas comprimidas o trabajos *part time*.

Las organizaciones van descubriendo así un nuevo *stake-holder*: las familias de sus colaboradores, y una nueva responsabilidad hacia ellas. No solo es que son cada vez más conscientes de la responsabilidad que han de asumir para poder lograr el desarrollo integral de sus trabajadores y que ellos logren una

vida armónica, sino que además saben que la familia pesa en las decisiones laborales de sus miembros.

“En este sentido se habla de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), un término que se define como el grado en que las organizaciones se comprometen a impulsar un liderazgo, una cultura y unas políticas que faciliten la integración de la vida laboral, familiar y personal de todos los colaboradores.”

Adicionalmente, hoy que se ve tanto la responsabilidad social de las empresas con diferentes instituciones, no tendrían sentido que se predique esa solidaridad con el resto cuando no se preocupan en primera instancia por satisfacer las demandas y necesidades del trabajador y su grupo familiar. No olvidemos que la familia es la institución que aporta el capital humano a la sociedad y hace posible el progreso económico y social de cualquier país, por lo tanto no se puede dejar de lado cuando se quiere trabajar la responsabilidad social.

Finalmente, es importante mencionar que aunque la principal razón para implementar estos cambios es la búsqueda del bienestar y desarrollo del trabajador y sus familias, los resultados que estas medidas generan son positivos desde cualquier punto de vista, aportan mucho en el crecimiento de la unidad de la empresa pues además para lograr con éxito la Implementación de las políticas de conciliación es indispensable no solo que se pongan en práctica políticas claras, sino también es necesaria la reorganización del trabajo y flexibilización de las relaciones interpersonales así como un fuerte trabajo en equipo donde es básica la confianza y cooperación de todos los trabajadores de

tal manera que estas medidas logren ser sostenibles en el tiempo y así convertirse en parte de la cultura de la empresa.

1.4 Situación en Latinoamérica.

Si bien es cierto, en las últimas décadas la desigualdad se ha ido revirtiendo parcialmente en países del primer mundo aún hay grandes oportunidades de mejora, más aún en los países en vías de desarrollo como los países latinoamericanos donde las posibilidades de avanzar son mayores.

A pesar de, que en muchos casos las mujeres están alcanzando mejores niveles de formación que los hombres, no se aprovecha aún al máximo su talento y potencial. Esto es un tema para reflexionar pues en un momento como el que vivimos donde debemos buscar competitividad que nos permita disminuir las brechas que nos separan de los países desarrollados, el frenar el desarrollo de las mujeres por su género es un costo alto para el desarrollo de los países pues como sabemos, con la complementariedad de ambos se generan grandes logros.

Por otro lado, está el tema de la desigualdad que se da también en las remuneraciones, procesos de selección, promociones, el acoso moral, el *mobbing* maternal, etc.

En Perú, representantes del gobierno y de las Naciones Unidas acordaron impulsar un proyecto denominado “Dialogo Político para favorecer el Empoderamiento y la Autonomía Económica de la Mujer”, el mismo que contará con la asesoría técnica de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina), específicamente de las divisiones de Desarrollo Económico y Asuntos de Género. Este proyecto busca visibilizar la situación de las mujeres peruanas en los ámbitos productivo, laboral y

económico, e identificar las políticas públicas capaces de atender sus necesidades como parte de una estrategia nacional que comprometa a los diversos sectores del Estado.

La Directora de la División de Asuntos de Género de la **CEPAL** presentó ya los alcances del proyecto y fundamentó la necesidad de los pactos por la autonomía económica con un enfoque integral como una necesidad de desarrollo productivo, que aproveche las capacidades de las mujeres y sus altos niveles educativos.

Más que promover el establecimiento de cuotas de mujeres en los consejos de administración (que en muchos casos creen se trata de una imposición que va en contra de los méritos de las propias mujeres) se trata de lograr un cambio en la mentalidad de los hombres, que valoren las competencias complementarias que pueden sumar las mujeres y que vean que la diversidad es conveniente para todos.

1.4.1 Buenas prácticas

En los últimos años se ha observado un crecimiento en el interés de las empresas por buscar prácticas que propicien el equilibrio entre el trabajo y la familia al interior de sus corporaciones. Lo que debemos mirar con mucha atención es el propósito de dichas prácticas, pues el objetivo no debiera ser mejorar el clima o subir puntos en la evaluación *Great Place to Work*, sino buscar que los empleados tengan real y saludable equilibrio entre el trabajo y sus familias; y esto solo será posible si los directivos están convencidos de los beneficios que estas prácticas traen a la empresa, a las familias y a la sociedad. Esto nos lleva además a replantear el modelo del trabajador ideal,

mientras que en las últimas décadas el trabajador ideal era aquel que se dedicaba exclusivamente a la empresa, hoy queda claro que la clave es el equilibrio.

Actualmente, existen muchas empresas que poco a poco han implementado con gran éxito prácticas familiarmente responsables. Muchas de estas prácticas están recopiladas de manera bianual en las “Guías de Buenas Prácticas” coordinadas por Patricia Debeljuh (Directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral) y Angeles Destéfano (Investigadora Asociada Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa IAE Business School Universidad Austral). Quienes en cada edición publicada van comentando los avances que se logran en la investigación sobre el impacto de la conciliación trabajo – familia y las últimas prácticas implementadas con éxito.

Dentro de estas empresas que realmente cuidan a sus trabajadores enumeraremos algunas prácticas con gran impacto.

A. Mimo & Co (Argentina):

Mimo & Co es una marca de ropa, calzado, accesorios y perfumes para niños de 0 a 12 años. Fabrica prendas comercializadas en más de 100 puntos de venta exclusivo y más de 300 en canal mayoristas¹⁴.

Ofrecen para el 100% de sus trabajadores la oportunidad de dejar a sus hijos de 45 días a 4 años en la guardería que se encuentra en la empresa.

¹⁴ <http://www.mimo.com.ar/>

El trabajador lleva a su hijo a la guardería cuando llega a trabajar y lo recoge cuando termina su jornada laboral. Mientras el infante está en la guardería, la empresa provee educación, alimentación, ropa y cuidado integral. Los padres pueden ingresar a visitarlos, ya sea para darles de lactar como para verlos un momento y asegurarse de que están bien.

Adicionalmente, ofrecen para los trabajadores estadía de una semana en un departamento propiedad de la empresa ubicado en una de las playas de dicho país. Esta propiedad es usada por turnos (durante un año) entre sus trabajadores de tal forma de darles la oportunidad de tomar vacaciones en un lugar bonito sin tener que pagar hospedaje. De esta manera, incentivan el tiempo en familia con actividades que regularmente no pueden realizar.

B. Walmart (Argentina):

Walmart, es una corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes. La empresa es la tercera mayor corporación pública del mundo, según la lista *Fortune Global 500* para el año 2012¹⁵.

Dentro de las acciones concretas ofrecen:

Flex Time para el ingreso a trabajar, esto significa que hay un rango de horas en el que los trabajadores deben llegar y para la salida se corren la cantidad de horas que se deben trabajar cada día. Este horario no puede cambiarse cada día, el trabajador debe escoger un horario y respetarlo. Son conscientes de que las personas, de acuerdo a la situación

¹⁵ <https://es.wikipedia.org/wiki/Walmart>

particular, pueden tener diferentes necesidades y por lo tanto ingresar a trabajar más temprano para salir más temprano o por el contrario entrar más tarde para poder atender alguna necesidad o actividad personal.

Rompen con el mito de que los jefes deben ser los primeros en entrar y los últimos en irse, esto permite a las personas de cada equipo de trabajo organizarse de tal forma que puedan llevar a los hijos al colegio o atender situaciones personales especiales.

1.5 Situación en el Perú:

A continuación, el resumen de dos entrevistas en profundidad a dos mujeres profesionales que decidieron buscar una opción laboral más conciliadora.

CASO: Empresa Retail:

Mónica Belaunde (35 años)

Mónica es comunicadora por la Universidad de Piura, cuenta con más ocho años de experiencia en las áreas de Marketing y Comunicaciones. Se desempeñó como Jefe de Imagen y Comunicación en Saga falabella con reporte a la Gerencia de Recursos Humanos. Esta posición es considerada como personal de confianza, por tanto no fiscalizado; debía cumplir con el siguiente horario: de 9:00 a.m. a 1:00 p.m y de 3:00 p.m. a 6:00 p.m. Pero este horario solo se cumplía en el papel porque trabajaba mucho más que eso.

De 2008 a 2011 trabajó en el área de Marketing como Jefe de Producto Senior a cargo de la tarjeta Visa y el programa de puntos (fidelidad) de la empresa. Mónica describe el trabajo

como "muy fuerte". Casi 12 horas al día aproximadamente. Eran raros los días con jornadas de 8 a 10 horas.

En el 2011, la ascendieron como "movimiento lateral" de la Gerencia de Marketing a la de Gestión Humana a fin de crear el área de Imagen y Comunicación del Banco/Financiera del grupo. El horario de trabajo se cumplía y por fin luego de 3 años podía salir a las 6pm. Sin embargo, le asignaron VPN (sistema de conexión remota), Blackberry a fin de responder los mensajes y encargos asignados fuera de horario de trabajo.

Mónica había planificado casarse el 2011 y así fue. Al poco tiempo quedó embarazada de Santiago. El ritmo de trabajo de la nueva área era más tranquilo porque era un servicio de marketing interno. Contaba con proyectos de gran envergadura pero con más tiempo de planificación y ejecución. De esta manera pudo balancear la responsabilidad de profesional y esposa por un tiempo.

En el área trabajaban tres personas al mismo nivel jerárquico que no tenían familia ni pensaban tenerla en el mediano plazo. Una de ellas manifestaba que "no tendría familia jamás" en consecuencia podían y querían dedicarse 100% al trabajo por lo que sentía que se encontraba en desventaja y esto le afectaba emocionalmente.

Luego de dar a luz tuvo de reducir el periodo post natal en un mes a solicitud de su jefe directo. Así fue pasando el tiempo entre la carga laboral que iba en aumento y las responsabilidades de madre que sentía no cumplía adecuadamente.

Luego de 2 años de no tener tiempo de calidad con el bebé, eventos y demás temas que no le permitían conciliar, la relación con su esposo se volvió insoportable, puesto que éste le recriminaba no pasar tiempo con su hijo. Mónica se sentía muy presionada: *“¡tenía que ser buena madre, buena esposa, buena profesional! NO podía hacerlo todo y mucho menos todo perfecto”*.

Le comentaron de un empleo en una empresa de fiscalización del Estado. Pensó que sería más sostenible por la aparente menor cantidad de trabajo. Lo recuerda como *“el peor trabajo de su vida”*. Se desempeñaba como Jefe de Marketing. Se trataba de un área nueva, por tanto debía crearlo TODO. Su horario de trabajo era de 8:30 a.m. a 5 p.m. La remuneración era mayor que en el *retail*. A las pocas semanas de iniciar el trabajo empezaron los problemas: ella había negociado no trabajar los sábados sin embargo la empresa si trabajaba y por tanto era mal vista por los demás compañeros. Su jefe revisaba todo lo que ella coordinaba lo cual le generaba reprocesos y no tenía tiempo para terminar las labores por lo que empezó a llevarse el trabajo a la casa. Su hijo Santiago tenía 7 meses y le diagnosticaron problemas de lenguaje. Al parecer se debía a un tema emocional. Tuvo conocimiento de un puesto como coordinadora *part time* del Centro Cultural de una de las principales universidades, postuló y la contrataron. Actualmente se desempeña como gestora comercial en colegios dentro del área comercial de la Universidad, sigue laborando medio tiempo y puede conciliar su labores profesionales con las de Madre. Santiago va a terapia desde hace un año, fecha en la que empezó en la universidad y ha mejorado mucho y Mónica se siente feliz con el equilibrio logrado en su vida.

CASO: Empresa Metalúrgica:

Ana María Aita (36 años)

Trabajó durante 9 años en la principal empresa metalúrgica del Perú. Empezó practicando y debido a su dedicación al trabajo y a sus habilidades ascendió a asistente, luego a coordinador y finalmente a la jefatura de marketing. Su interés era aprender y hacer línea de carrera en la empresa.

La empresa cuenta con 2000 personas aproximadamente y con varias plantas y locales en las ciudades de Lima, Pisco y Arequipa en las áreas de producción, logística (compras y distribución), comercial, finanzas, gestión humana, planeamiento estratégico (calidad total).

En Lima el número de empleados asciende a 250 personas en el local / almacén y oficinas administrativas ubicadas en el Callao. Durante el tiempo que Ana María trabajó en la empresa solo había una gerente mujer y ella fue la primera y única Jefe mujer de la empresa durante aproximadamente un año y medio. Posteriormente, producto del crecimiento del mercado constructor al que se dirigían fueron contratando más personal con un mejor balance hombre – mujer.

Ana María es Licenciada en Comunicación por la Universidad de Piura y cuenta con una Maestría en Dirección de Comunicación Estratégica por la UPC. Así mismo, ha realizado Diplomados en Comunicación Corporativa y en Crisis.

Mientras cursaba la maestría, hace un par de años contrajo matrimonio y empezó a notar que su nueva vida no

compatibilizaba con el ritmo de trabajo al que estaba acostumbrada.

Luego de cuatro meses, se empezó a cuestionar si ese era el ritmo de vida que quería tener en un futuro próximo ya que esperaba poder ser mamá en el corto plazo.

Decidió buscar otras opciones laborales pero desafortunadamente todas las oportunidades que encontraba tenían el mismo perfil: horario full time y no existía la opción de realizar *home office*. La única posición que encontró con este beneficio lo ofrecían el 20% del tiempo como máximo. En pocas palabras no era sostenible.

Después de cinco meses de búsqueda de nuevas oportunidades con opción de conciliación quedó embarazada, y en consecuencia, se vio obligada a detener la búsqueda puesto que en su estado sería muy difícil una contratación.

Continuó trabajando a ese ritmo hasta una semana antes de dar a luz, debido a que empezaron las contracciones. Aunque desde un inicio le pidieron que disminuya el ritmo de trabajo que venía realizando era casi imposible por la carga laboral producto del puesto que desempeñaba. Incluso con las fuertes náuseas que tuvo en los primeros meses seguía asistiendo. Su oficina estaba ubicada en el cuarto piso y no contaban con ascensor por lo que la reubicaron en una oficina del primer piso. Meses antes de dar a luz la empresa pasó por un proceso de reestructuración y vio como despidieron a gran parte de su equipo producto de las reformas y le asignaron el trabajo a ella.

Finalmente, dio a luz a Mario Esteban y tomó el periodo post natal de 98 días, correspondientes por ley, más vacaciones por 20 días de los 60 que tenía pendientes. Luego de dar a luz balanceaba sus actividades de madre con la búsqueda de un nuevo empleo. Fue por esta razón que luego de dar a luz encontró la posibilidad de un empleo en marketing que le permitía el balance que estaba buscando: desarrollarse profesionalmente en la rama de su interés y a la vez dedicarse a su familia. Ahora trabaja *part time* como jefe de marketing en una empresa reconocida la cual se encuentra cerca de su casa y le permite el balance que tanto buscaba.

Se ha planteado el continuar con el acompañamiento en la educación de su hijo por los próximos 3 años.

1.5.1 Cifras

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que, al año 2011, existen en el país 7 millones 61 mil 177 mujeres que trabajan, lo que en términos porcentuales representa el 44,3% del total de la población que participa en la actividad económica, e indicó, además, que anualmente ingresan al mercado laboral 187 mil 200 mujeres¹⁶.

En nuestro país el 64.5% de mujeres son madres. En consecuencia, de cada 100 mujeres trabajadoras, 28 son madres de familia. La pregunta es si estas mujeres logran conciliar sus ocupaciones de madre y de profesional.

¹⁶ <http://rpp.pe/economia/economia/cada-ano-ingresan-al-mercado-laboral-187-mil-mujeres-en-el-peru-noticia-458551>, 6 de marzo 2012.

Por todo lo antes expuesto y considerando la responsabilidad adquirida luego de cursar la Maestría en Gobierno de Organizaciones nos queda el reto de contribuir a la sociedad brindando servicio de asesoría en conciliación trabajo – familia el cual vaya más allá de solo sesiones de coach, que aunque valiosas, deben complementarse con la asesoría a empresas y el proveerlos del personal. Dicho servicio tiene como finalidad lograr el tan ansiado equilibrio trabajo – familia por parte de los colaboradores.

La Empresa:

Logra atraer y mantener empleados profesionalmente valiosos y muy productivos en jornadas reducidas de trabajo y/o beneficios relacionados.

El Colaborador:

Obtiene el beneficio de desarrollarse como profesional sin dejar de lado lo más importante: su familia.

A continuación el detalle del concepto de negocio y el desarrollo del plan de implementación de empresa.

El **centro de captación y colocación de talento destacado (CCTD)** evaluado en el presente Plan de Negocios tendrá como objetivo cumplir y si es posible exceder las expectativas de ambas partes: la empresa y el colaborador.

El mundo empresarial es cada vez más competitivo, no solo por la apertura de mercados consecuencia de la globalización, sino también por la nueva tecnología que abre nuevos canales de

venta generando competencia más compleja. Esto conlleva a que las empresas, en su afán de mantenerse vigentes, alarguen las jornadas laborales, reduzcan personal en planilla, y contraten personal cada vez más joven y con menores sueldos, entre otras cosas. Los empresarios parecen olvidar que quienes desarrollan los productos y llevan a cabo los servicios que brinda su empresa son PERSONAS. Por otro lado, estas personas tienen familia: hijos, esposos (as), padres, etc. Tienen una vida después del trabajo. Una vida que los espera.

Suele pasar que el empleado dedica muchas horas al día a su nuevo empleo, a fin de conocer el sector, crear estrategias y desarrollar su labor de la mejor manera pero a medida que el tiempo pasa las largas jornadas no son sostenibles, no solo desde el punto de vista físico sino que adicionalmente la persona comienza a adquirir compromisos: matrimonio e hijos a los que debe dedicarles tiempo que muchas veces, por la gran cantidad de horas dedicadas al trabajo, no tiene y de tenerlo está tan cansado física y emocionalmente que el tiempo que dedica es de mala calidad.

Siendo la familia el lugar donde nos FORMAMOS como personas, donde aprendemos las virtudes que contribuirán a nuestro desarrollo integral no podemos ser indiferentes a esta situación.

Es nuestra responsabilidad contribuir a la conciliación trabajo y familia de aquel grupo de personas (entre 30 y 55 años) -que sienten que están en el momento cúspide de su desarrollo profesional y no es conveniente perder ese camino pero que a su vez están formando una familia. ¿Por qué hacerlos, sin ser directos y explícitos, escoger a diario entre uno u otro?, ¿entre desarrollarse como profesional o como padre/madre?- pero no desde un esquema paternalista que libere de carga y

responsabilidad al empleado para que dedique tiempo a su familia poniendo en riesgo la eficacia de la empresa y a largo plazo también en riesgo al trabajador, es decir, un despropósito; sino un esquema ganar-ganar para ambas partes donde el crecimiento de uno impacte en el crecimiento del otro en un círculo virtuoso que genere progreso sostenible.

Luego de la investigación producto de esta tesis podemos garantizar que no existe una empresa de consultoría y a su vez de captación y colocación de talento destacado en el mundo en consecuencia la propuesta no tiene competencia directa.

Como podrá apreciarse al leer el *Business Plan* detallado a continuación, nuestra propuesta busca el balance trabajo - familia, a través de la contratación de personas con talento y experiencia profesional entre 30 y 55 años por parte de empresas líderes. Las cuales permitan, por medio de reducción de jornada laboral, que dicho talento se desarrolle y en consecuencia logre la misma productividad y eficiencia que otra persona con menos experiencia en una jornada laboral completa. Esto conlleva a que la empresa pague el salario completo que destinaría a la persona joven con 8 horas de dedicación pero a una persona que cuente con más experiencia pero que trabaje menos horas. Esto bajo la premisa que la persona con experiencia y con familia desea y necesita:

- i) Seguir desarrollándose profesionalmente
- ii) Dedicar tiempo a su familia

y dada dicha combinación está dispuesta a percibir un salario parcialmente reducido.

Financieramente, las estimaciones realizadas señalan que el centro de captación y colocación de talento obtendrá ingresos por tres millones trescientos mil novecientos cincuenta y dos nuevos soles (S/ 3'300,952) con una capacidad de operación del 70% al finalizar el quinto año y logrará beneficios netos de 68%, es decir, dos millones cuatrocientos cuarenta y siete mil setecientos ochenta y tres nuevos soles (S/. 2'447,783) al finalizar el mismo periodo.

Luego de una completa investigación de la competencia indirecta y de un estudio de mercado realizado a más de 120 personas de nuestro segmento objetivo, que fueron encuestadas directamente, y otras dos a través de entrevistas en profundidad, consideramos que los factores claves del éxito serán contar con:

- i) Profesionales destacados en la captación y reclutamiento de personal con gran sentido social que realicen consultorías empáticas a fin de entender la real necesidad de conciliación de los candidatos, el tiempo que requieren conciliar y la disposición de las empresas contratantes en cuanto a generar una relación ganar-ganar y de largo plazo.
- ii) Investigación constante de métodos de reclutamiento y conciliación de un estándar internacional
- iii) Seguimiento de expectativas de los clientes empresas y clientes personas.

El modelo de captación de clientes se llevará a cabo a través de la puesta en marcha de estrategia push y pull de manera paralela, es decir:

PUSH: Contaremos con un staff de personas que visitarán a las principales empresas del país enfocadas al desarrollo de su personal y conscientes de la responsabilidad social que como

empresas deben asumir a fin de dar a conocer los servicios de la empresa, y

PULL: Por medio de redes que nos permitan acceder a personas que se encuentran en el rango de edad y que:

- i) Están trabajando actualmente pero sin la posibilidad de conciliar.
- ii) Que por no poder conciliar optaron por dedicarse 100% a la familia.

Nótese que el grupo ii) de 8am a 3pm, rango de tiempo que los hijos están en el colegio, no se dedica a ellos más allá de las labores propias de organización del hogar.

Esta es una ventana horaria desperdiciada desde el punto de vista profesional ya que la labor de cuidado de hijos y tiempo dedicado a ellos es insustituible mientras que la coordinación del hogar podría delegársela a personal doméstico que bajo su supervisión -durante parte del tiempo por las tardes- logre un trabajo eficiente y dedicado.

El presupuesto para la puesta en marcha asciende a trescientos diez mil trescientos diez nuevos soles (S/.310,310).

Aplicando la tasa de descuento de 15%, el centro de captación y colocación de talento destacado estaría en capacidad de generar un VAN de dos millones ciento cuarenta y cuatro mil ochocientos veinte nuevos soles (S/. 2'144,820) considerando un plazo de evaluación de cinco años. La Tasa Interna de Retorno (TIR) será de 92%

CAPITULO 2

DEFINICION DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

En el Perú, existen dos grandes grupos de empresas dedicadas a la captación de personal: aquellas dedicadas a captar mandos medios y los que captan directivos y ejecutivos de alto nivel.

Nos enfocaremos en este segundo grupo ya que la empresa producto de este análisis tendrá como finalidad conciliar el trabajo y familia de directivos (en su mayoría mujeres) que por diversos

motivos¹⁷ necesiten dedicar tiempo a su familia sin perder la posibilidad de trabajar en un puesto expectante y en continuo desarrollo.

La mayoría de las empresas de captación de talento con estas características se encuentran en Lima. **En el anexo 2: Empresas reclutadoras de talento para posiciones de alto nivel en el Perú**, se muestra la relación de empresas cazadoras de talento que en adelante denominaremos *head hunters*.

Dichas empresas se dedican a brindar una oferta especializada de reclutamiento y capacitación entre otros servicios, dentro de los cuales destacan los siguientes:

i) Executive Search o Head Hunting:

Servicio de búsqueda de ejecutivos o profesionales con especialidades muy particulares para las organizaciones que los contratan.

ii) Outplacement:

Conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar. Se trata de reorientar positivamente a los ejecutivos que se desvinculan, redefiniéndoles su horizonte profesional y generándoles una visión optimista sobre su propio futuro mediante una serie de herramientas adaptables a cada caso individual, y

¹⁷ Entre los más comunes: Dedicar tiempo a sus hijos pequeños (edad escolar) y/o dedicar tiempo a un familiar cercano enfermo.

ayudar en el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos laborales¹⁸.

iii) **Coaching:**

Método utilizado por empresas de desarrollo de talento humano que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas¹⁹.

iv) **Capacitación y evaluación:**

Desarrollo de cursos acorde a la actividad empresarial a la que se dedicarán en la empresa contratante. Así como evaluación constante de competencias y potencial de crecimiento en el puesto, en el área actual de trabajo o si cuenta con las habilidades para un movimiento de crecimiento lateral²⁰.

v) **Desarrollo Organizacional:**

Énfasis en el personal a fin de dinamizar los procesos, crear un estilo y señalar una meta como institución. Adicionalmente, constituye una herramienta que por medio del análisis interno permite obtener información para guiar o adoptar una estrategia a seguir. A través de éste, se logra la eficiencia de todos los elementos que la constituyen y así alcanzar el éxito planteado.

La diferencia entre las empresas de desarrollo de talento humano mostradas en el anexo 2: ***Empresas reclutadoras de talento para posiciones de alto nivel en el Perú*** y la empresa resultante de este

¹⁸ <http://www.losrecursoshumanos.com/que-es-eloutplacement/>

¹⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

²⁰ Opción de ascenso pero en un área del negocio que no es en la que actualmente se desempeña.

estudio, se basa en que la nueva empresa se especializará en brindar únicamente el servicio de *head hunting* a ejecutivos de alto nivel que deseen conciliar trabajo y familia ya sea porque esta necesidad se tenga en el corto plazo y por un periodo claramente identificado (ej.: 3 a 5 años por tener hijos pequeños) o de manera indefinida. Adicionalmente y considerando la reducción del salario a percibir, aunque por la experiencia profesional esta reducción no será equivalente a la reducción del número de horas de trabajo, se contará con servicio de asesoría financiera a fin de contribuir a que el nuevo esquema laboral sea sostenible por el tiempo que se haya definido y no que se revierta la situación por necesidad económica lo cual no cumpliría nuestro fin de contribuir al desarrollo de la sociedad por medio del balance entre la vida laboral y la personal.

El nombre comercial del centro de captación y colocación de talento destacado desarrollado a continuación será **Double Priority**, debido a que consideramos que para nuestro grupo objetivo haremos aplicable el principio de la doble prioridad: tanto familia como carrera de manera que se desarrollen de manera integral.

El logotipo e ícono de la empresa será representado por el nombre comercial antes mencionado y la silueta de una construcción que por la derecha simule ser una casa y por la izquierda una empresa, unidas al medio por la silueta de una balanza. Lo que queremos representar con este ícono es que *Double Priority* no es un *Head Hunter* tradicional sino que deje en evidencia la finalidad del modelo de negocio: el equilibrio personal y profesional.

2.1 Naturaleza:

Doble Priority brindará el servicio de *headhunting*, es decir selección y colocación de talento de ejecutivos de alto nivel

(de entre 30 a 55 años) que deseen lograr un balance de manera indefinida o por un tiempo determinado. A continuación el detalle de las dos categorías:

i. **Balance Temporal:**

Orientado a hombres y mujeres, en su mayoría con hijos en edad preescolar, escolar primaria o de primera infancia que deseen dedicarles tiempo y por tanto estén en la búsqueda de un empleo que les permita seguir desarrollando su carrera, hasta el momento destacada, durante el tiempo que los niños están en el colegio. El horario de dedicación escolar o pre-escolar variará de acuerdo a la edad del niño, pudiendo ser de 8am a 1pm o de 8am a 3pm.

En ese sentido, la jornada laboral se desarrollaría en el rango de: entre las 8:30 a.m. / 9:00 a.m., hasta las 12:30 p.m. / 2:30 p.m., logrando así una jornada laboral continua de entre 4 a 6 horas, es decir, el 50% a 75% de una jornada laboral completa. En contraprestación el empleado recibirá no el 50% ni el 75% del sueldo de una posición similar para una persona de experiencia y productividad promedio sino entre el 75% y el 100% del salario. Esto debido a que las personas que reclutaremos deberán contar con comprobada experiencia, la cual les permita desarrollar en menos tiempo la labor de una persona de productividad promedio a tiempo completo. De esta manera el empleado, gracias a su experiencia y habilidad para el puesto, laborará

menos horas pudiendo así dedicarle la diferencia de tiempo a su familia. Como se mencionó al inicio de este trabajo, el dedicarle tiempo de calidad a los hijos impacta directa y positivamente en su desarrollo emocional como personas y es a través del apego con los padres, y en especial con la Madre, que el niño logra desarrollar la seguridad en sí mismo. Si vemos el largo plazo, ese niño seguro en sí mismo y feliz crecerá y formará una familia a la cual intentará inculcar las virtudes propias de su educación y equilibrio emocional. De ahí que se entiende el efecto multiplicador de esta, aparentemente simple, medida de reducción de horas laborales.

El empleador debe dejar claro a través de contrato laboral que las condiciones de horario no variarán por el periodo de tiempo establecido al momento de la negociación. Sin embargo, pasado este tiempo, que el empleado previamente estipuló como el necesario para realizar la conciliación, la empresa y el colaborador podrán de mutuo acuerdo variar las condiciones de contrato.

ii. ***Balance por Tiempo Indefinido:***

Orientado a hombres y mujeres, que independientemente a la edad actual de sus hijos han decidido laborar en jornada reducida de trabajo sin tiempo definido. En este caso, la empresa se compromete a no cambiar las

condiciones de contrato, el mismo que se firmará a tiempo indefinido.

2.2 Oportunidad de Negocio:

Considerando que son ambos los beneficiados con la propuesta de negocio: la empresa y el colaborador, se puede decir que se trata de un modelo de negocio o de beneficio bidireccional. Bajo este enfoque podemos definir que *Double Priority* estará dirigida a:

- i) Profesionales destacados con experiencia no menor de 5 años en posición de jefatura (como mínimo) con logros comprobados en la posición, no solo logros de efectividad sino de unidad y manejo de equipo. Este último punto es muy importante ya que al trabajar menos horas se debe ser consciente que tendrá que cumplir con sus funciones y no sobrecargar con su trabajo directo al equipo a cargo, puesto que de darse esta situación si bien ayudamos a alguien a compensar el trabajo y la familia, su equipo no tendría el mismo beneficio.
- ii) Empresas que deseen contratar personal calificado, con *seniority* y que estén dispuestos a prescindir de ellos entre 25% y 50% de horas a la semana, ya que esto no afectará la efectividad de la empresa sino que por el contrario, mejorará el clima laboral de la empresa, que largo plazo debería tener un efecto positivo en la productividad, la retención del talento, el sentido de orgullo y pertenencia a la empresa y que incluso pueda reducir costos fijos por el menor uso de materiales, mobiliario e insumos.

Si bien la evaluación financiera está determinada como una perpetuidad, al finalizar el tercer año evaluaremos la continuidad del negocio basándonos en los resultados financieros obtenidos, así como la demanda futura esperada y la oportunidad de crecimiento encontrado a dicha fecha.

2.2.1 **Análisis del Grupo Objetivo:**

Como se mencionó anteriormente, el grupo objetivo de *Double Priority* está formado por profesionales destacados de entre 30 a 55 años de edad, en su mayoría mujeres, por tanto, el tomador de decisión será siempre el profesional que desee beneficiarse de la conciliación pero que se verá directamente influenciado por su pareja e hijos.

Cabe mencionar que hemos tenido en cuenta que la edad promedio en que las mujeres peruanas tienen a su primer hijo se sitúa entre los 27 y 29 años de edad. La tendencia es que el rango de edad empiece después de los 30 años, puesto que debido al empoderamiento de la mujer²¹, éstas postergan por aproximadamente 3 años su decisión de tener hijos. Actualmente, las mujeres europeas tienen a su primer hijo a los 31 años en promedio.

Según información de Ipsos Apoyo, el porcentaje de amas de casa en Lima ha descendido de 68% a 32% en los últimos 10 años²².

2.3 Misión: Familias equilibradas y felices:

21 Empoderamiento de la mujer: La filosofía del empoderamiento tiene su origen en la educación popular desarrollada por Paulo Freire. Margaret Shuler, socióloga estadounidense, identifica el empoderamiento como "un proceso por medio del cual las mujeres incrementan su capacidad de configurar sus propias vidas y su entorno, una evolución en la concientización de las mujeres sobre si mismas, en su estatus y en su eficacia en las interacciones sociales." Wikipedia Mayo de 2011.

22 Liliana Alvarado (Doctora en Administración y Dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña) Diario Gestión 25 de Abril de 2011 Lima - Perú. Enlace web: <http://blogs.gestion.pe/marcasmercadoyconsumidor/2011/04/empoderamiento-de-la-mujer.html>

Por medio de la reducción de jornada laboral y en consecuencia la presencia de la madre y/o padre durante el tiempo que los hijos no están estudiando, sobre todo en la etapa del desarrollo de la estabilidad emocional de los niños, entre los 0 y 8 años, y en la etapa de los cambios de temperamento producto de desajustes hormonales en la adolescencia: entre los 12 y 16 años.

Es importante mencionar que para lograr nuestra Misión será indispensable contar con el compromiso de la empresa y de la pareja quien debe ayudar a que ese tiempo libre efectivamente sea dedicado al equilibrio con la familia y no a crear otra oportunidad de negocio.

2.4 Visión:

Ser reconocidos como la empresa reclutadora generadora de bienestar de referencia en Lima, diferenciándonos del resto de empresas no sólo por lograr la continuidad y desarrollo profesional del trabajador sino por hacerlo en bien de la familia y la sociedad.

2.5 Valores:

Los valores que regirán la cultura de *Double Priority* serán:

- Respeto por el equilibrio trabajo-familia:
Formando de esta manera, personas equilibradas que serán buen ejemplo para su entorno. En el caso de sus hijos, a través del vínculo de apego generado, éstos fortalecerán su personalidad, autoestima y potencial de manera que *crezcan juntos*, como padres e hijos.

- Servicio a la comunidad: Estaremos a la vanguardia de las mejoras prácticas de conciliación trabajo-familia a fin de poder orientar a nuestros clientes - empresas.
- Disfrute del trabajo bien hecho: Estamos convencidos que no hay mejor satisfacción que la que se siente al realizar un trabajo eficiente y de calidad. Por tal motivo, fomentaremos en nuestro personal el sentirse contentos por haber hecho el mejor esfuerzo en su trabajo diario ya que se trata de un trabajo con trasfondo social y por tanto doblemente satisfactorio.
- Búsqueda del bien común: A través del beneficio de nuestros clientes empresas y colaboradores y a nuestro personal quien deberá contar con un ambiente de trabajo armonioso.
- Lealtad: Valoraremos la lealtad hacia nuestros principios éticos.

2.6 Políticas de la Empresa:

A continuación se detallan las políticas que regirán la empresa:

- Meritocracia: Fomentaremos y recompensaremos la dedicación al trabajo sin favoritismos o prejuicios relacionados con vínculos familiares, género, origen étnico o de otro tipo.

- Compensación equitativa: Nuestro mayor activo será nuestro staff por lo que recompensaremos su labor a través de una compensación justa y equitativa a nuestros niveles de facturación.
- Administración competente y efectiva: Estamos comprometidos a funcionar de forma exitosa como negocio, para beneficio a largo plazo de los accionistas, empleados y clientes. Por esta razón, procuraremos administrar la empresa de forma competente y efectiva, fomentando y recompensando la excelencia en nuestra labor.
- Innovación constante: La innovación es sin duda una de nuestras principales políticas puesto que, a través de ella nos mantendremos a la vanguardia. Investigaremos y trataremos de instaurar en la medida de lo posible las mejoras prácticas de conciliación utilizadas en el Perú y en el extranjero.

2.7 Objetivos Esperados:

2.7.1 De Mercado:

- Constituirnos en el centro de reclutamiento y colocación de talento destacado con énfasis en conciliación referente del país en un periodo no mayor a 3 años.

- Contar con un nivel de ocupación de entre 45 y 50% de las instalaciones al final del primer año. El mínimo de ocupación que se espera lograr al finalizar en primer año es de 30%.

2.7.2 Financieros:

- Alcanzar un VAN positivo al finalizar el segundo año a una tasa de descuento de 15% el cual permita que el proyecto sea auto sostenible, tal como se puede apreciar en el **Anexo 9: Flujo de Caja.**

2.7.3 Sociales:

- Brindar apoyo a empresas pequeñas con talleres de conciliación.
- Lograr, al final del primer año, un 5% de horas como asesoría gratuita a PYMES con iniciativa de generar vínculos laborales que beneficien a la empresa y al trabajador.

CAPITULO 3

ANALISIS DE MERCADO

3.1 Mercado Potencial:

Para determinar el mercado potencial hemos tomado como base las cifras demográficas mostradas en el anexo 5: Mercado Potencial Peruano. Ahí se puede apreciar que de los 31'488,625 peruanos 51% son hombres y 49%

mujeres. Es decir, 16'113,337 y 15'375,288, respectivamente.

Del total de mujeres, 8'221,718 -es decir el 53%- se encuentra entre los 15 y 49 años. Y el 47% entre la edad objetiva de análisis, es decir, entre los 30 y 55 años lo cual asciende a 7'290,957.

Como se puede apreciar, el total de mujeres trabajadoras asciende a 6'896,000. Es decir, el 45% del total. Pero solo el 19% de este número pertenece a mujeres con educación superior universitaria y en consecuencia segmento potencial de análisis: 1'275,760.

3.1.1.1 Perfil del Público Objetivo:

El público objetivo de *Double Priority* está conformado por:

- Hombres y mujeres profesionales con nivel jerárquico de jefatura (como mínimo).
- Hombres y mujeres entre 30 y 55 años que tengan inconvenientes para hacer compatible sus actividades personales y profesionales.

Es importante mencionar que de acuerdo a la investigación de mercado mostrada en el anexo 1, la incidencia de no conciliación se da en mayor medida en mujeres aunque también existe un número reducido de hombres que no logran encontrar el balance y por tanto no podemos dejarlos fuera del grupo objetivo.

Sobre las mujeres se puede añadir que la mayoría de las madres comparten sus obligaciones en casa con el desarrollo profesional. Casi el 25% de las mujeres que conforman este segmento trabajan en negocios propios. 43% del grupo objetivo de mujeres trabaja en una empresa, y el restante 32% no trabaja. Este último grupo no es parte del grupo objetivo.

Dichas mujeres gustan de salir de compras con sus hijos, viajar en familia y con su pareja, (mayormente fuera del país) y alternar su vida social con actividades familiares.

3.2 Análisis de la Competencia:

Tal como se describe en el presente *Business Plan, Double Priority* no tiene competencia directa actualmente. Sin embargo, existe una veintena de empresas competidoras del rubro de *headhunting*.

El anexo 2: Empresa reclutadoras de talento para posiciones de alto nivel en el Perú, muestra la relación de las principales empresas. El capítulo 2 detalló las características de cada empresa competidora y los servicios que brinda.

3.2.1 **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter²³:**

i) Poder de Negociación de los Clientes:

Los clientes tienen una muy baja fuerza negociadora, debido a que se entiende que el cliente estaría en desventaja de negociar mejores condiciones de conciliación por el escaso número de empresas que los brindan.

Si bien el trato será personalizado esto no debe alterar el precio del servicio de captación de personal u otras variables de la prestación de servicios.

²³ Ver capítulo 4: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

ii) Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores, constituidos mayoritariamente, por el personal de la empresa será cada vez más alto mientras la propuesta de valor se centre en ellos, en su experiencia y reconocimiento del mercado.

Por lo antes mencionado, se vuelve indispensable lograr un balance en la propuesta de valor de tal manera que se atribuya un peso significativo al personal de *Double Priority* pero que no deje de tener peso la trayectoria empresarial de los socios.

iii) Rivalidad Interna:

La mayor parte de las propuestas brindan una oferta casi completa de servicios, es decir, brindan tanto el servicio de *headhunting* como de capacitación pero no han incursionado en la propuesta de conciliación y por tanto sin considerar la nueva variable, la rivalidad entre las empresas actuales suele ser

alta / media. Si bien existe, no es un factor determinante para considerar como opción el no entrar a competir en el sector.

iv) Bienes Sustitutos:

Los bienes o servicios sustitutos sería incursionar en una empresa propia y dejar el trabajo dependiente.

v) Potencial Ingreso de competidores:

La fuerza de entrada de competidores potenciales es media debido a que ya cuentan con la infraestructura sin embargo no con la experiencia en este tipo de perfil a colocar, lo cual los haría desenfocarse de su actual giro.

No obstante, de resultar interesante el nicho para los actuales competidores podrían plantearse el crear un área especializada en dicho público.

CAPITULO 4

ESTRATEGIA COMERCIAL

4.1 Descripción de la Empresa:

El tipo de sociedad que constituirá el centro de captación y colocación de talento destacado *Double Priority* será una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y tal como se mencionará en el capítulo # 5 recomendamos cuenta con tres socios fundadores, quienes de acuerdo a su formación académica y profesional deberán distribuirse las funciones directivas a fin de rentabilizar el negocio.

4.2 Claves de éxito:

Será indispensable diferenciarnos de la competencia mostrada en el anexo 2. por lo que es necesario dirigir la propuesta de valor de *Double Priority* al segmento de mercado específico mencionado anteriormente.

A fin de no confundir al segmento empresa al que nos dirigimos y lograr la sostenibilidad en el largo plazo, es muy importante no variar de segmento objetivo aún en momentos difíciles de cierre de servicio.

Las claves del éxito de *Double Priority* serán las siguientes:

i) Reclutadores de alto nivel:

Egresados de las Universidades: De Piura, Católica, Pacífico y Unifé, de las carreras de: Administración de Empresas y Psicología así como profesionales egresados de otras instituciones de educación superior (no universitaria) pero con destacada y comprobada experiencia en el sector de consultoras de recursos humanos.

ii) Métodos de captación probados a nivel mundial:

Nos mantendremos a la vanguardia en técnicas de captación de personas y colocación. Para esto contaremos con un área en constante investigación de buenas prácticas laborales y el impacto en la sociedad.

La manera como *Double Priority* estará actualizado se basará en dos frentes: i) Investigación y evaluación de nuevos métodos de reclutamiento, y tendencias en el

extranjero y ii) Capacitación en dichas técnicas al personal de la empresa.

Double Priority contará con un Programa de Capacitación Anual donde una de los accionistas, quien se desempeñará como Directora de Capacitación, será responsable de asistir a las capacitaciones en el extranjero y a su regreso impartir dicho conocimiento al resto de profesionales de la institución. Pasados los tres años de funcionamiento se evaluará la posibilidad de invertir en capacitación fuera del país a los trabajadores con mejores resultados a la fecha.

iii) Infraestructura:

La empresa estará ubicada en el distrito de San Isidro, cerca de las principales empresas del segmento al que nos dirigimos. Esto facilitará el traslado de los consultores a las reuniones con clientes, disminuyendo así los costos.

Contaremos con una sala multipropósito que estará provista de un sistema de separación que permita convertir la sala en dos pequeñas salitas de reuniones con clientes.

Dichos ambientes estarán diseñados con mobiliario que brinde comodidad al personal y a los clientes.

iv) Servicio:

El servicio que *Double Priority* ofrecerá se divide en dos :

*La captación:

La cual se inicia con el levantamiento de la base de datos de profesionales con necesidad de conciliar trabajo – familia y dividida por área de especialidad y jerarquía máxima alcanzada (Jefe, Sub gerente, Gerente, etc.).

*De seguimiento:

Una vez realizada la contratación de alguna de las personas de nuestra base de datos, llevaremos reuniones de seguimiento bimensual durante el primer año de trabajo a fin de verificar si la contratación cumple las expectativas del trabajador y los objetivos de la empresa. Las capacitaciones continuarán durante el segundo y tercer año pero de manera semestral.

4.3 Modelo de Negocio:

El modelo de negocio a desarrollar por *Double Priority* será brindar servicio de captación y colocación laboral de personas con alto potencial profesional, con experiencia y que tengan la necesidad de conciliación trabajo – familia.

La estrategia de captación de clientes se basa en el desarrollo de los canales de comunicación (redes de contactos y contactos con ejecutivos de empresas a fin de ofrecerles la opción).

El detalle de estos canales de comunicación se desarrollará en el punto 4.7

4.4 Oferta de Valor:

A continuación se presentan los atributos que materializarán la oferta:

4.4.1 Marca, diseño y prestaciones:

La marca *Double Priority* tendrá un estilo serio pero a la vez acogedor y estará representada por una tipografía elegante.

El desarrollo de marca se realizará a través de:

i) El local:

El *branding* del local estará fuertemente representado a través de los colores corporativos y cuadros alusivos a los beneficios productos de la conciliación distribuidos entre las salas de espera y las salas de capacitación.

El ingreso y recepción de la empresa contará con un estilo minimalista muy alineado al estilo de marca que se desea proyectar.

ii) Página web:

Se constituirá como el principal medio de comunicación debido a los bajos costos asociados a él y la cobertura de alcance lograda. La plataforma web será el *landing* donde se recibirán las solicitudes de ingreso a la base de datos.

Contará con todo el *branding* (colores, tipografía, etc.) y tendrá *links* asociados a las principales páginas de empresas que buscan personal con nosotros a fin de que identifique el tipo de empresa y sector en el que desee continuar su carrera profesional.

iii) Publicidad pagada en medios:

La publicidad se basará en los diseños y formatos definidos por la agencia de publicidad y la guía de estilos. La publicidad pagada en medios constituirá una potente forma de dar a conocer a *Double Priority* y sus servicios. Por tratarse de un servicio dirigido a un determinado segmento los medios seleccionados serán pocos y muy específicos (básicamente revistas especializadas en los principales rubros, revistas de corte económico y revistas de alta lectoría por las gerencias y alta dirección).

iv) Publicidad gratuita en medios:

La publicidad gratuita se incentivará en base a la proactividad del Director Gerente de Comunicación quien llevará a cabo las funciones de Gerente Comercial y de Marketing (incluyendo Relaciones Públicas) quien como parte de sus funciones como personal externo deberá lograr la mayor exposición del producto bajo la modalidad de *publicity*, es decir sin incurrir en gastos. La mayoría de este tipo de avisos serán de índole informativa pero bajo la marca *Double Priority*.

Toda comunicación en los medios que amerite dar a conocer la opinión de la empresa (conlleve una entrevista o firma por parte de esta) será realizada a la Directora General afianzándose así en su imagen y liderazgo el fortalecimiento de la marca *Double Priority* en la sociedad peruana. Esto evitará el impacto que causa la rotación del personal que ostenta la imagen de la marca.

- v) Encartes en canales de comunicación:
Parte fundamental de la comunicación del centro se basará en encartes colocados en dispensadores o blisters²⁴ en lugares / canales de comunicación de gran afluencia del segmento objetivo.
- vi) Sesiones de coaching:
Las empresas contratantes recibirán sesiones de coaching para su personal no solo del área de Desarrollo del Talento Humano en cuanto a las ventajas de la conciliación trabajo – familia y la repercusión en la sociedad y en la empresa por medio de la rentabilidad y mayor productividad. Sino que contaremos con charlas abiertas sobre los beneficios del vínculo afectivo y la relación madre – hijo durante los primeros años a fin de concientizar en la necesidad de encontrar un balance entre la profesión y la vida en general.
- vii) El Club *Double Priority*:
Programa de fidelidad orientado a las empresas contratantes, los empleados colocados y sus familias a través del cual se otorgarán beneficios a los integrantes. Dichos beneficios tendrán, siempre, una base formativa y de orientación que sobre conciliación trabajo – familia nos enfocamos.
Es así como al ser parte del *Double Priority* entre otros beneficios los miembros recibirán gratis:

²⁴ Envase de plástico transparente y con una cavidad que permite dar a conocer un producto por medio de comunicación impresa.

* La suscripción mensual a los artículos coleccionables que a base de tips buscarán contribuir con la conciliación.

* Talleres de capacitación a gerentes de recursos humanos (frecuencia bimestral).

* Talleres de capacitación a ejecutivos (de preferencia padres) entre los 25 y 55 años. Con frecuencia bimestral.

Cabe mencionar que la implementación de dichos talleres se ejecutarán de manera intercalada.

Las prestaciones de *Double Priority* se dirigen a dos tipos de público objetivo.

Público objetivo 1: Empresas medianas y grandes.

Público objetivo 2: Profesionales de comprobada experiencia y con necesidad de conciliar trabajo – familia.

A continuación el detalle de los tres tipos de servicio:

- i) Servicio de captación y colocación de personal con necesidad de conciliar.
- ii) Servicios de coaching a empresas y a personas naturales que deseen encontrar el balance entre la vida personal y la profesional.
- iii) Talleres de mejores prácticas mundiales y beneficios de conciliación trabajo – familia.

Adicionalmente a las prestaciones mencionadas, se encuentra el local de la consultora ubicado en el distrito de San Isidro, específicamente en el Centro Empresarial, con un área de 160 metros cuadrados aproximadamente.

4.4.2 Precio

Las tarifas a cobrar por los distintos servicios variarán de acuerdo a si adquieren uno o más servicios de la cartera. También se fidelizará a las empresas con las que hayamos renovado contratos de captación y/o capacitación.

4.4.3 Formas de Pago:

Las formas de pago a través de las cuales se podrá acceder a los servicios de *Double Priority* serán las siguientes:

- En caso de servicios a empresas:
 - Factura a 30 días
 - Transferencia bancaria.
 - Cheque

- En caso de servicios a personas naturales:
 - Pago en efectivo.
 - Tarjeta de crédito / débito.
 - Transferencia bancaria.
 - Cheque
 - Portales web de bancos (sección pago de servicios a terceros)

4.5 Posicionamiento:

Somos conscientes que lograr posicionarnos en la mente de nuestro cliente potencial demandará dinero, tiempo y esfuerzo sin embargo estamos seguros que la plataforma de comunicación seleccionada y el continuo seguimiento y evaluación de los medios de comunicación más eficientes para el servicio contribuirá a la captación y al incremento de clientes en el transcurso del tiempo.

Nuestro objetivo de posicionamiento es que *Double Priority* sea percibido como **la mejor alternativa en colocación laboral de alto nivel que concilie trabajo y familia.**

Cabe resaltar que el servicio de *Double Priority* no termina con la contratación del personal por parte de la empresa cliente sino que terminará cuando comprobemos luego de 3 años que la persona cumplió su objetivo de conciliar y que la empresa está satisfecha con la contratación de la persona recomendada por nuestra empresa.

4.6 Colocación de los servicios y canales de venta:

El canal de venta de *Double Priority* estará formado por un staff comercial que tendrá como responsabilidad dar a conocer la empresa al segmento objetivo a través de visitas a instituciones - cliente y de manera receptiva en el centro a personas naturales y jurídicas.

El staff comercial contará con ayuda de material audiovisual (CD's y DVD's) y *lap tops* a fin de poder mostrar en una sesión de contacto con una empresa las

ventajas del servicio por medio de testimonios de empresas cliente y de personas beneficiadas con la contratación.

4.7 Comunicación:

Por tratarse de un servicio dirigido a un determinado segmento del mercado la comunicación no podrá ser masiva. Por el contrario, el monto destinado a comunicar la filosofía de la empresas, los servicios y las ventajas de una contratación conciliadora se hará a través de los siguientes medios:

- i) Web
- ii) Revistas especializadas: En recursos humanos y responsabilidad social.
- iii) Revistas no especializadas: pero de gran demanda por parte del segmento objetivo entre las que se encuentran: Semana Económica, Business, G de Gestión, Cosas y Hola.

CAPITULO 5

PLAN DE OPERACIONES

5.1 Ubicación:

Como se mencionó anteriormente (acápite 4.4.1 Marca, diseño y prestaciones) la empresa estará ubicada en el distrito de San Isidro (centro Empresarial). La extensión de la oficina es de 160 metros cuadrados aproximadamente se dividirá entre oficinas (17%), salas de usos múltiples (43%), salas de espera y recepción (25%) y otros ambientes (15%).

5.2 Instalaciones:

Las instalaciones de la empresa y áreas correspondientes serán las siguientes:

* Oficina Director Gerente:	9m2
* Oficina Director de Comunicación:	9m2
* Oficina Director de Capacitación:	9m2
* Sala de Usos Múltiples:	70 m2
* Sala de Espera:	30 m2
* Recepción:	9m2
* Kitchenet:	6 m2
* Baños y otros:	18m2

TOTAL: 160 m2

5.3 Dirección y Organización de la Empresa:

La dirección de la empresa estará a cargo de los tres promotores y accionistas: Mary Ann Armejo, María Milagros Perochena y una contratación del sector a quién se le ofrecerá participación en acciones. La distribución de accionariado será la siguiente: Mary Ann Armejo y Milagros Perochena tendrán 40% de acciones cada una y 20% el tercer socio. La aportación de los socios fundadores estará constituida por dinero en efectivo lo cual será necesario para la implementación de la oficina y los gastos corrientes. Adicionalmente y tal como se detalla en el capítulo 6: Plan Financiero, se obtendrá financiamiento bancario a fin de acarrear el costo del alquiler de la oficina y puesta en marcha.

A continuación un breve resumen del perfil de las socias fundadoras:

Mary Ann Armejo

(Directora General: - 36 años):

Mary Ann es egresada de la carrera de Administración de Servicios de la Universidad de Piura. Actualmente está cursando la Maestría en Gobierno de Organizaciones (MGO) del PAD - Universidad de Piura. Cuenta con experiencia profesional de 13 años. Se ha desempeñado en las posiciones de las áreas de Logística, Consultoría de Procesos y Gerencia Central en las empresas Illender, Grupo Armejo y Laboratorios Americanos respectivamente.

María Milagros Perochena Regalado

(Directora Gerente Comunicaciones – Externa - 41 años):

Milagros estudió Marketing por tres años y posteriormente decidió ingresar a la Universidad para estudiar Administración de Empresas y de esta manera complementar los conocimientos de su primera carrera.

Es egresada de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad San Ignacio de Loyola. Master en Dirección de Empresas (MEDEX) por el PAD - Universidad de Piura, Actualmente está culminando la Maestría en Gobierno de

Organizaciones (MGO) del PAD - Universidad de Piura.

Durante los últimos 15 años ha trabajado para Dell en Francia, Alicorp, Rimac Seguros, Belcorp y Universidad de Piura en las áreas Comercial y de Marketing liderando iniciativas de ventas, rentabilidad, estrategias de planificación y segmentación de clientes, entre otras.

El proyecto de *Double Priority* les apasiona ya que consideran fundamental el poder dedicar tiempo a lo más importante: la familia, sin descuidar el desarrollo profesional. Sin duda no es nada fácil llevar a cabo una estrategia de este tipo pero en eso consiste el reto.

5.3.1 Organigrama:

Ver anexo 3

5.3.2 Perfil requerido para el personal a contratar:

El perfil del personal a contratar está dividido en dos grupos: i) Reclutadores / psicólogos, y ii) Fuerza de ventas / gestores.

Reclutadores / Psicólogos:

*Licenciado en Psicología de las Universidades: PUCP, Unifé y Universidad de Piura.

*Especialización en Recursos Humanos

*Maestría en Recursos Humanos o Gobierno de Organizaciones por la PUCP, Universidad de Piura o en el extranjero.

*De preferencia con experiencia en Asesoramiento Educativo Familiar

*Más de 5 años de experiencia en el puesto.

Gestores (fuerza de ventas):

*Licenciado en Administración de Empresas, Administración de Servicios o Comunicación de las Universidades: De Piura, Pacífico, Lima y PUCP.

*Especialización en ventas de intangibles.

*Maestría en Administración de Empresas o Marketing por la Universidad de Piura, Pacífico, Lima o en el extranjero.

*Más de 5 años de experiencia en el puesto.

5.3.3 Reclutamiento y capacitación:

Tal como se mencionó en el capítulo 4, *Double Priority* ofrecerá a su personal capacitación constante en captación y selección, buenas prácticas de gestión humana, buenas prácticas de conciliación a cargo de instituciones de prestigio tanto en el Perú como en el extranjero.

5.4 Constitución Legal:

5.4.1 Trámites para constitución de la empresa:

El detalle de los pasos a seguir para constituir la empresa es el siguiente:

1. Crear la empresa bajo la sociedad SAC.
2. Elaborar la Minuta de Constitución Social, autorizada por un abogado²⁵
3. Elevar la minuta a Escritura Pública ante notario.
4. Inscribir la sociedad ante la SUNARP.
5. Inscribir el nombramiento de directores, gerentes y apoderados, según corresponda, ante la SUNARP.
6. Obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC) ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).
7. Obtener las autorizaciones y registros. Estos registros son otorgados por el sector que corresponde a la actividad que se va a emprender.
8. Conseguir la Licencia Municipal de Funcionamiento ante la Municipalidad del distrito de San Isidro.
9. Legalizar los libros contables que se van a utilizar de acuerdo con el régimen tributario. Esta legalización se realiza ante notario público.
10. Obtener la autorización del Libro de Planillas ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE).
11. Legalizar los libros societarios ante notario público.

²⁵ El costo de la minuta depende del número de hojas, del monto del capital y del tipo de asesoramiento pactado por el abogado o estudio de abogados.

CAPITULO 6

ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

6.1 Presupuesto de ingresos:

Los ingresos de *Double Priority* dependerán de la ocupación de los procesos de selección que se lleven a cabo. Para esto se colocará una meta de captación a los gestores comerciales. Los ingresos producto de la captación de clientes se muestran en el anexo 8: Estado de Ganancias y Pérdidas. Como se puede apreciar en el estado financiero antes mencionado el ingreso de primer año asciende a 586,850 nuevos soles los cuales al final del tercer año equivalen a más del 462% del ingreso inicial.

6.2 Presupuesto de Inversión:

La inversión inicial de S/. 112, 860 se dividirá en dos partes:

- i) 40% (S/. 45,650): destinados a la compra de material de capacitación necesario para el inicio de operaciones.
- ii) 60% (S/. 67,210): a la inversión en mobiliario bajo el concepto de activo fijo.

La inversión total en mobiliario se depreciará a 5 años.

6.2.1 Activo Fijo: Local e implementación:

Como inversión en activos fijos se considera el mobiliario para operar y la implementación de local, las salas de capacitación de la consultora así como las oficinas y salas de entrevista a potenciales candidatos y clientes.

6.2.2 Gastos pre operativos:

Los gastos necesarios para la constitución de la empresa se detallan a continuación:

<u>Gastos pre-Operativos (En S/.)</u>	
Constitución de la empresa	3,000
Trámites municipales	1,500
Total Gastos pre-Operativos	4,500

6.2.3 Gastos administrativos (generales):

Los gastos administrativos generales incluyen gastos de alquiler del local, pago de servicios de agua, luz, teléfono, internet, cable y mantenimiento del edificio.

En términos anuales los gastos administrativos (generales) ascienden a S/. 109,032

6.2.4 Gastos administrativos (sueldos):

El principal gasto de este negocio lo constituye el salario al personal, puesto que tal como se ha mencionado anteriormente el personal es parte fundamental de la oferta de valor y por tanto se convierte en ventaja competitiva versus las actuales ofertas del mercado.

En términos anuales, el gasto de planilla asciende a S/. 644,955.

6.2.5 Gastos de ventas:

Los gastos de ventas incluyen los gastos de Publicidad. Dicho gasto asciende a S/. 110,000 el primer año. Esto se destinará básicamente a

publicidad del tipo marketing directo y digital a fin de lograr el alcance del mercado objetivo.

El presupuesto de publicidad disminuye paulatinamente conforme pasan los años. Esto es un supuesto y no se considera incremento de tarifas más allá de la inflacionaria y asumiendo que en los cinco primeros años las consultoras no incursionen en el nicho encontrado por *Double Priority*.

6.3 Estado de Ganancias y Pérdidas:

El estado de ganancias y pérdidas se presenta para un horizonte de 5 años en el Anexo 8.

6.4 Balance General:

El balance general se presenta para un horizonte de 5 años en el Anexo 7

6.5 Flujo de Caja:

En el anexo 9 se presentan los Flujos de Caja para 5 años, así como la perpetuidad a partir del sexto año.

Tal como se puede apreciar en el Anexo 8, el primer año el negocio no genera utilidades, es a partir del segundo año en adelante que se obtiene utilidad.

La empresa logra un VAN²⁶ de S/. 2'144,8207 y una TIR de 92%. La tasa de descuento es de 15%.

6.6 Financiamiento:

Double Priority será financiado a través del sistema bancario. Se considera una tasa promedio para un préstamo de S/. 145,000 es 25% anual, con dicha tasa hemos proyectado un cronograma de pago a 60 meses.

²⁶ Detalle de cálculo de VAN en Anexo # 9.

CAPITULO 7

RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

Consideramos que entre los principales riesgos que podrían afectar el éxito de *Double Priority* se encuentran la financiación, la copia de servicios y la captación de clientes.

A continuación el detalle de los riesgos y los planes de acción a llevar a cabo para minimizarlos:

7.1 Financiación:

El principal riesgo de *Double Priority* será no conseguir la financiación para cubrir los gastos del primer y segundo año. Con el aporte inicial de los socios se asumirán los gastos de puesta en marcha, sin embargo se requerirá de financiamiento para cubrir los gastos del primer y segundo.

Tal como se detalla en el Capítulo # 6: Plan Financiero, la tasa a pagar por la inversión será de 15%, con lo cual se espera captar inversionistas puesto que los interesados en invertir en el proyecto lograrán una ganancia mayor por su inversión que en el sistema financiero convencional.

En caso de no lograr conseguir inversionistas en el lapso de 6 meses se deberá contar con un cuarto socio y por tanto recalcular el aporte de los accionistas.

7.2 Copia de Servicios:

La copia de los servicios ofrecidos es siempre un riesgo, sin embargo este riesgo será minimizado al concentrar la experiencia y el conocimiento de nuevas tendencias de mercado es con el fin de mantener a la empresa siempre a la vanguardia.

Esperamos que debido a la innovación del servicio y a la orientación ganar-ganar de la propuesta, *Double Priority* se posicione como referente y pionero en el mercado de ejecutivas entre 30 y 55 años con alto perfil profesional que deseen conciliar trabajo y familia. Para lograrlo, la empresa deberá mantenerse en constante innovación. Dentro de la propuesta de valor,

constituye una ventaja competitiva e invariable la personalización del servicio y seguimiento durante los tres primeros años de la relación laboral con la empresa contratante.

7.3 Captación de Clientes:

Durante el primer año de operación la captación de clientes será el factor de mayor riesgo y en consecuencia la variable que defina la sostenibilidad del negocio. En este caso, la labor de los tres directores, cada uno dentro de sus funciones y roles, será fundamental para dar a conocer la propuesta de *Double Priority*, sus servicios y ventajas diferenciales.

El plan de trabajo a ejecutar por la Gerencia Comercial y de Marketing deberá contar desde el inicio con una propuesta de beneficios a las empresas clientes recurrentes así como a referidos de los clientes-personas colocados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como sabemos, el mundo de hoy, con alta presión por generar cada vez mayores ingresos económicos y poder cumplir con las expectativas que cada uno tiene para sí mismo y sus seres queridos ha hecho que muchas familias decidan que ambos padres deben trabajar. Eso no está mal, por el contrario, el ingreso de la mujer al mundo laboral ha sido y sigue siendo un gran aporte para el desarrollo de las comunidades no solo porque están en la misma condición intelectual que los hombres sino porque poseen cualidades diferentes propias de su condición de mujer que hacen que el trabajo y las empresas se vean enriquecidas con la complementariedad que se genera entre hombres y mujeres. Sin embargo, si la fuerza laboral va creciendo, es natural darse cuenta que los cuidados y

responsabilidades familiares ya sea de niños o adultos mayores se vea afectado. Por tanto, se vuelve de necesidad imperiosa el no perder de vista el lugar que cada dimensión debe tener, aunque cada uno tiene diferentes escalas prioritarias, en cualquiera de los papeles que estemos cumpliendo (padres, hijos, esposos, jefes, etc.) debemos reconocer que lo más importante es la familia y que el trabajo es un medio más no un fin. Teniendo este concepto claro, podemos y debemos tomar las medidas necesarias para facilitar la conciliación del trabajo y la familia en nuestros empleados a través de políticas establecidas después de estudiar las necesidades de los diferentes grupos de trabajadores que tengamos.

No se trata de instaurar un par de medidas “populares” que nos hagan mejorar en imagen como empresa, se trata de instaurar realmente en la empresa una cultura de respeto por la individualidad de cada persona, de reconocer que la “responsabilidad social” empieza por la responsabilidad que tenemos por la gente que colabora con el desarrollo de nuestra empresa y en ese sentido no debemos hacer lo que se pueda con lo que sobre de presupuesto, sino por el contrario, porque para generar resultados económicos se necesita trabajadores comprometidos al cien por ciento, y eso solo lo conseguiremos mejorando el balance trabajo familia, que además es uno de los principales atributos de una empresa, solo va atrás de la variable sobre remuneración.

Fuera de la responsabilidad que tienen las empresas en lograr prácticas que fomenten el tan anhelado equilibrio, también es un deber de cada trabajador el aprender a establecer sus metas y prioridades personales y familiares, el poder definir qué debo hacer, qué debo dejar de hacer, qué debo continuar haciendo, qué debo hacer menos o qué debo hacer diferente.

Cada uno es dueño de su vida y por tanto se vuelve necesario dedicar tiempo al establecimiento de estos objetivos a fin de definir los pasos a seguir para lograrlos, de la misma forma como se planean las tareas u objetivos profesionales.

La tecnología es una valiosa herramienta que se debe usar sabiamente ya que otorga la capacidad de estar en dos lugares a la vez pero también divide la atención prestada a cada persona o situación. Por lo tanto, dificulta el poder terminar con el trabajo y empezar con el tiempo personal y a la inversa. Eso además, puede a uno hacerlo sentir muy importante pues está siempre disponible y por lo tanto es consultado a cada momento, sin embargo también le quita empoderamiento a la otra persona, le quita la capacidad de tomar decisiones y asumir responsabilidad por sus actos, por lo tanto es importante definir cuándo, dónde y cómo se quiere estar disponible.

También ayuda el aceptar los límites de cada uno, conocer la capacidad multitasking de cada uno y aprender y aceptar la ayuda

ya sea de familiares o personas pagadas para cumplir determinadas funciones operativas que luego a uno le permitan estar en aquellas situaciones que realmente son importantes para las personas.

Finalmente, podemos decir que lograr el equilibrio entre el trabajo y la familia es un proceso largo, no se logra de la noche a la mañana, requiere de mucho esfuerzo y disciplina por parte de la empresa, por buscar el bien del trabajador, tener la intención de impactar positivamente en su vida, en sus familias y saber que así está contribuyendo a una sociedad mejor; que esto genere beneficios es una consecuencia, mas no debe ser lo que nos motive al momento de plantear las diferentes prácticas familiarmente responsables.

Es indispensable, tener paciencia pues el balance entre el trabajo y la familia no es una ciencia exacta y no existe fórmula perfecta. Debe permitirse la prueba y el error hasta encontrar las prácticas que realmente logran los objetivos de conciliación buscados.

De igual forma, se necesita esfuerzo y disciplina por parte de los trabajadores para respetar el tiempo ajeno, pero además para aceptar que no se puede controlar todo y que no está mal recibir ayuda, apoyarse como familia y por sobretodo recordar que el tiempo no regresa, por tanto lo que se dejó de hacer por o con la familia es un tiempo que no se recuperará, de nada servirá tener éxito

profesional, tener grandes cuentas de ahorro si al final no se logró la estabilidad familiar.

ANEXOS

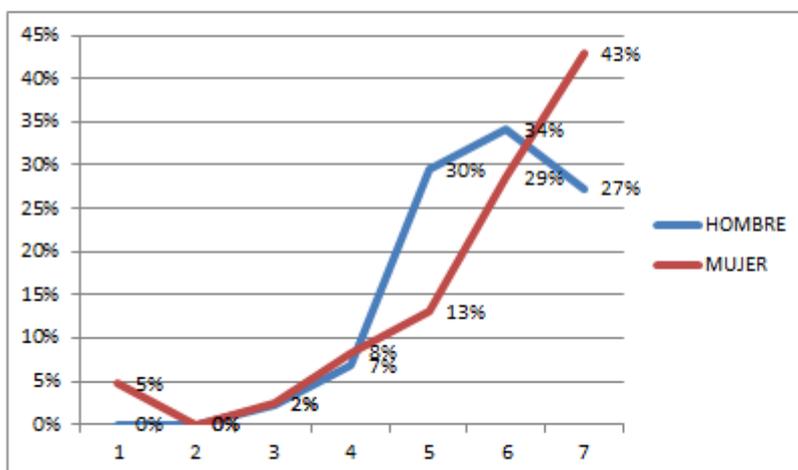
ANEXO 1: HISTOGRAMAS

P1 ¿Por qué está motivado para hacer su trabajo?

1 = Totalmente en desacuerdo

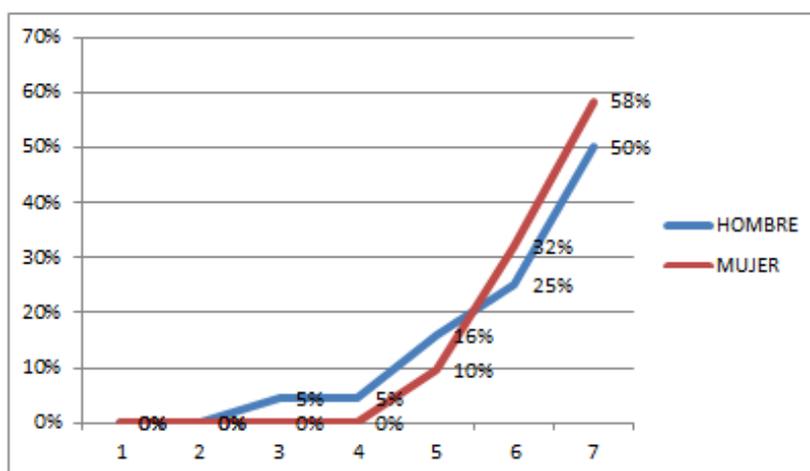
7 = Totalmente de acuerdo

1. Porque quiero beneficiar a otros a través de mi trabajo



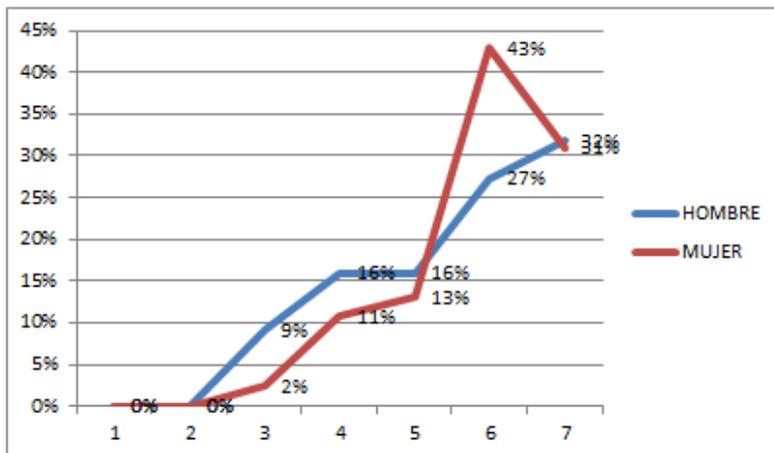
El 61% de los hombres y el 71% de las mujeres se siente motivado a hacer su trabajo para beneficiar a otros

2. Porque disfruto de mi trabajo



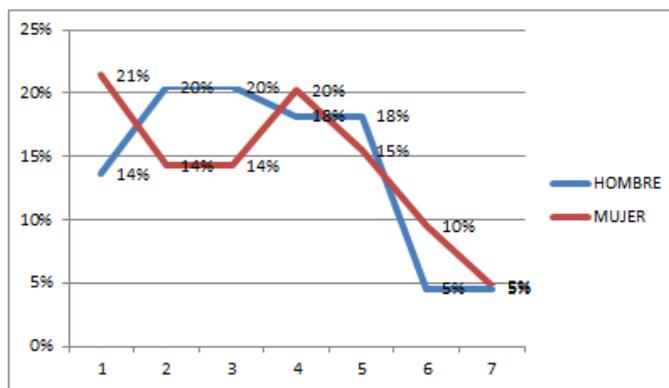
El 90% de las mujeres y 75% de los hombres disfrutan de su trabajo

3. Porque quiero conseguir los ingresos que me he propuesto



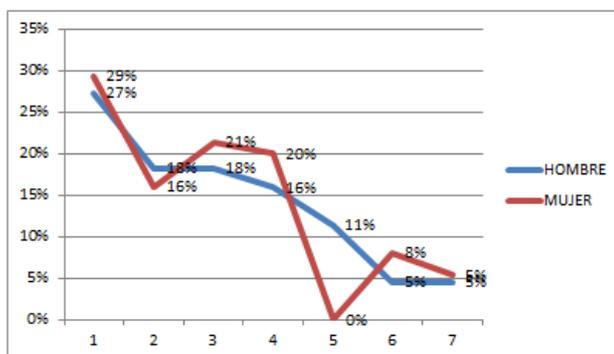
El 74% de las mujeres y 59% de los hombres trabajan para conseguir los ingresos que se han propuesto.

4. Cuando estoy con mi familia, y/o realizando actividades personales, me molesta que se me interrumpa para dedicar tiempo y esfuerzo a asuntos profesionales



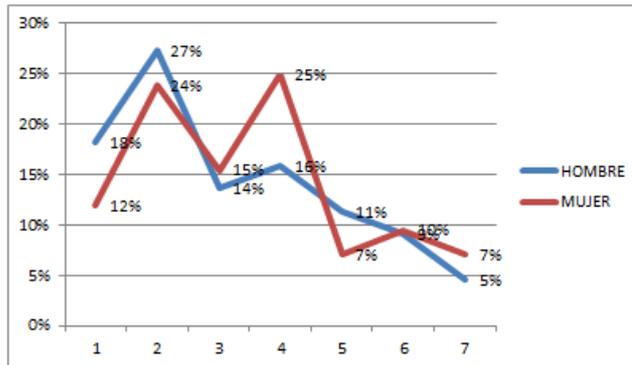
Al 34% de los hombres y al 36% de las mujeres les molesta sobremanera dedicar tiempo a realizar su trabajo cuando están con su familia Al 9% de los hombres no les incomoda que los interrumpan en esos momentos, así como al 15% de las mujeres.

5. Me molesta que se me interrumpa con asunto de trabajo durante mi tiempo de familia y/o de descanso.



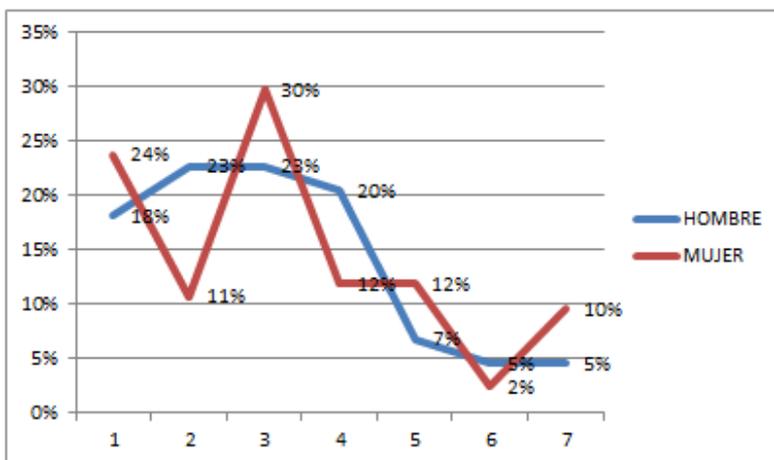
Al 45% de los hombres así como al 45% de las mujeres les molesta sobremanera que los interrumpan con temas laborales cuando están con su familia Al 10% de los hombres no les incomoda que los interrumpan en esos momentos, así como al 13% de las mujeres.

6. Durante mi tiempo de familia, y/o descanso personal, me molesta tener que responder a comunicaciones profesionales.



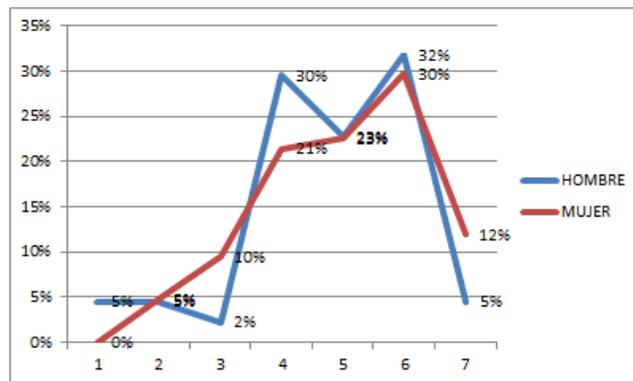
Al 45% de los hombres les molesta sobremanera responder a comunicaciones profesionales durante su tiempo de familia. En el caso de las mujeres solo al 36%. Por el contrario, al 11% de los hombres y al 17% de las mujeres no les molesta en absoluto.

7. Mientras estoy realizando actividades familiares, y/o personales, me molesta que se me interrumpa para gestionar asuntos relacionados con mi trabajo.



Al 41% de los hombres les molesta sobremanera que le interrumpa para gestionar asuntos de trabajo mientras está realizando temas personales y/o familiares. En el caso de las mujeres solo el 35%. Por el contrario, al 10% de los hombres y al 12% de las mujeres no les molesta en absoluto.

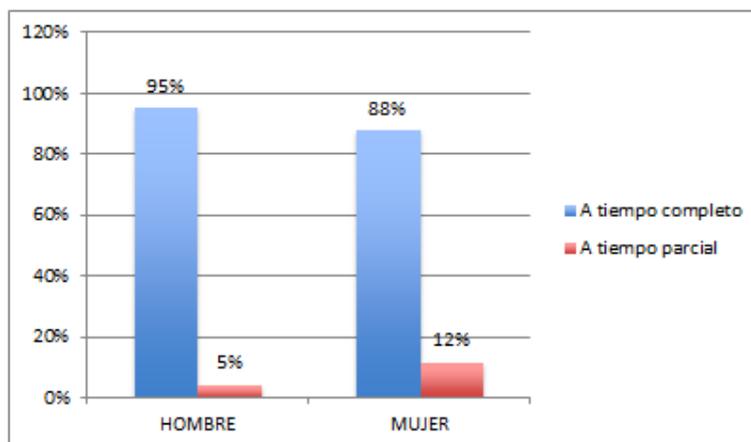
8. Por favor, díganos hasta qué punto está usted satisfecho con el modo en el que usted divide su tiempo entre su trabajo y su vida personal o familiar. (1 = "Muy insatisfecho" a 7 = "Muy satisfecho.")



En términos generales, las personas están bastante satisfechas con el modo con que dividen su tiempo entre el trabajo y la vida personal y familiar.

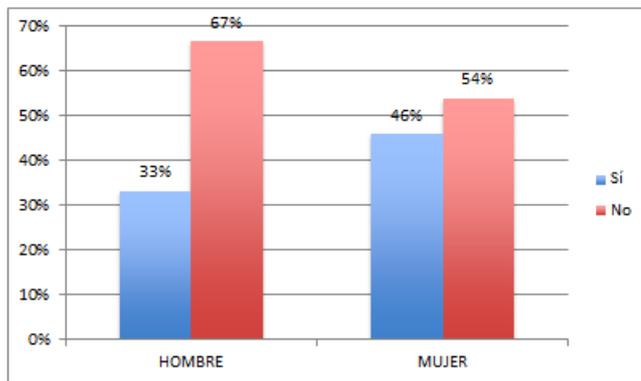
Solo el 5% de los hombres están muy insatisfechos, mientras que en las mujeres no hay quien esté "muy" insatisfecho (0%). Por el contrario, 12% de las mujeres y 5% de los hombres están muy satisfechos

9. Actualmente trabajo:



El 95% de los encuestados hombres trabajan a tiempo completo, en el caso de las mujeres solo el 88%

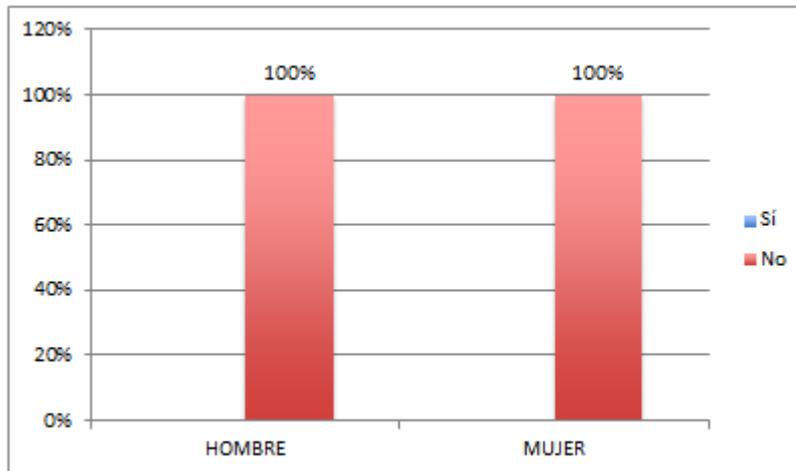
9.1. Preferiría trabajar a tiempo parcial para poder atender mejor mis responsabilidades familiares.



El 35% de los hombres que trabajan a tiempo completo preferiría trabajar a tiempo parcial.

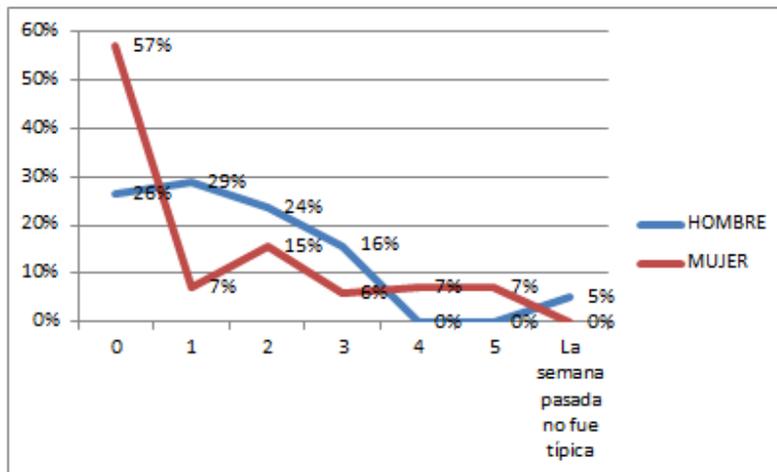
En el caso de las mujeres, el 46% de las mujeres que trabajan a tiempo completo quisiera poder hacerlo a tiempo parcial.

9.2 Preferiría trabajar a tiempo completo.



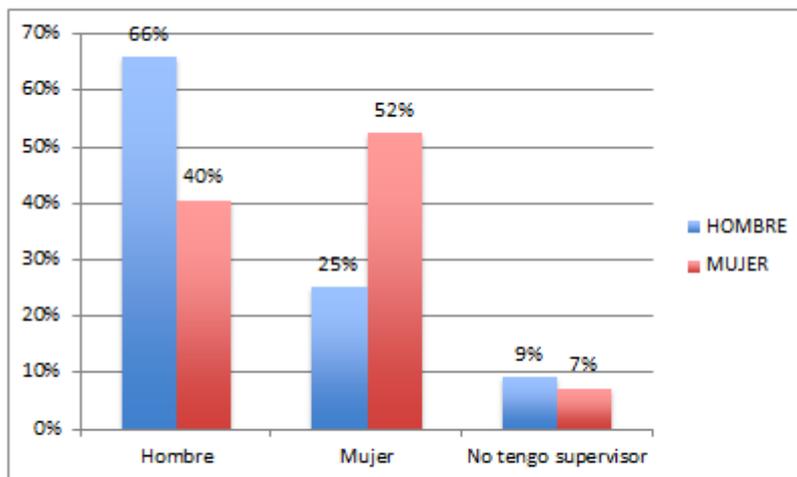
Ninguna de las personas que trabaja a tiempo parcial desea hacerlo a tiempo completo, independientemente a si es hombre o mujer

10. La semana pasada, ¿cuántos días laborables realizó desde casa la mayor parte de su trabajo profesional?



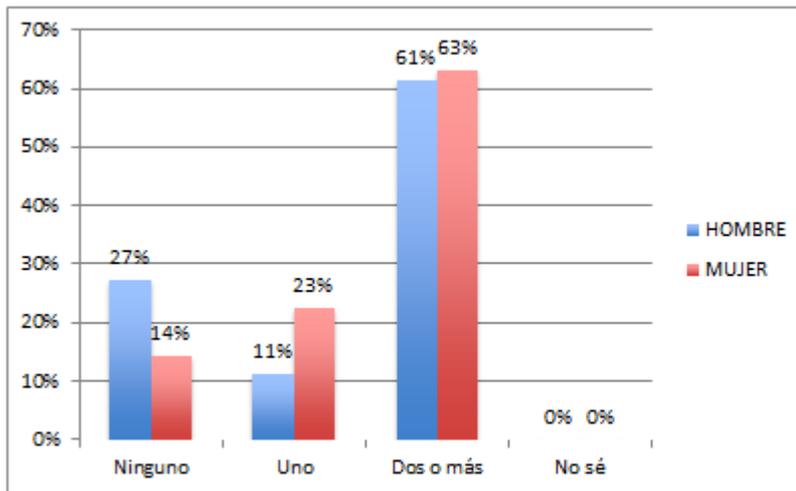
El 68% de los hombres y el 29% de las mujeres trabajó, desde casa, entre 1 y 3 horas la última semana

11. Mi supervisor es:



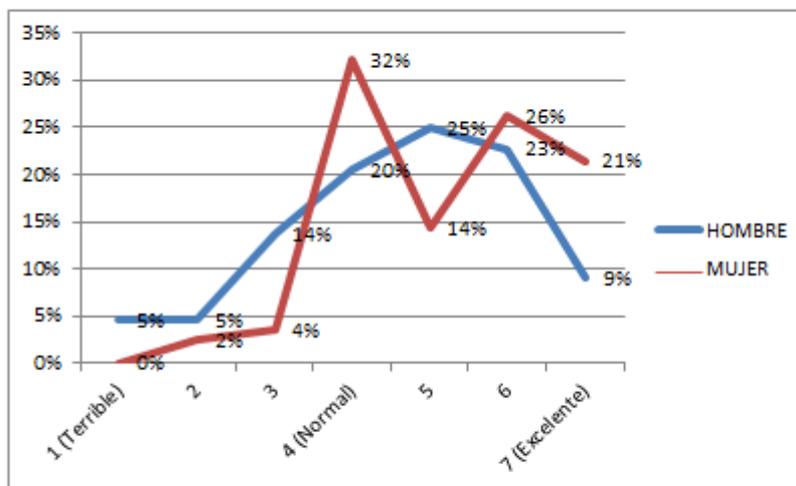
El 49% de los encuestados tiene como supervisor a un hombre, mientras que solo el 43% es supervisado por una mujer.

11.1. ¿Tiene hijos su supervisor?



El 19% de los supervisores de los encuestados no tiene hijos, mientras que otro 19% tiene un hijo y el 63% tiene de dos a más.

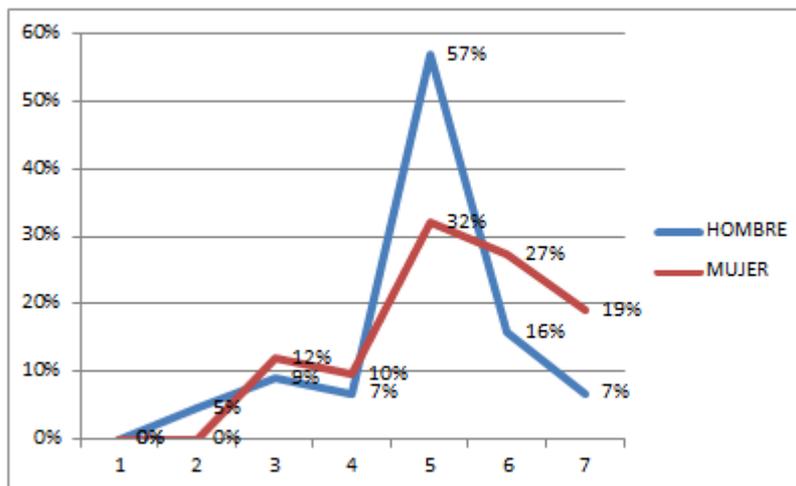
11.2. En general mi supervisor como líder es:



El 21% de las mujeres considera que su supervisor es un líder excelente, mientras que solo el 9% de los encuestados hombres lo califican así.

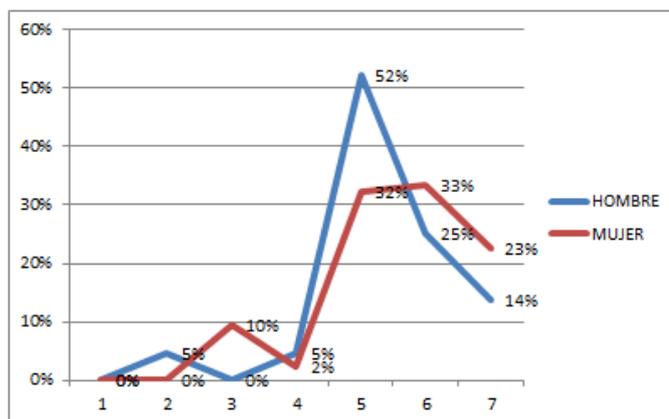
El 5% de los hombres consideran que su supervisor es terrible como líder.

12. Debe trabajar muy rápido.



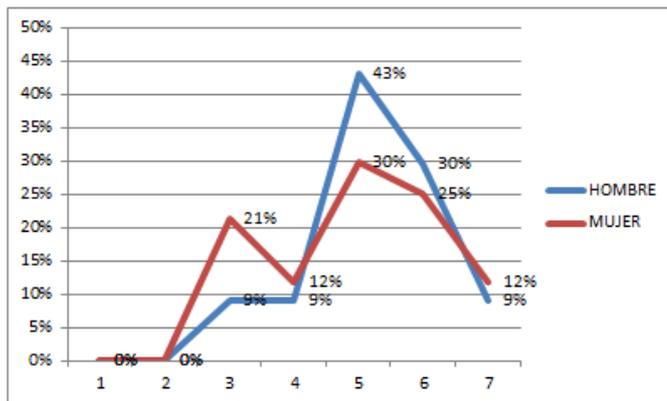
El 46% de las mujeres manifiesta que tiene que trabajar muy rápido "siempre o casi siempre" mientras que en el caso de los hombres solo el 23%.

13. Tiene demasiado trabajo que hacer.



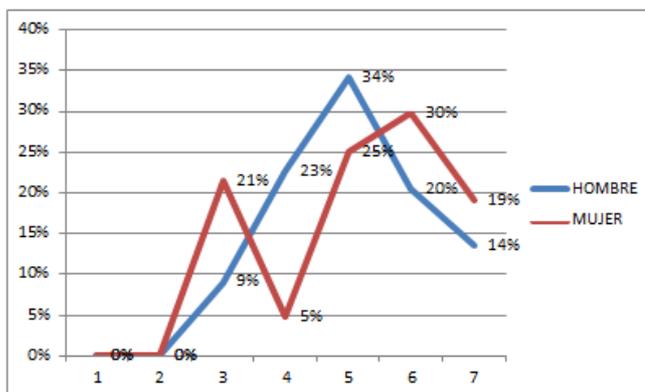
El 56% de las mujeres consideran que tienen demasiado trabajo que hacer, mientras que en el caso de los hombres el porcentaje llega a 39%.

14. Tiene que trabajar muy -duro para finalizar las tareas.



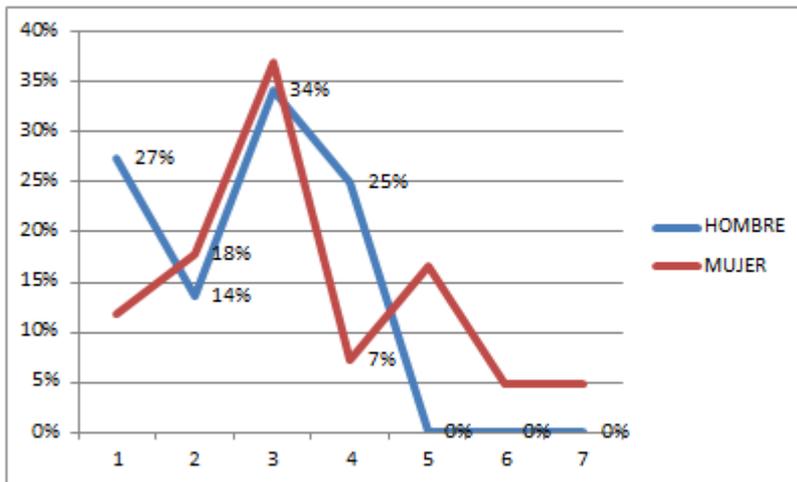
El 39% de los hombres y el 37% de las mujeres consideran que tienen que trabajar muy duro "siempre o casi siempre" para finalizar sus tareas.

15. Tiene que trabajar bajo la presión del tiempo.



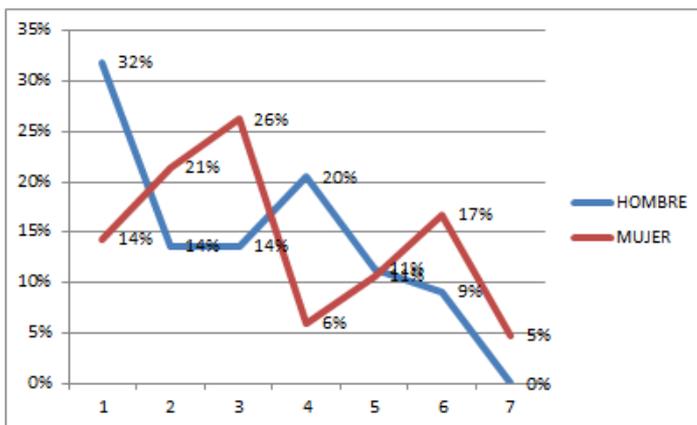
El 34% de los hombres y el 49% de las mujeres consideran que "casi siempre o siempre" tienen que trabajar bajo presión.

16. Me pierdo actividades familiares debido a la cantidad de tiempo que dedico al trabajo.



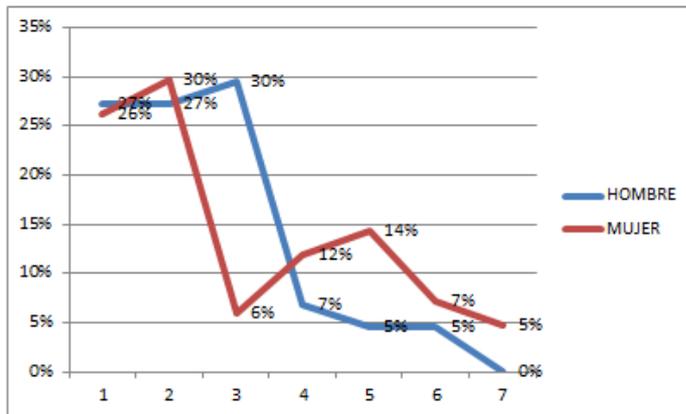
El 10% de las mujeres manifiesta que "casi siempre o siempre" se pierden actividades familiares debido a la cantidad de tiempo que dedican al trabajo.

17. A menudo no puedo contribuir a mi familia porque estoy agotado psicológicamente cuando llego a casa.



El 21% de las mujeres y el 9% de los hombres manifiestan que "casi siempre o siempre" se encuentran agotados psicológicamente cuando llegan a casa por lo que no pueden contribuir con su familia.

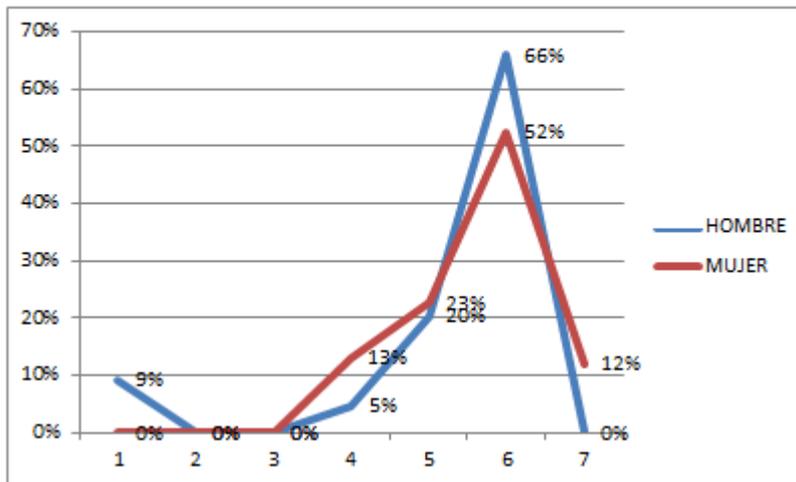
18. Los comportamientos que me hacen efectivo en mi trabajo me dificultan desarrollar mis responsabilidades en el hogar.



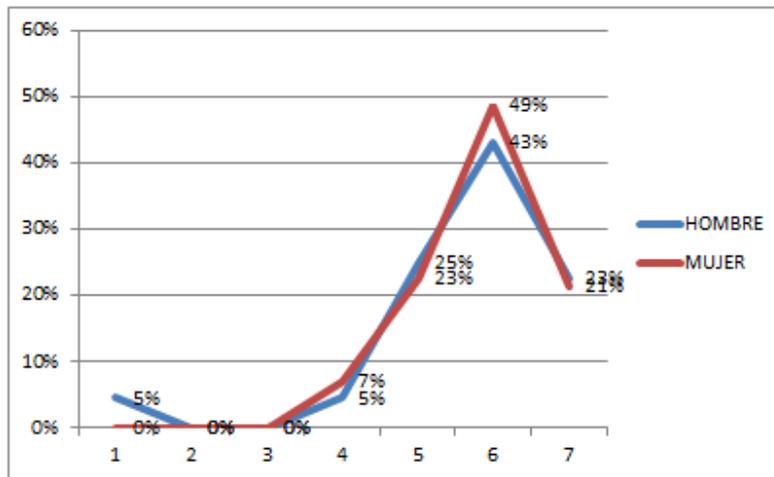
El 12% de las mujeres y el 5% de los hombres manifiestan que "casi siempre o siempre" los comportamientos que lo hacen efectivo en el trabajo le dificulta desarrollar las responsabilidades en el hogar.

1 = "Totalmente en desacuerdo" ... 7 = "Totalmente de acuerdo"

19. Estoy satisfecho en mi trabajo

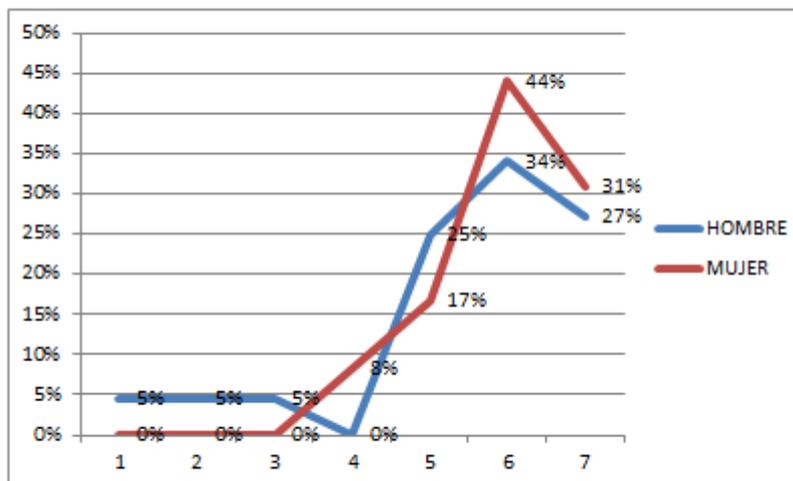


20. En general estoy satisfecho con mi vida



El 21% de las mujeres y el 23% de los hombres manifiestan estar totalmente satisfechos con su vida. El 5% de los hombres comentan estar totalmente insatisfechos.

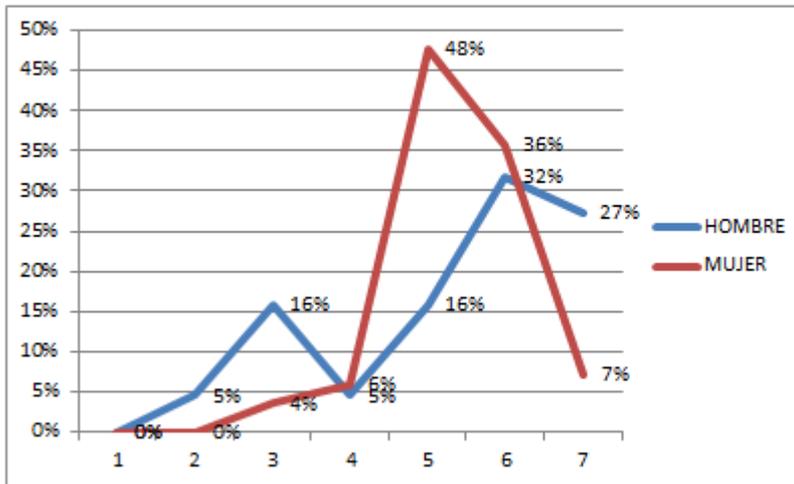
21. En general estoy feliz con mi vida



El 27% de los hombres y el 31% de las mujeres manifiestan estar felices con su vida.

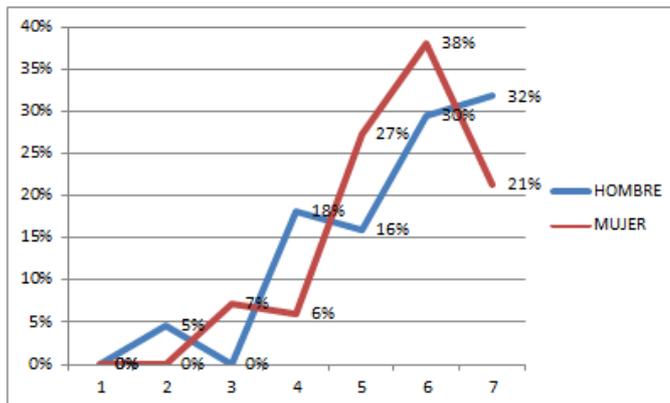
Indique en una escala de 1 a 7 (1=nunca/casi nunca -3= a veces -5=a menudo - 7= siempre) la que la frecuencia con la que usted ha experimentado que:

22. Tiene la libertad de decidir qué hacer en su trabajo.



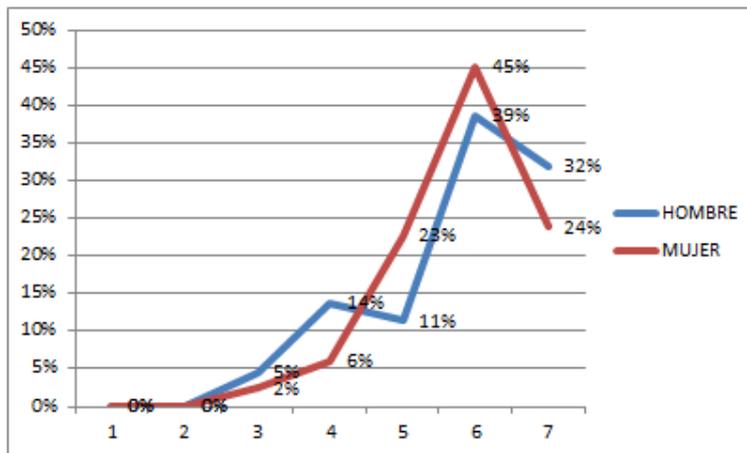
Solo el 7% de las mujeres comentan que tiene libertad para hacer su trabajo. Mientras que en el caso de los hombres, el 27%

23. Es básicamente su responsabilidad decidir cómo realizar su trabajo.



El 59% de las mujeres consideran que es "casi siempre o siempre" su responsabilidad decidir cómo realizar su trabajo. Mientras que en el caso de los hombres, el 62%

24. Puede decidir cómo hacer su trabajo.

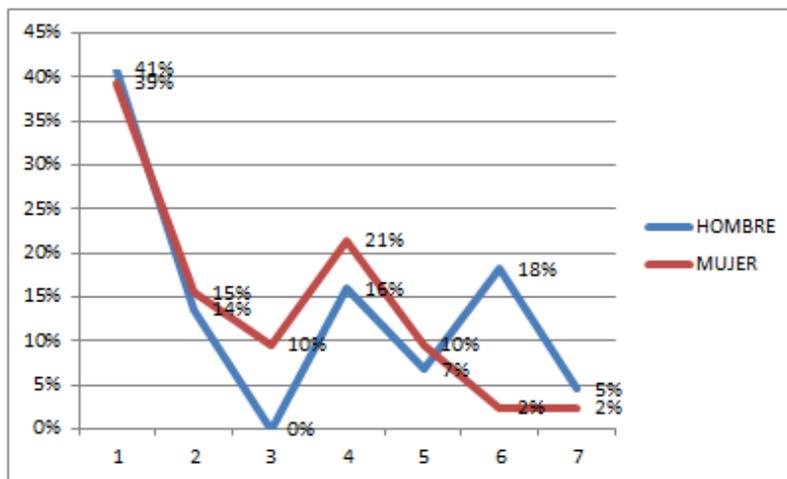


El 69% de las mujeres consideran que es "casi siempre o siempre" pueden decidir cómo hacer su trabajo. En el caso de los hombres, el 70%.

Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

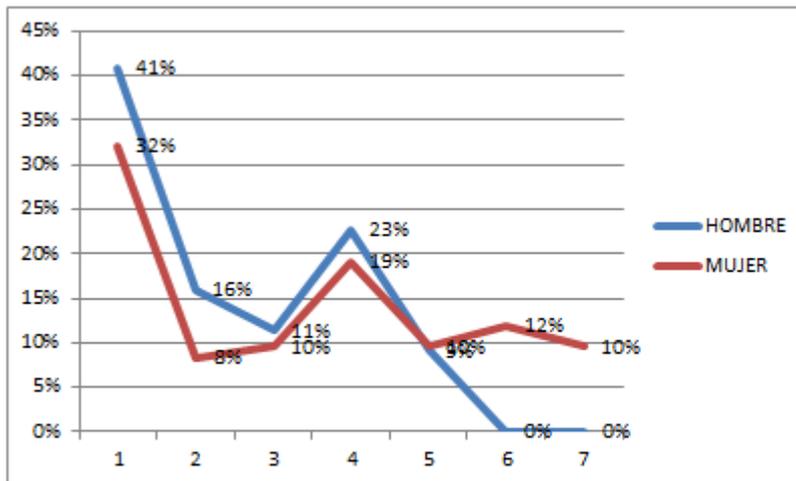
Por favor, responda de 1 = "Totalmente en desacuerdo" a 7 = "Totalmente de acuerdo."

25. En esta compañía, a los hombres les es más fácil avanzar que a las mujeres.



El 39% de las mujeres y el 41% de los hombres están totalmente en desacuerdo con el postulado que "en sus compañías les es más fácil avanzar a los hombres que a las mujeres". Sin embargo, el 2% de las mujeres y el 5% de los hombres sí están de acuerdo.

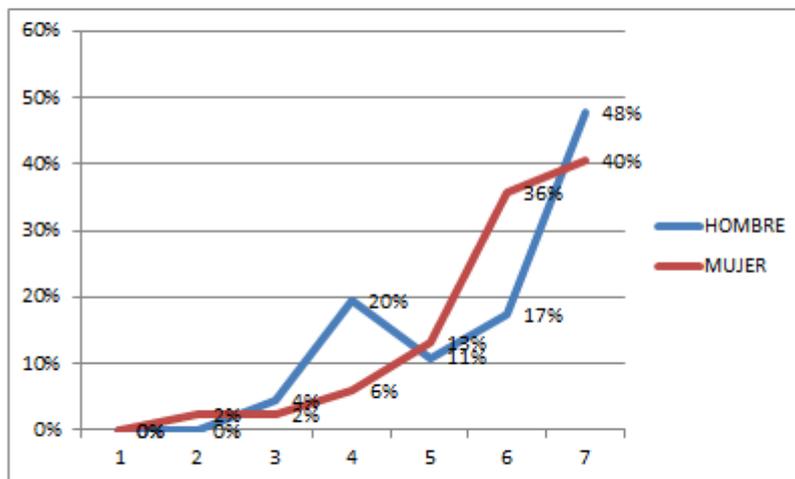
26. En esta compañía, a las mujeres les es más fácil avanzar que a los hombres.



El 32% de las mujeres y el 41% de los hombres están totalmente en desacuerdo con el postulado que "en sus compañías les es más fácil avanzar a las mujeres que a los hombres". Sin embargo, el 10% de las mujeres sí están de acuerdo.

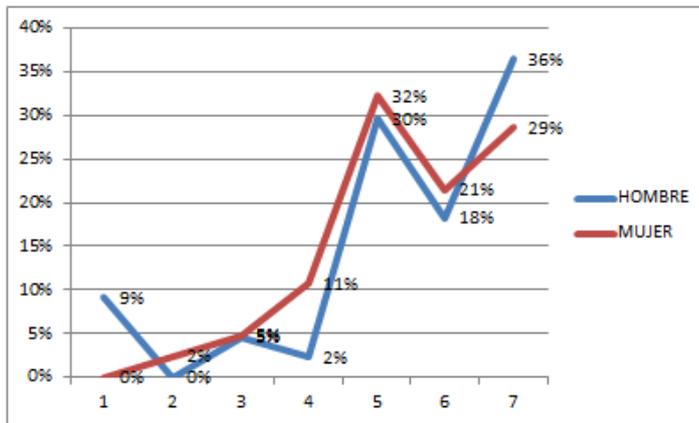
Piense en el líder/manager que tiene actualmente (con nombre y apellido), y por favor díganos hasta QUÉ punto a usted LE PARECE que él (o ella) DEBERÍA:

27. Darse cuenta cuando algo relacionado con el trabajo no va bien
1= NO lo debería mostrar EN ABSOLUTO; 7= lo debería mostrar SIEMPRE



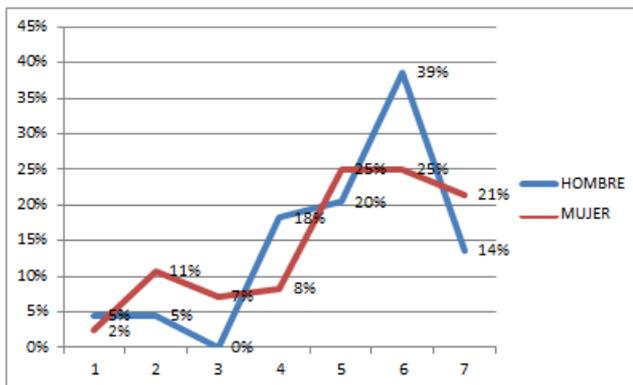
El 40% de las mujeres y el 48% de los hombres opinan que sus jefes, siempre que algo relacionado con el trabajo no va bien, deberían mostrarlo.

28. Hacer que mi desarrollo profesional fuese su prioridad
1= NO lo debería mostrar EN ABSOLUTO; 7= lo debería mostrar SIEMPRE



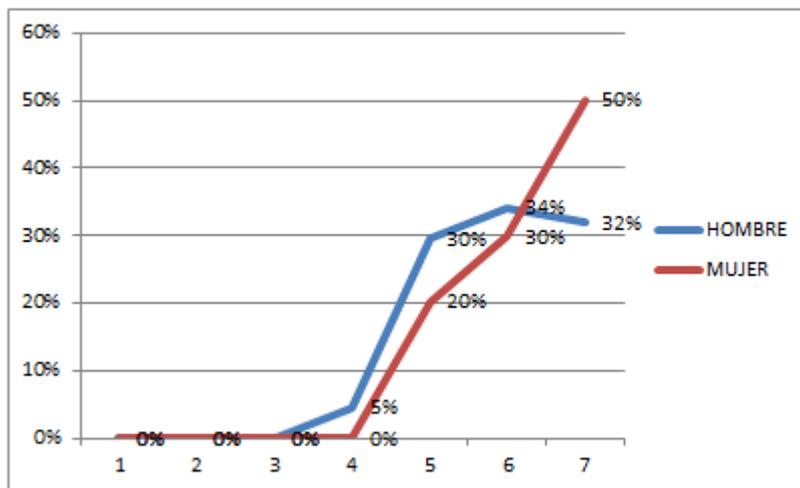
El 50% de las mujeres y el 55% de los hombres opinan que sus jefes deberían mostrar siempre o casi siempre que para sus jefes su desarrollo profesional es lo más importante.
 El 9% de los hombres considera que no deberían serlo en absoluto.

29. Ayudarme si yo tuviese un problema personal
1= NO lo debería mostrar EN ABSOLUTO; 7= lo debería mostrar SIEMPRE



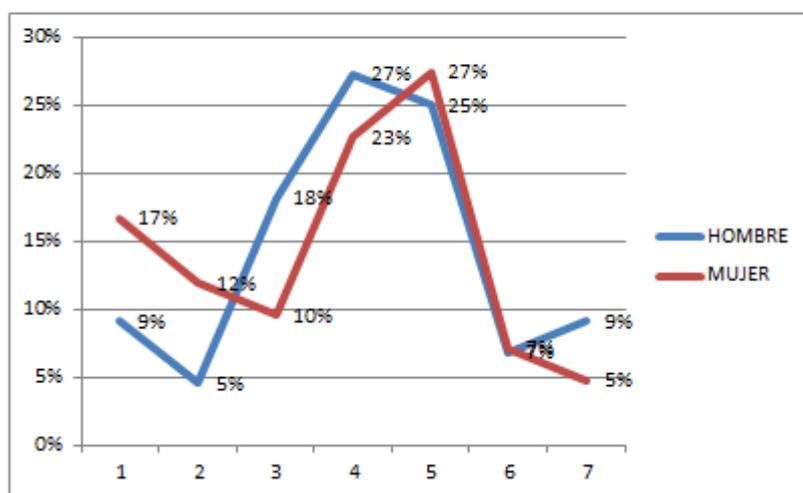
El 46% de las mujeres y el 52% de los hombres opinan que sus jefes deberían ayudarlos en caso de problemas personales.
 El 5% de los hombres y el 2% de las mujeres consideran que no deberían.

30. Enfatizar la importancia de tener un impacto positivo en la sociedad
1= NO lo debería mostrar EN ABSOLUTO; 7= lo debería mostrar SIEMPRE

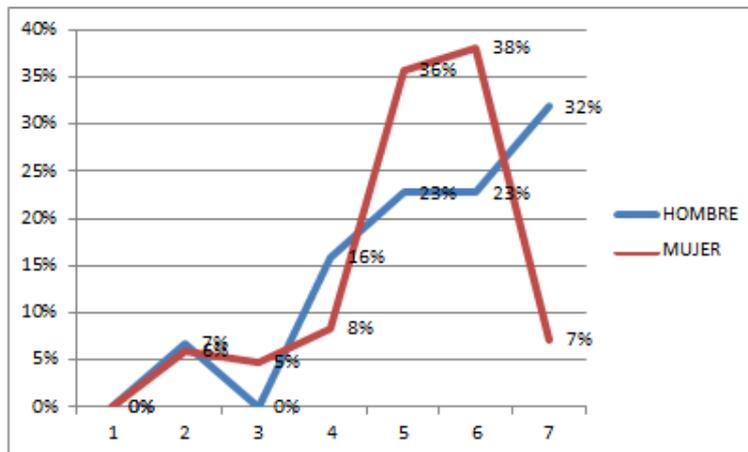


Para el 80% de las mujeres y el 66% de los hombres es de suma importancia que sus jefes enfatizen en tener un impacto positivo en la sociedad.

31. Poner mis intereses por delante de los suyos
1= NO lo debería mostrar EN ABSOLUTO; 7= lo debería mostrar SIEMPRE

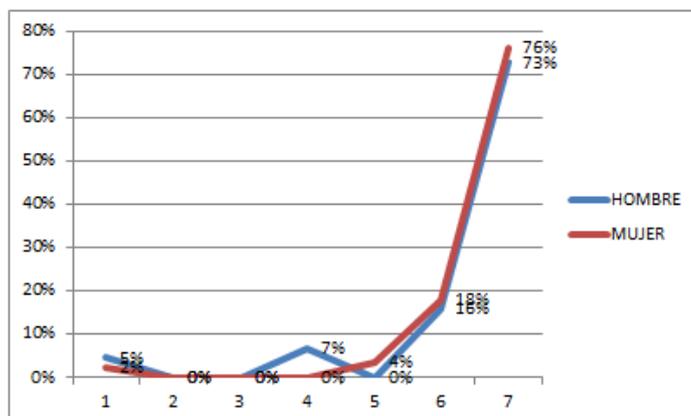


32. Dejarme decidir cómo manejar situaciones difíciles del modo que a mí me parezca más adecuado
1= NO lo debería mostrar EN ABSOLUTO; 7= lo debería mostrar SIEMPRE



El 7% de las mujeres y el 32% de los hombres opinan que sus jefes deberían dejarlos decidir la forma cómo resolver situaciones difíciles.

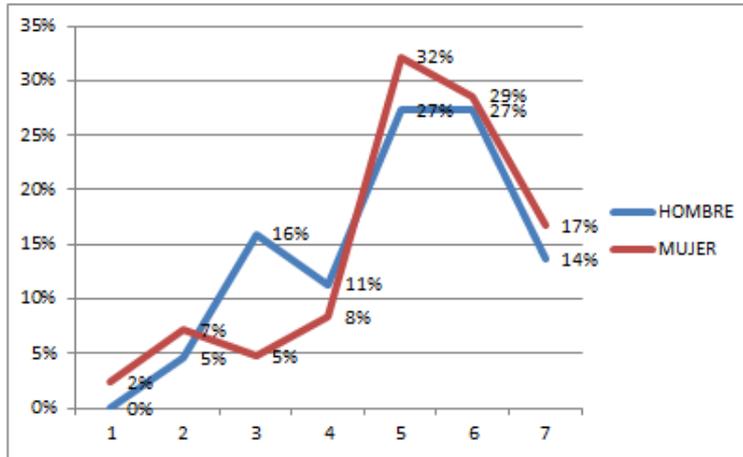
33. NO olvidar los principios éticos para conseguir éxito en su trabajo
1= NO lo debería mostrar EN ABSOLUTO; 7= lo debería mostrar SIEMPRE



El 73% de los hombres y el 76% de las mujeres opinan que sus jefes deberían recordar los principios éticos siempre. Mientras que en 5% de los hombres y 2% de las mujeres opinan lo contrario.

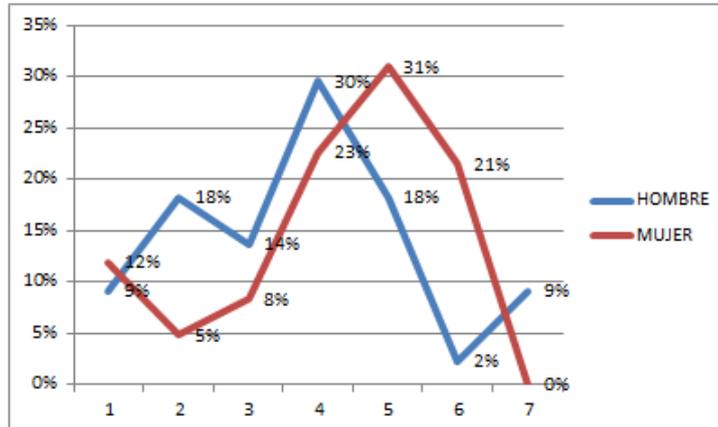
Piense en el líder/manager que tiene actualmente (con nombre y apellido),
y por favor díganos hasta QUÉ punto las siguientes afirmaciones son CIERTAS:

34. Mi manager se da cuenta de cuando hay algo relacionado con el trabajo que no va bien
1= NO es cierto en ABSOLUTO; 7= ABSOLUTAMENTE CIERTO



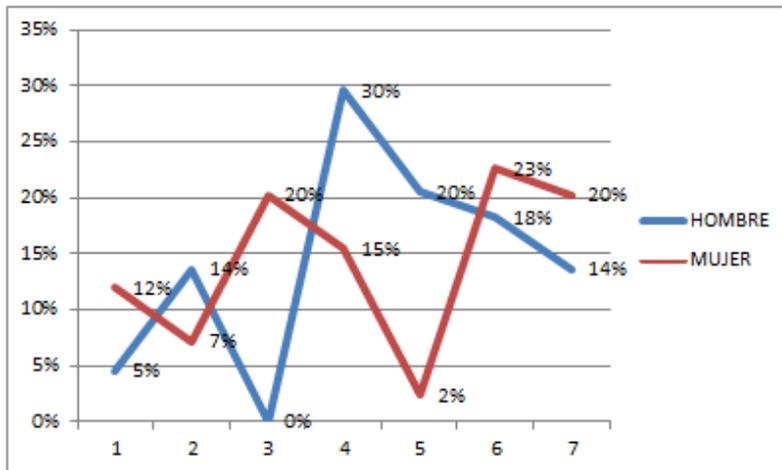
El 14% de los hombres y el 17% de las mujeres manifiestan que sus jefes se dan cuenta cuando algo en el trabajo no va bien.

35. Mi manager hace de mi desarrollo profesional su prioridad
1= NO es cierto en ABSOLUTO; 7= ABSOLUTAMENTE CIERTO



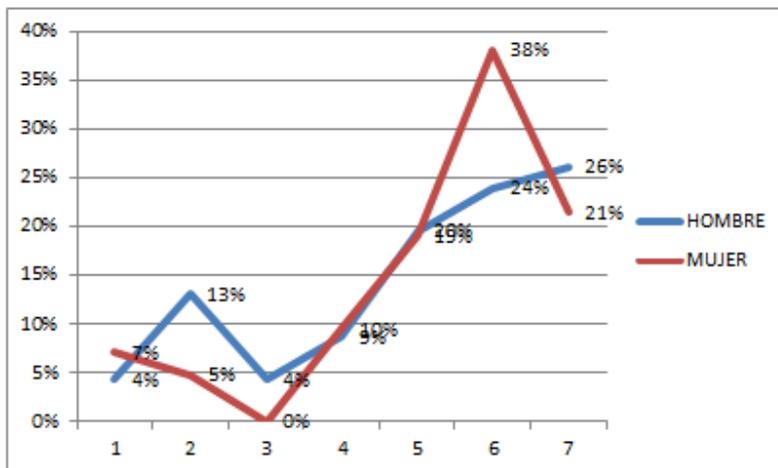
El 12% de las mujeres y el 9% de los hombres consideran que no es cierto en absoluto que su jefe tenga como prioridad el desarrollo profesional de sus trabajadores.

36. Buscaría ayuda en mi manager si tuviese un problema personal
1= NO es cierto en ABSOLUTO; 7= ABSOLUTAMENTE CIERTO



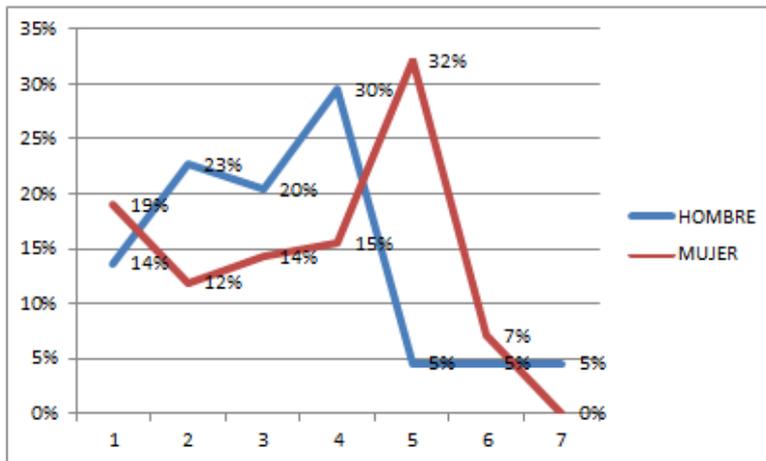
El 20% de las mujeres y el 14% de los hombres buscarían ayuda en sus jefes si tuviesen un problema personal. El 12% de las mujeres y el 5% de los hombres no lo harían.

37. Mi manager enfatiza la importancia de tener un impacto positivo en la sociedad
1= NO es cierto en ABSOLUTO; 7= ABSOLUTAMENTE CIERTO



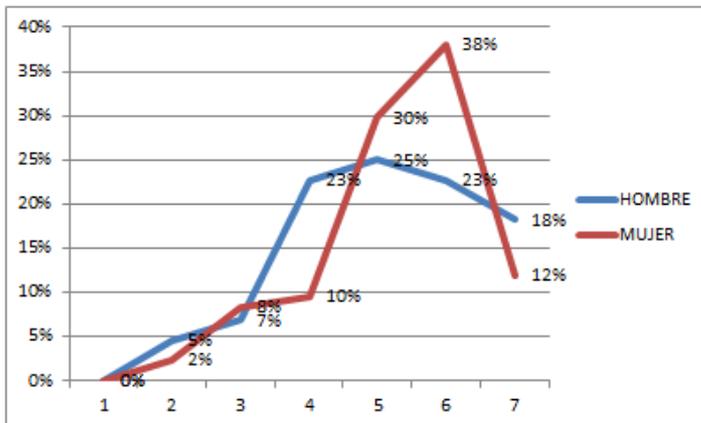
El 21% de las mujeres y el 26% de los hombres consideran que sus jefes enfatizan en la importancia de tener un impacto positivo en la sociedad.
El 7% de las mujeres y el 4% de los hombres opinan lo contrario.

38. Mi manager pone mis intereses por delante de los suyos
1= NO es cierto en ABSOLUTO; 7= ABSOLUTAMENTE CIERTO



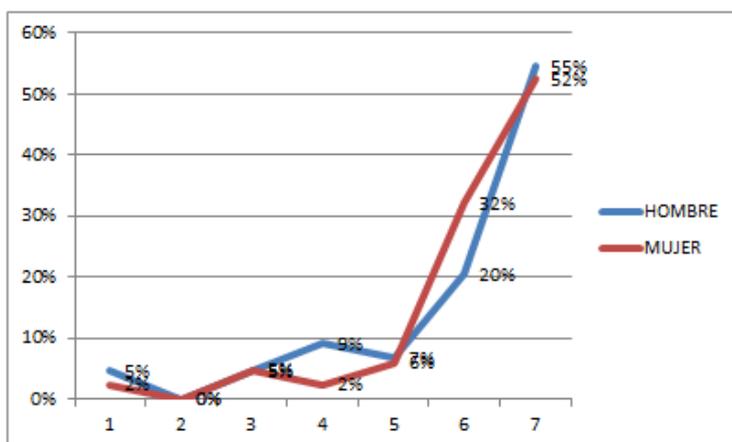
El 7% de las mujeres y el 10% de los hombres consideran que sus jefes ponen por delante los intereses de sus empleados que los suyos. El 31% de las mujeres y el 37% de los hombres piensan lo contrario.

39. Mi manager me deja decidir cómo manejar situaciones difíciles del modo que a mí me parezca más adecuado
1= NO es cierto en ABSOLUTO; 7= ABSOLUTAMENTE CIERTO



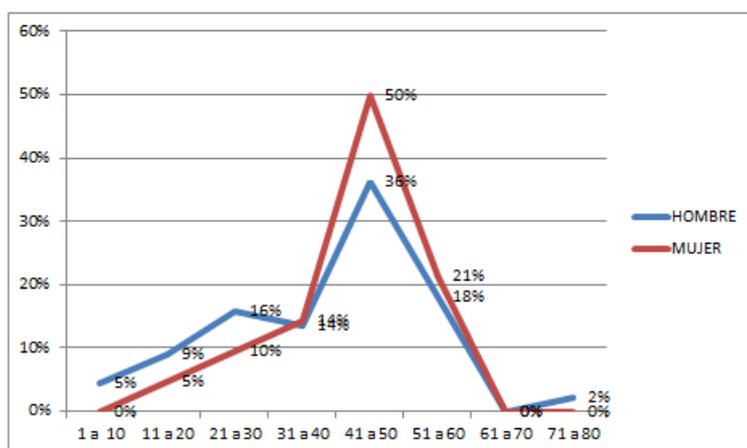
El 50% de las mujeres y el 41% de los hombres consideran que gozan de autonomía al hacer su trabajo. El 2% de las mujeres y el 5% de los hombres opinan lo contrario.

40. Mi manager NO olvida los principios éticos para conseguir éxito en su trabajo
 1= NO es cierto en ABSOLUTO; 7= ABSOLUTAMENTE CIERTO



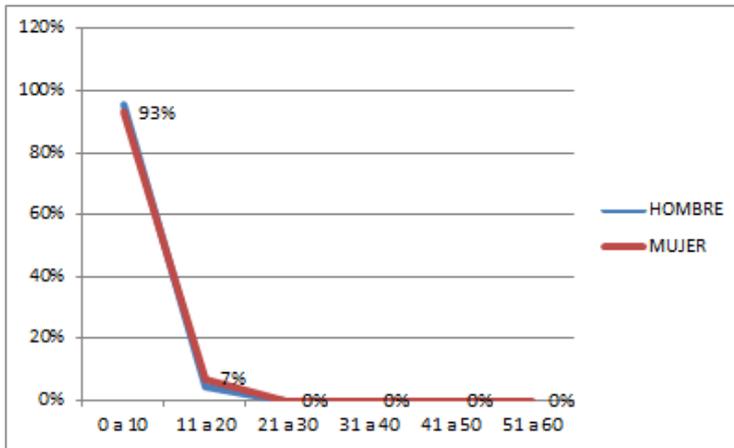
El 52% de las mujeres y el 55% de los hombres consideran que sus jefes no olvidan los principios éticos al momento de hacer su trabajo.

41. ¿Cuántas horas trabajó la semana pasada en su oficina u otro lugar de trabajo?



El 66% de los encuestados trabajaron entre 40 y 60 horas, ya sea en su oficina o en otro lugar de trabajo, la semana pasada. Más de la mitad de los encuestados trabajó horas extras la semana pasada.

42. ¿Cuántas horas trabajó la semana pasada desde su casa?

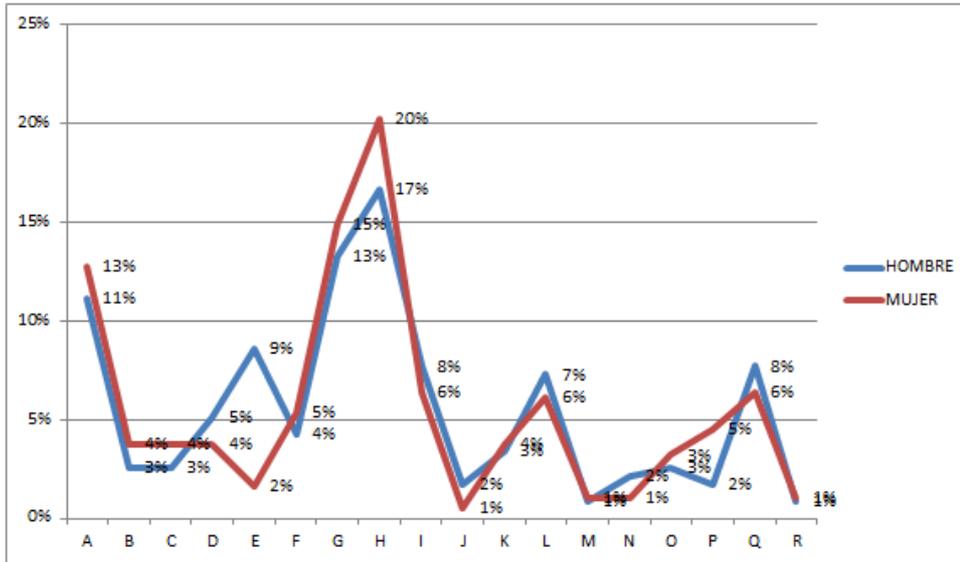


El 7% de las mujeres y el 5% de los hombres trabajaron, desde su casa, más de 11 horas la semana pasada.

43. Por favor seleccione todas las políticas a las que tiene acceso en su organización.

- Si escoge la opción "No tengo acceso a ninguna de estas políticas", asegúrese de no seleccionar ninguna de las anteriores (es decir, deje las demás en blanco.)

	HOMBRE	MUJER	
A	11%	13%	Horario de trabajo flexible.
B	3%	4%	Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de salario reducido.)
C	3%	4%	Semana comprimida (p.ej., medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante la semana restante.)
D	5%	4%	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal.
E	9%	2%	Permiso de paternidad más allá del mínimo legal.
F	4%	5%	Permiso con sueldo (superior a 2 días) para cuidar de un familiar enfermo, anciano o con dependencia.
G	13%	15%	Calendario de vacaciones flexible que se adapte a las necesidades del empleado.
H	17%	20%	Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar.
I	8%	6%	Asesoramiento profesional y/o personal.
J	2%	1%	Información sobre guarderías y escuelas, o sobre centros de día o residencias de ancianos.
K	3%	4%	Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más empleados.)
L	7%	6%	Teletrabajo (se permite que los empleados trabajen desde un lugar alternativo a la oficina, p.ej., desde su casa.)
M	1%	1%	Guardería en el centro de trabajo.
N	2%	1%	Subsidio para cuidado de niños o para la asistencia de dependientes.
O	3%	3%	Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su organización.
P	2%	5%	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar.
Q	8%	6%	Programa de bienestar (control del estrés, ejercicio, fitness, etc.)
R	1%	1%	No tengo acceso a ninguna de estas políticas. (Todas las demás opciones de respuesta tienen que estar en blanco.)
TOTAL	100%	100%	

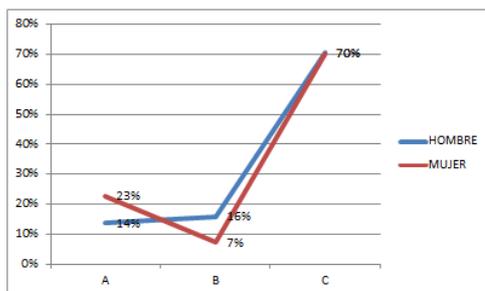


El 100% de los encuestados tienen acceso, al menos, a una política de conciliación trabajo - familia en sus empresas. El 12% de los encuestados gozan del beneficio de horario de trabajo flexible, mientras que el 14% cuenta con un calendario de trabajo flexible que se adapta a sus necesidades y el 19% puede salir del lugar de trabajo en caso de una emergencia familiar.

44. De las políticas que acaba de indicar, ¿cuáles son las que le ayudan más a conciliar el trabajo y la vida familiar o personal?

- Puede escoger una o varias.
- Si ninguna política le es especialmente útil, seleccione sólo la última opción.

	HOMBRE (%)	MUJER (%)	Descripción
A	14%	23%	Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más empleados.)
B	16%	7%	Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su organización.
C	70%	70%	Ninguna de esta lista. (Todas las demás opciones de respuesta tienen que estar en blanco.)
TOTAL	100%	100%	



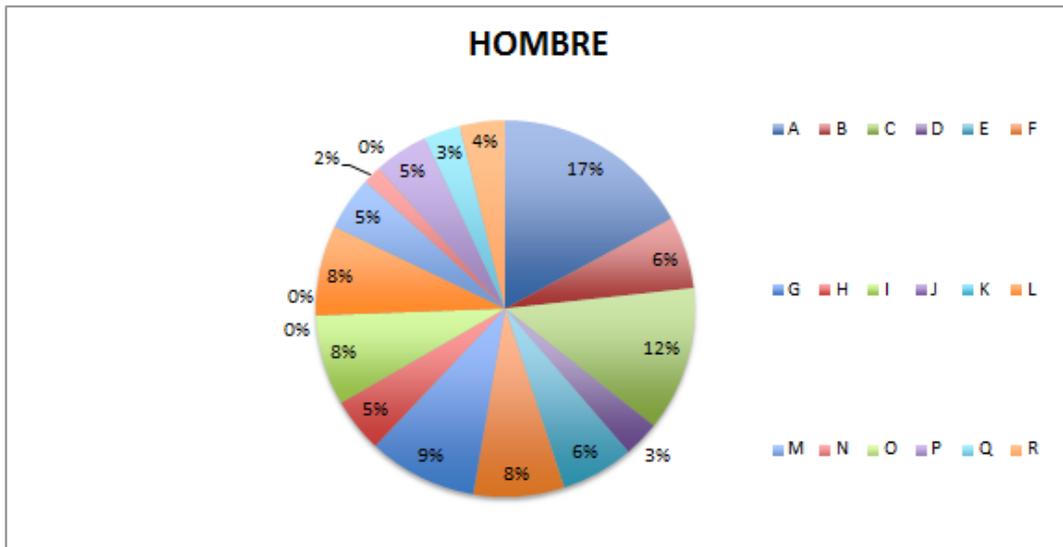
El 70% de los encuestados consideran que las políticas antes mencionadas no les ayudan a conciliar el trabajo y la familia.

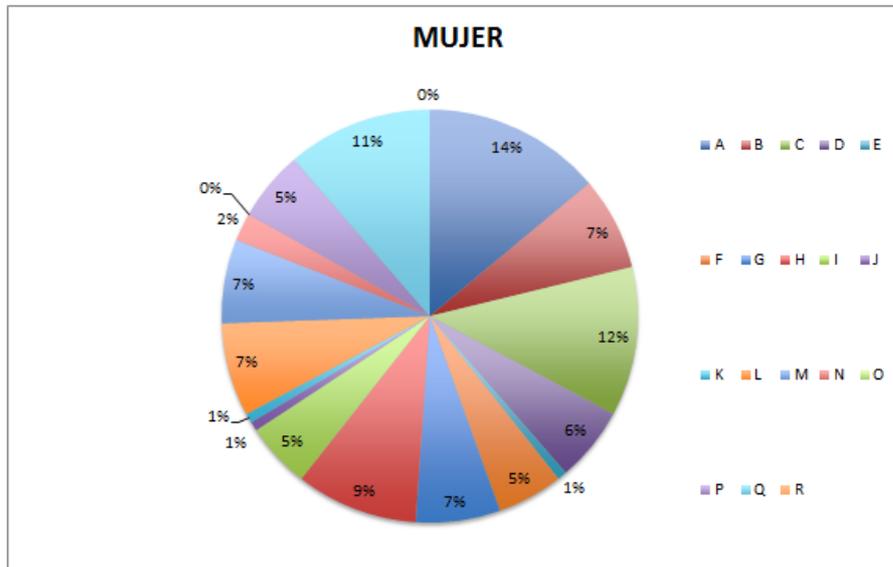
45. Aunque no tenga acceso actualmente a las siguientes políticas, ¿hay alguna que le sería especialmente útil para conciliar su vida laboral y familiar? (Opcional)

- Puede seleccionar una o varias.
- Si no hay ninguna que le fuera útil, por favor seleccione la última opción y rellene la pregunta siguiente.

HOMBRE		MUJER	
A	17%	A	14%
B	6%	B	7%
C	12%	C	12%
D	3%	D	6%
E	6%	E	1%
F	8%	F	5%
G	9%	G	7%
H	5%	H	9%
I	8%	I	5%
J	0%	J	1%
K	0%	K	1%
L	8%	L	7%
M	5%	M	7%
N	2%	N	2%
O	0%	O	0%
P	5%	P	5%
Q	3%	Q	11%
R	4%	R	0%
100%		100%	

- A Horario de trabajo flexible.
 - B Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de salario reducido.)
 - C Semana comprimida (p.ej., medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante la semana restante.)
 - D Permiso de maternidad más allá del mínimo legal.
 - E Permiso de paternidad más allá del mínimo legal.
 - F Permiso con sueldo (superior a 2 días) para cuidar de un familiar enfermo, anciano o con dependencia.
 - G Calendario de vacaciones flexible que se adapte a las necesidades del empleado.
 - H Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar.
 - I Asesoramiento profesional y/o personal.
 - J Información sobre guarderías y escuelas, o sobre centros de día o residencias de ancianos.
 - K Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más empleados.)
 - L Teletrabajo (se permite que los empleados trabajen desde un lugar alternativo a la oficina, p.ej., desde su casa.)
 - M Guardería en el centro de trabajo.
 - N Subsidio para cuidado de niños o para la asistencia de dependientes.
 - O Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su organización.
 - P Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar.
 - Q Programa de bienestar (control del estrés, ejercicio, fitness, etc.)
 - R No tengo acceso a ninguna de estas políticas. (Todas las demás opciones de respuesta tienen que estar en blanco.)
- TOTAL

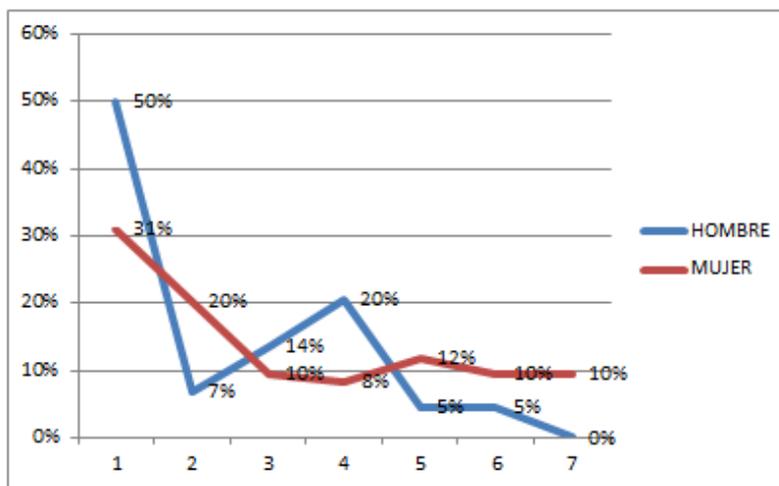




El 17% de los hombres y el 14% de las mujeres desearían contar con el beneficio del horario flexible. Tanto el 12% de los hombres como de las mujeres desean contar con el beneficio de semana comprimida. Así mismo el 11% de las mujeres desean contar con el programa de bienestar (control de stress, ejercicios, etc.)

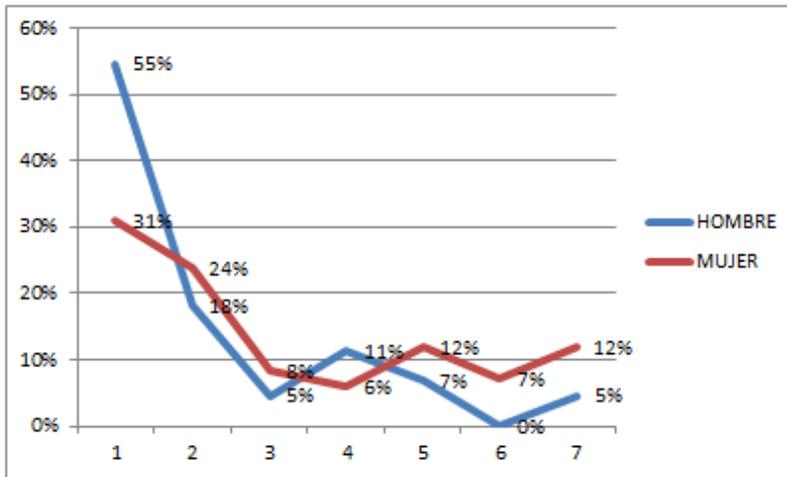
1 = "Totalmente en desacuerdo" ... 7 = "Totalmente de acuerdo"

46. Muchos empleados se molestan cuando hay padres que toman largos permisos para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado.



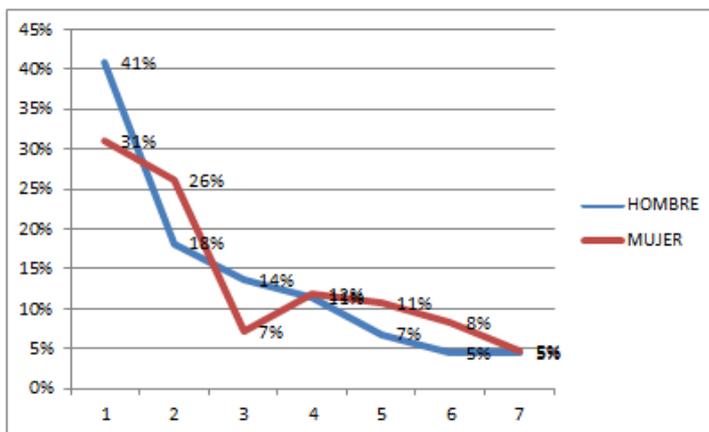
El 20% de los hombres y el 8% de las mujeres considera que existen empleados que se molestan cuando los padres toman largos permisos para cuidar a un hijo recién nacido o adoptado.

47. Muchos empleados se molestan cuando madres que se toman largos permisos para cuidar de su hijo recién nacido o adoptado.



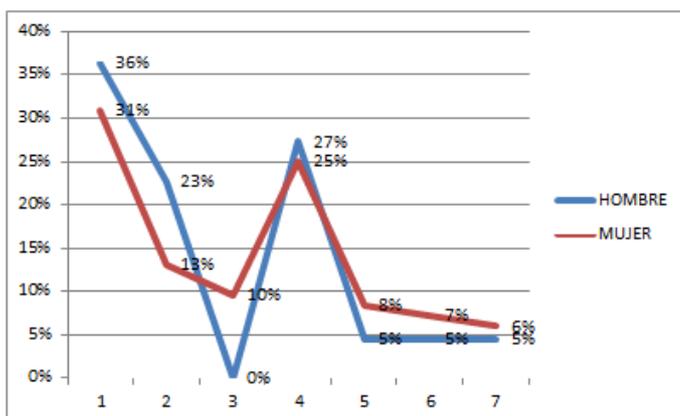
El 11% de los hombres y el 6% de las mujeres considera que existen empleados que se molestan cuando las madres toman largos permisos para cuidar a un hijo recién nacido o adoptado.

48. En esta organización los empleados que participan en programas para conciliar trabajo y familia (p.ej., trabajo a tiempo parcial, puesto compartido) son percibidos como menos comprometidos con el desarrollo de sus carreras que los que no participan en estos programas.



El 27% de los hombres y el 36% de las mujeres considera que los empleados que participan en programas para conciliar trabajo y familia son percibidos como menos comprometidos con el desarrollo de sus carreras que los que no participan en estos programas

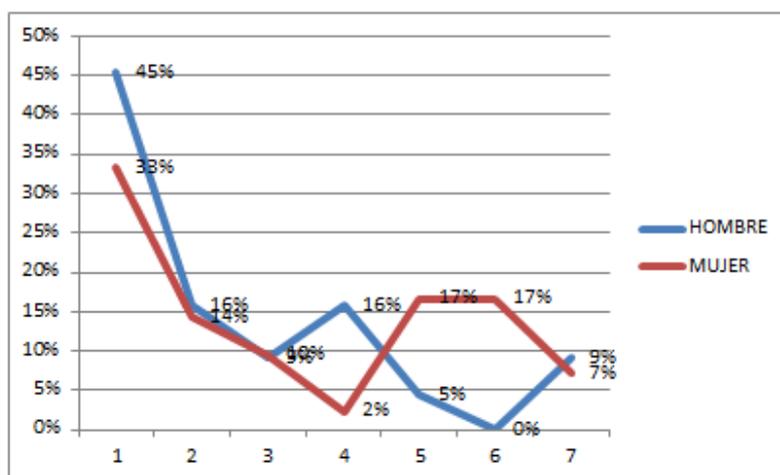
49. En esta organización, rechazar una promoción o traslado por motivos familiares daña seriamente la evolución de la carrera.



El 10% de los hombres y el 13% de las mujeres está total o casi totalmente de acuerdo con que en su organización rechazar una promoción o traslado por motivos familiares daña seriamente la evolución de su carrera.

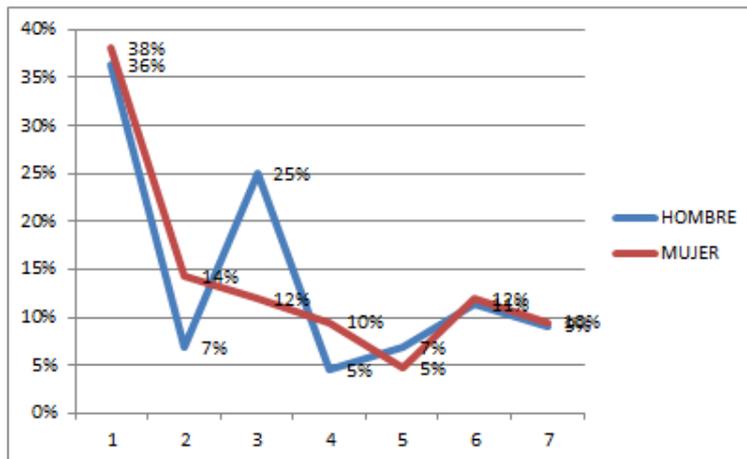
1 = "Totalmente en desacuerdo" ... 7 = "Totalmente de acuerdo"

50. En esta organización los empleados que utilizan horario flexible tienen menos probabilidades de avanzar en sus carreras que los que no lo utilizan.



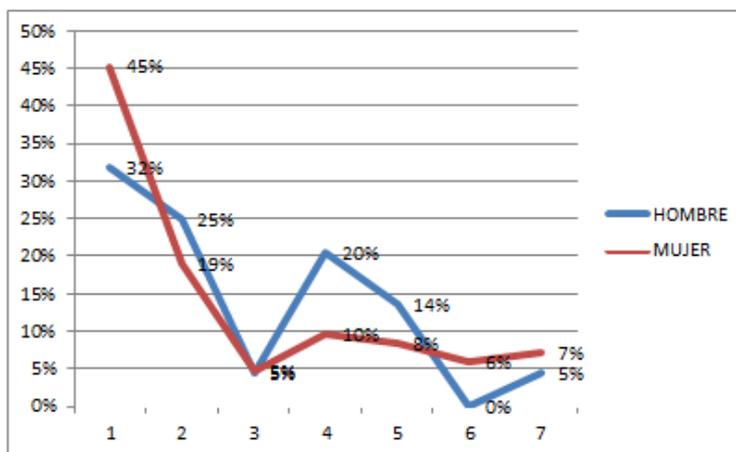
El 9% de los hombres y el 7% de las mujeres está totalmente de acuerdo con que en sus empresas los empleados que utilizan horario flexible tienen menos probabilidades de avanzar en sus carreras que los que no lo utilizan.

51. Para prosperar en esta empresa se debe trabajar más de 50 horas a la semana, ya sea desde el lugar de trabajo o desde casa.



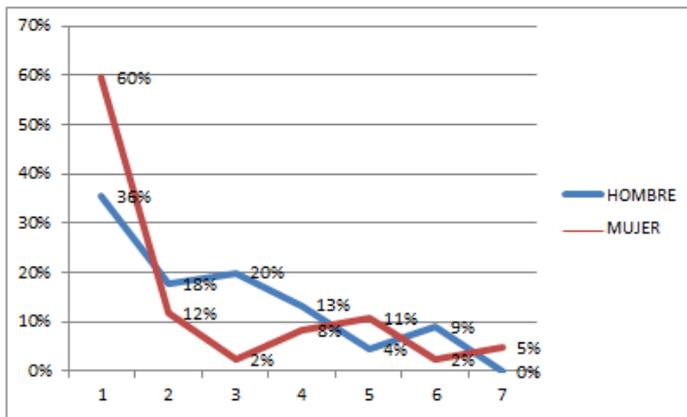
El 20% de los hombres y el 22% de las mujeres considera que para prosperar en su empresa se debe trabajar más de 50 horas a la semana, ya sea desde el lugar de trabajo o desde casa.

52. Se espera que los empleados sigan trabajando en casa por la noche y/o los fines de semana.



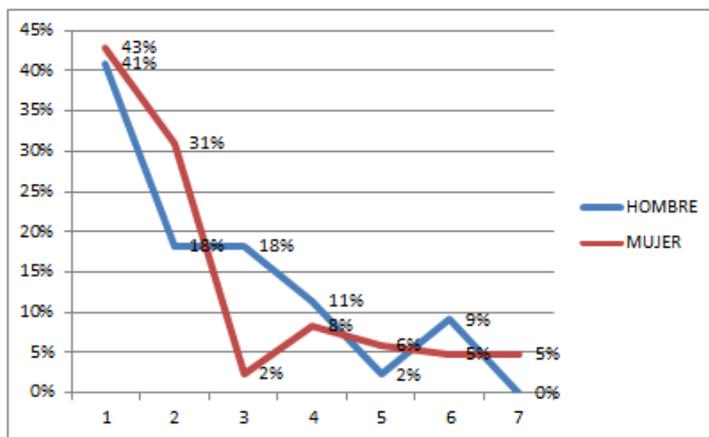
El 5% de los hombres y el 13% de las mujeres considera que se espera que los empleados sigan trabajando en casa por la noche y/o los fines de semana.

53. Se espera que los empleados pongan su trabajo por delante de su familia.



Solo el 36% de los hombres y el 60% de las mujeres está totalmente en desacuerdo que en sus empresas se espera que los empleados pongan su trabajo por delante la familia. El resto opinan que la empresa si lo espera en cierto grado.

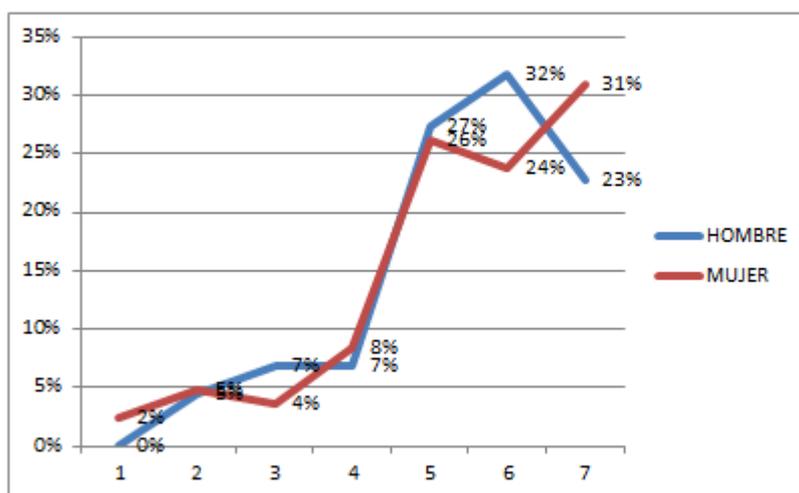
54. Para ser bien vistos por la dirección, los empleados deben poner constantemente su trabajo por delante de su familia o de su vida personal.



El 9% de los hombres y el 10% de las mujeres están total o casi totalmente de acuerdo con que para ser bien vistos por la dirección, los empleados deben poner constantemente su trabajo por delante de su familia o de su vida personal.

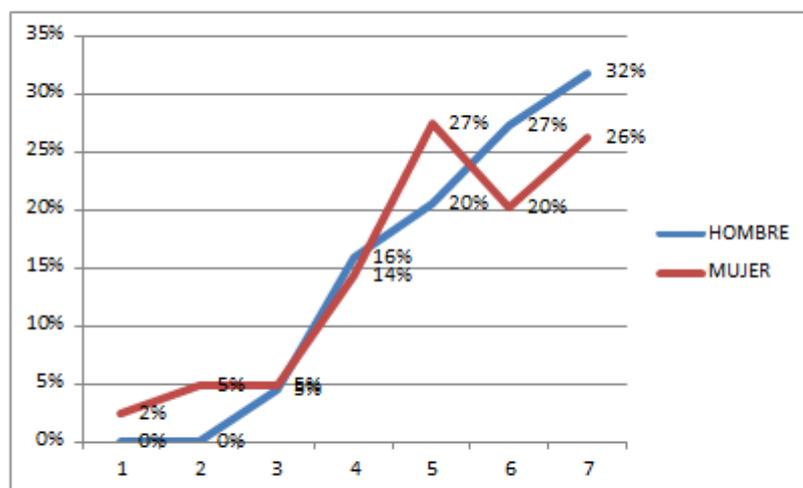
Por favor, responda de 1 = "Totalmente en desacuerdo" a 7 = "Totalmente de acuerdo."

55. Mientras trabajo me siento con muchísima energía



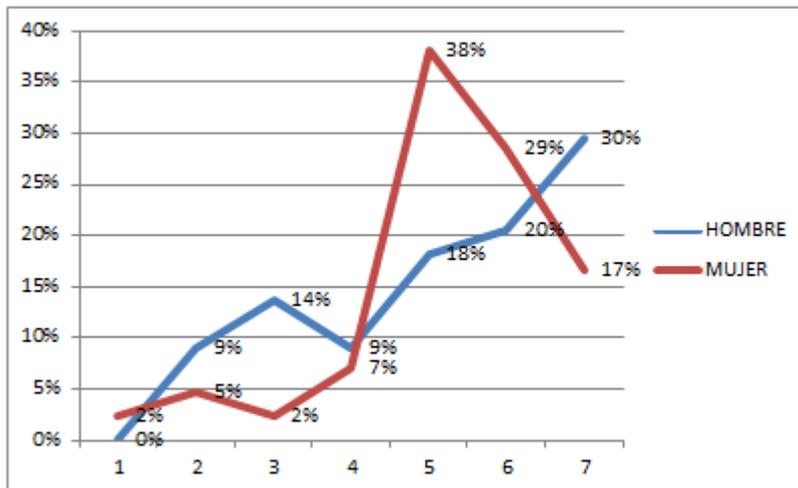
Solo el 23% de hombres y el 31% de las mujeres considera que mientras trabaja se siente con muchísima energía.

56. En el trabajo me siento fuerte y vigoroso



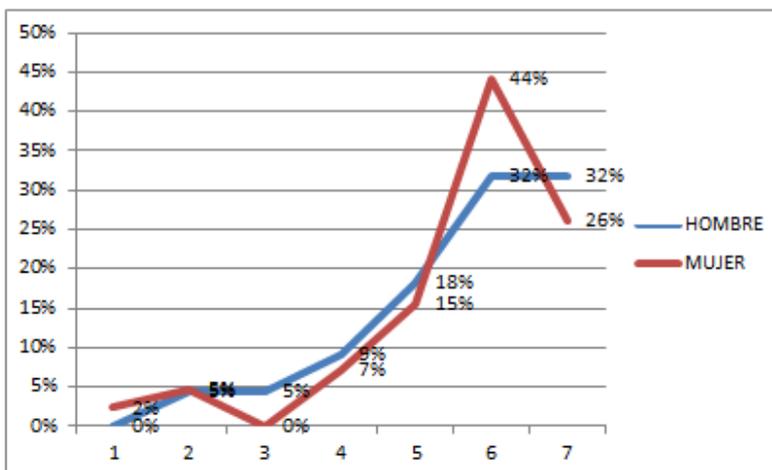
Solo el 32% de los hombres y el 26% de las mujeres considera que está totalmente de acuerdo con el hecho de sentirse fuerte y vigoroso en el trabajo.

57. Cuando me levanto me apetece ir a trabajar



Solo el 30% de los hombres y el 17% de las mujeres está totalmente de acuerdo con que al levantarse le apetece ir a trabajar

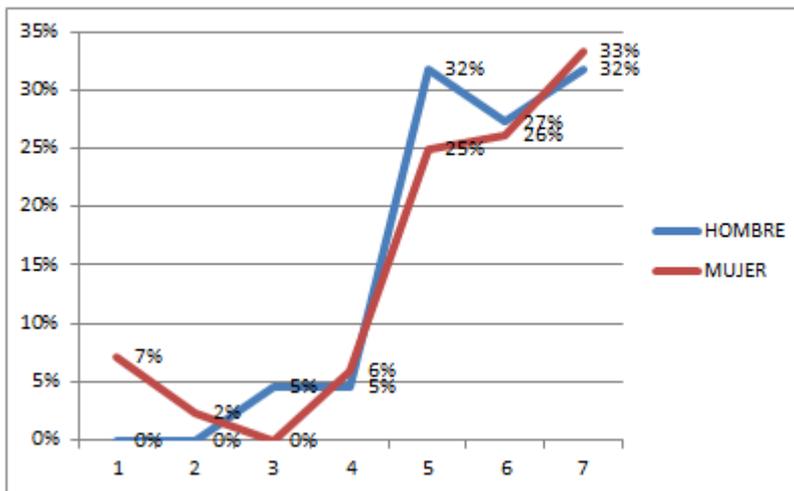
58. Me entusiasma mi trabajo.



Solo al 32% de los hombres y el 26% de las mujeres está totalmente de acuerdo en el hecho de que le entusiasme su trabajo.

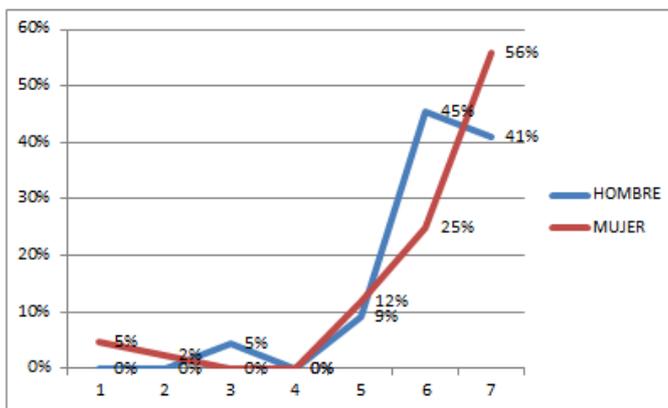
Por favor, responda de 1 = "Totalmente en desacuerdo" a 7 = "Totalmente de acuerdo."

59. Mi trabajo me inspira



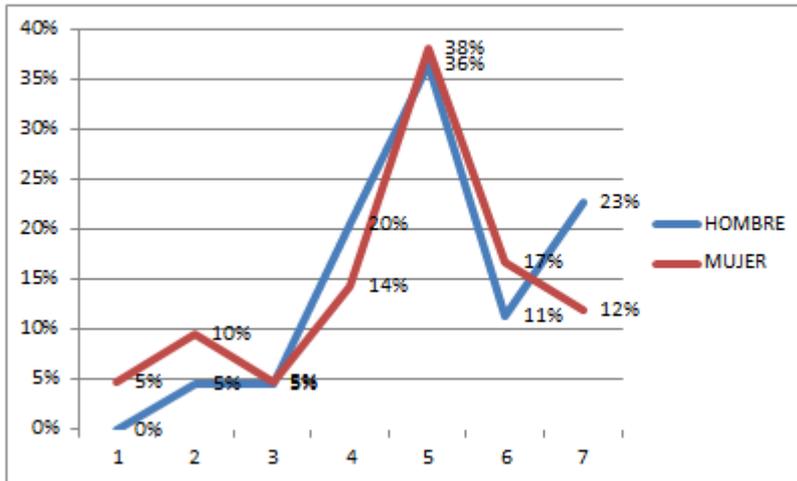
Solo al 32% de los hombres y al 33% de las mujeres le entusiasma por completo su trabajo.

60. Me siento orgulloso del trabajo que hago



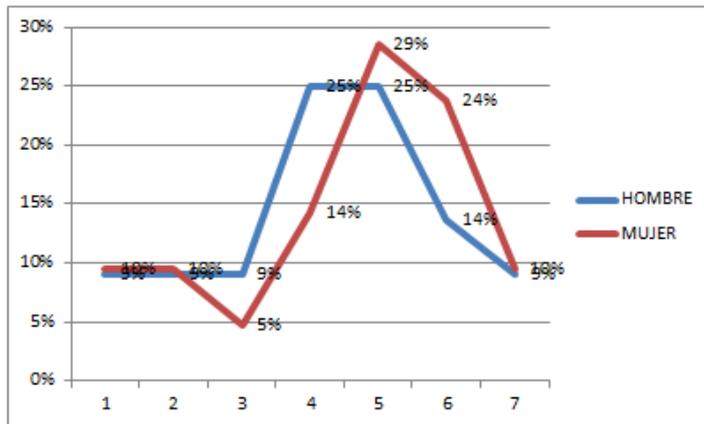
El 86% de los hombres y el 81% de las mujeres están totalmente o casi totalmente orgullosos del trabajo que hacen.

61. En mi trabajo estoy absorto



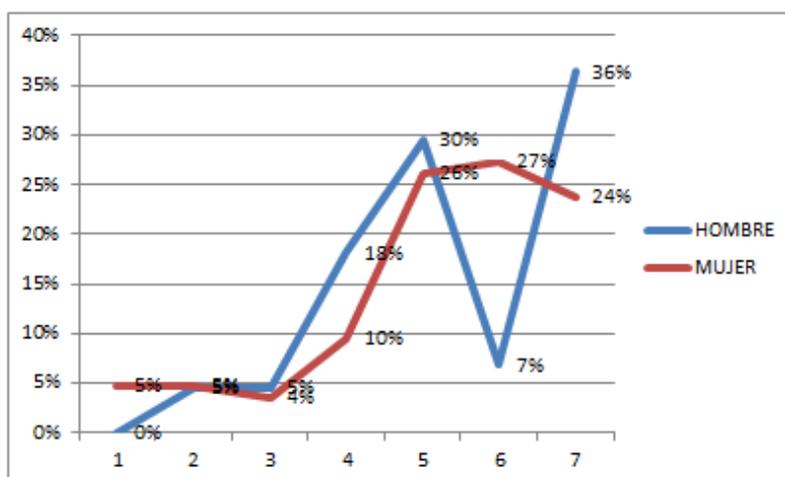
El 5% de los hombres y el 15% de las mujeres considera que no está absorto en su trabajo.

62. Cuando trabajo me olvido de todo lo demás



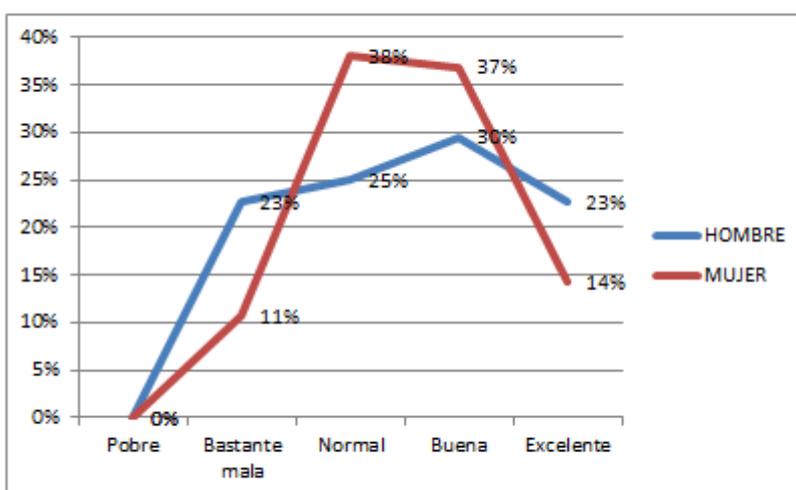
Solo el 9% de los hombres y el 10% de las mujeres consideran que cuando trabajan se olvidan de todo lo demás

63. Me siento feliz cuando trabajo intensamente



El 43% de los hombres y el 51% de las mujeres están casi o totalmente de acuerdo con sentirse felices al trabajar intensamente.

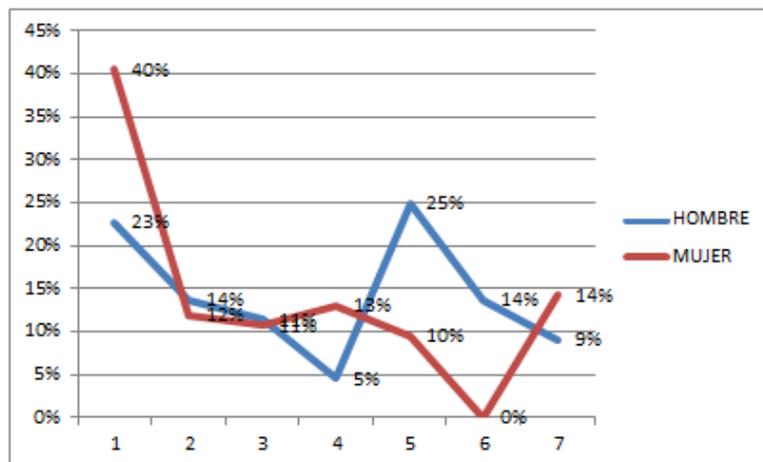
64. ¿Cómo calificaría usted su salud en relación a otras personas de su edad?



El 23% de los hombres y el 14% de las mujeres considera que su salud es excelente. Sin embargo, el 23% de los hombres y el 11% de las mujeres la considera bastante mala.

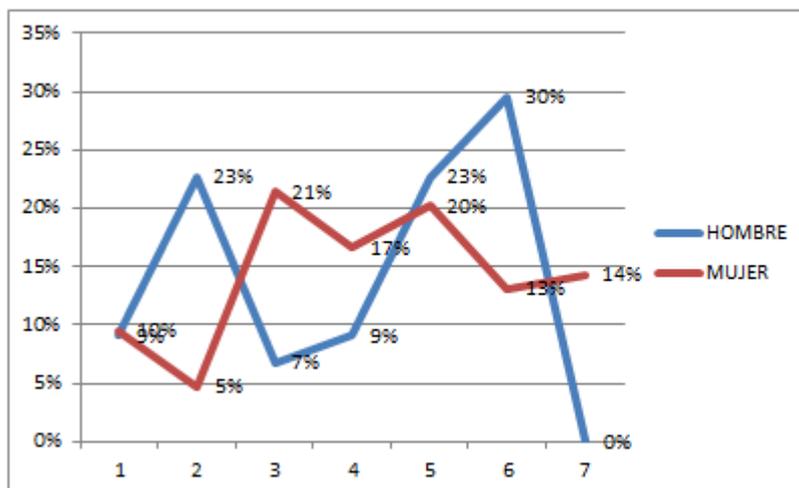
Por favor, responda de 1 = "Totalmente en desacuerdo" a 7 = "Totalmente de acuerdo."

65. Logro realizar suficiente ejercicio físico durante la semana.



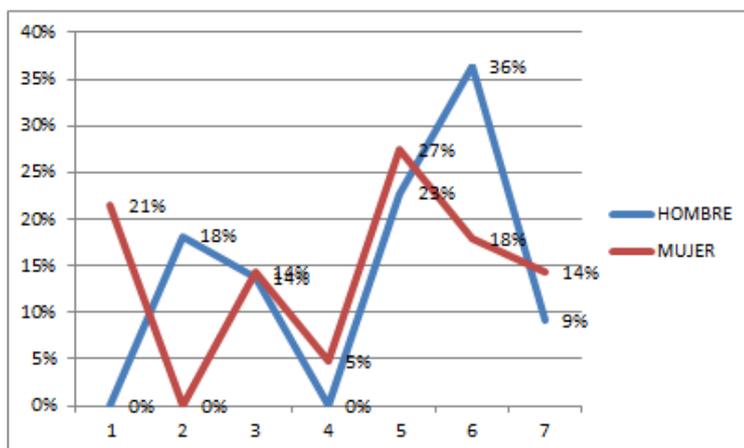
El 37% de los hombres y el 52% de las mujeres se encuentra total o casi totalmente en desacuerdo con lograr realizar ejercicio físico durante la semana.

66. Duermo bien por la noche.



Solo el 30% de los hombres y el 27% de las mujeres considera que duerme bien por la noche.

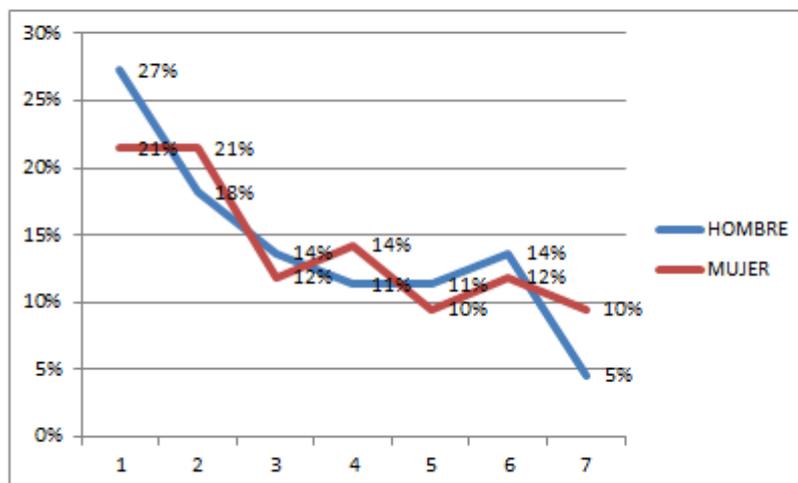
67. Cuando llego a casa aún tengo energía para realizar mis responsabilidades familiares o personales.



Solo el 9% de los hombres y el 14% de las mujeres se siente con energía al llegar a casa para realizar sus responsabilidades familiares o personales.

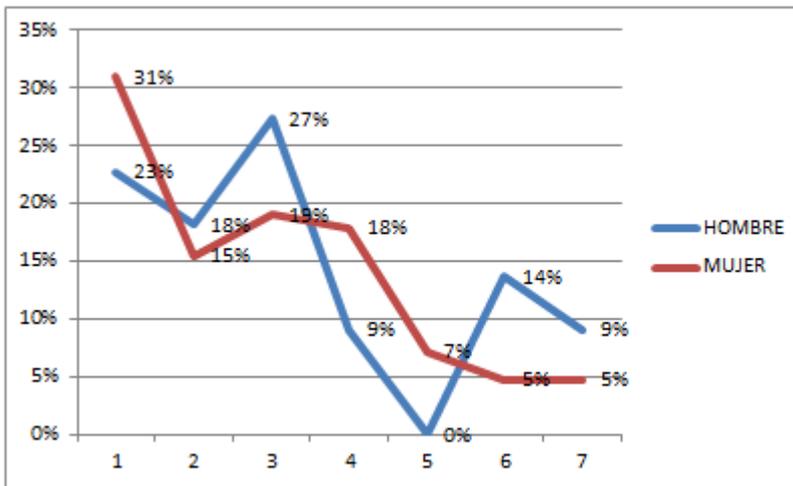
Por favor, responda de 1 = "Totalmente en desacuerdo" a 7 = "Totalmente de acuerdo."

68. Preferiría otro trabajo mejor que el que tengo actualmente.



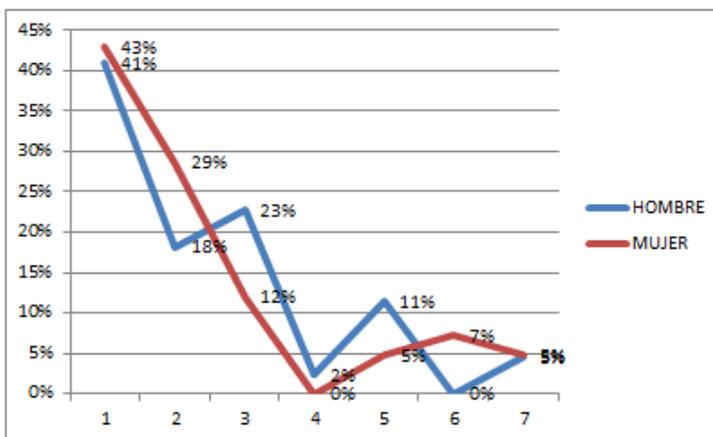
El 19% de los hombres y el 22% de las mujeres preferirían otro trabajo mejor.

69. Si fuera por mí, en tres años no estaría en esta organización.



El 23% de los hombres y el 10% de las mujeres quisieran estar en otra organización en 3 años.

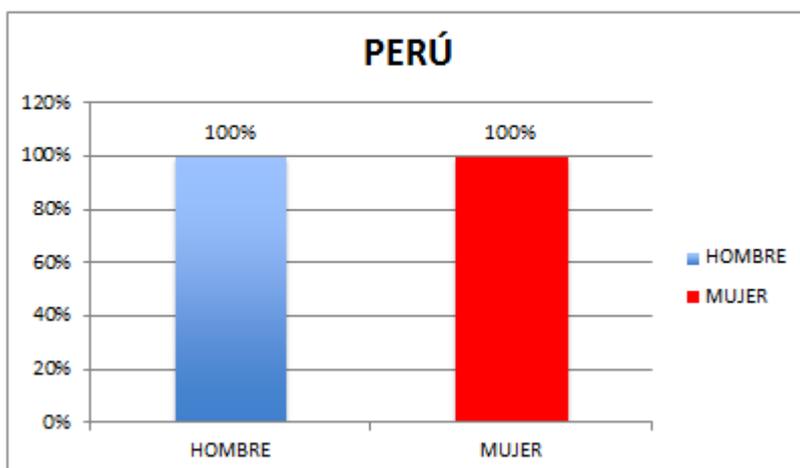
70. Con frecuencia pienso en dejar mi trabajo.



El 59% de los hombres y el 72% de las mujeres no piensan de de manera constante en dejar su trabajo actual.

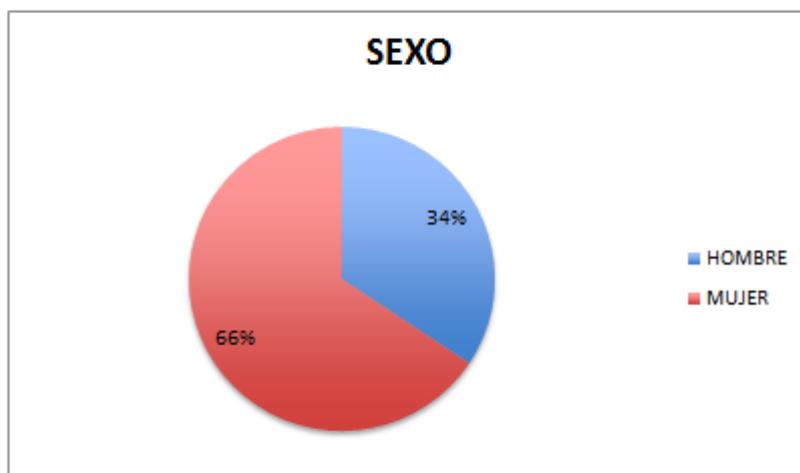
Datos demográficos

71. País de residencia.



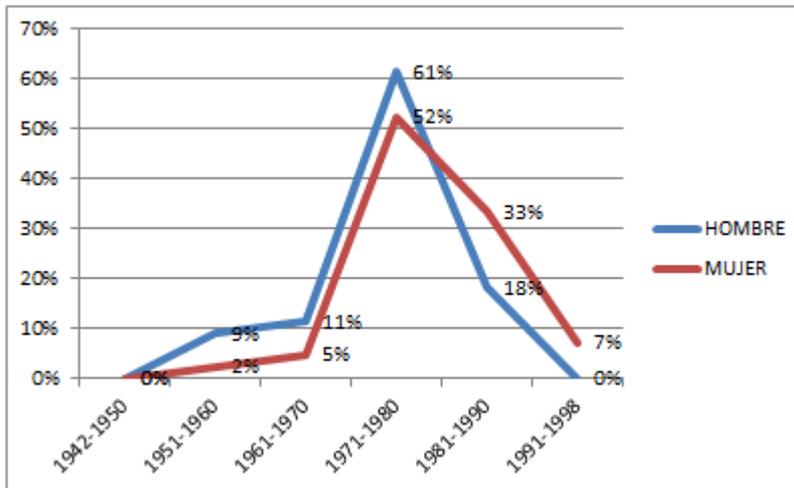
El 100% de los encuestados (hombres y mujeres) son peruanos.

72. Sexo.



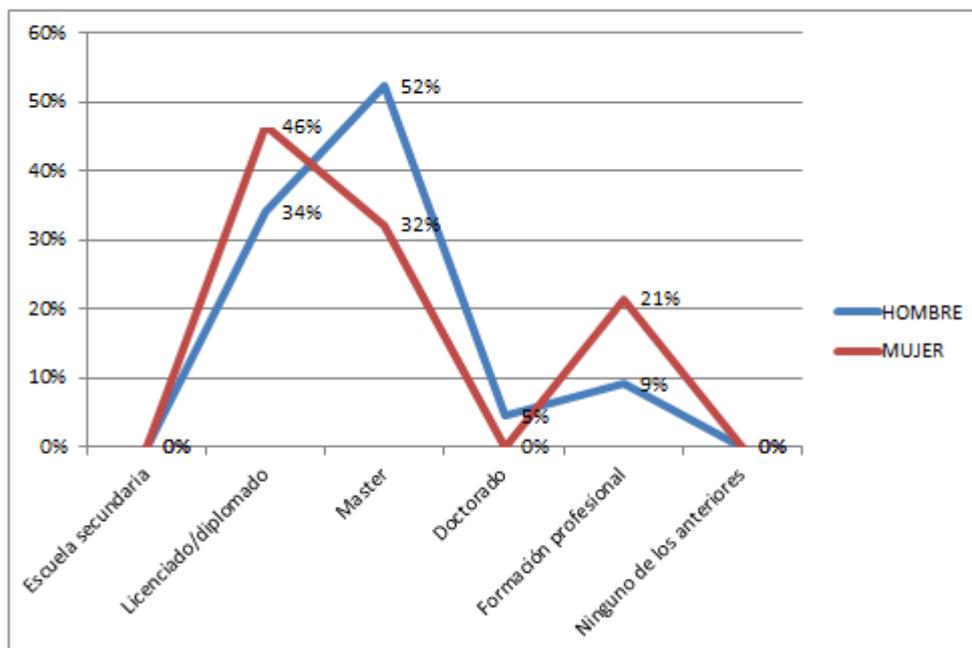
El 34% y el 66% de los encuestados son hombres y mujeres respectivamente.

73. Año de nacimiento.



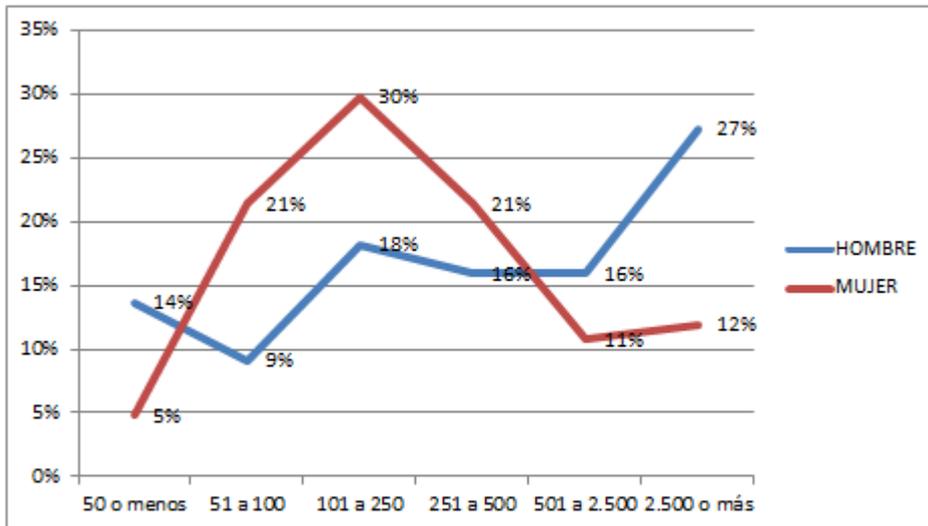
El 91% de los hombres y el 90% de las mujeres nacieron entre 1961 y 1990, es decir tienen entre 26 y 55 años.

74. Nivel de estudios (por favor, indique el nivel más alto que haya alcanzado.)



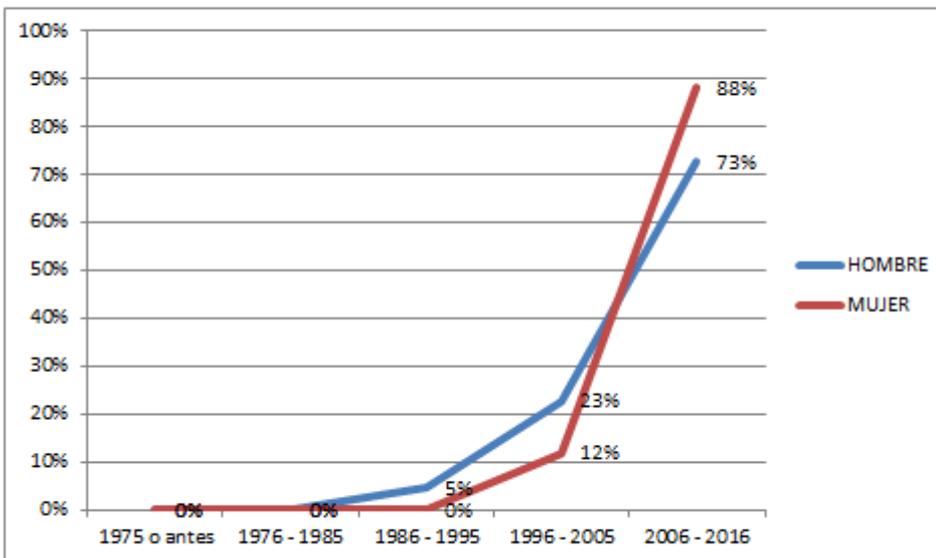
El 86% de los hombres y el 78% las mujeres son licenciados o masters.

75. Número de empleados en su organización (en su país.)



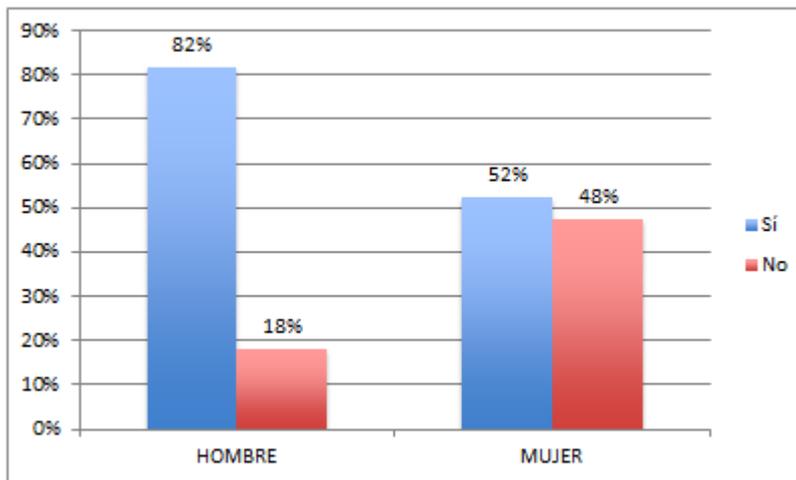
El 43% de los hombres trabaja en una empresa de 501 a más de 2,500 empleados. En el caso de las mujeres, el 51% trabaja en empresas de 101 a 500 personas.

76. ¿En qué año empezó a trabajar para esta organización?



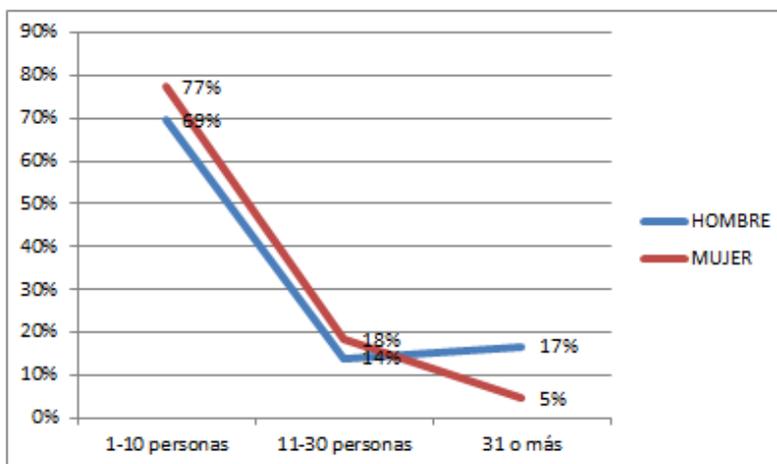
El 73% de los hombres y el 88% de las mujeres trabaja 10 años o menos en su empresa.

77. ¿Tiene personas bajo su responsabilidad directa?



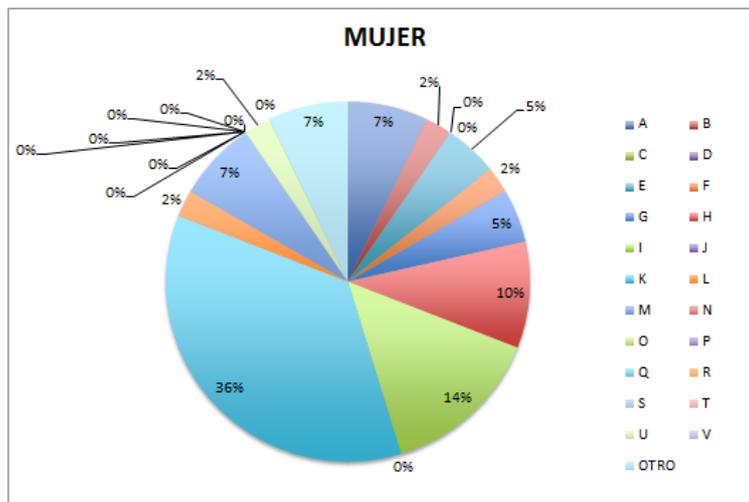
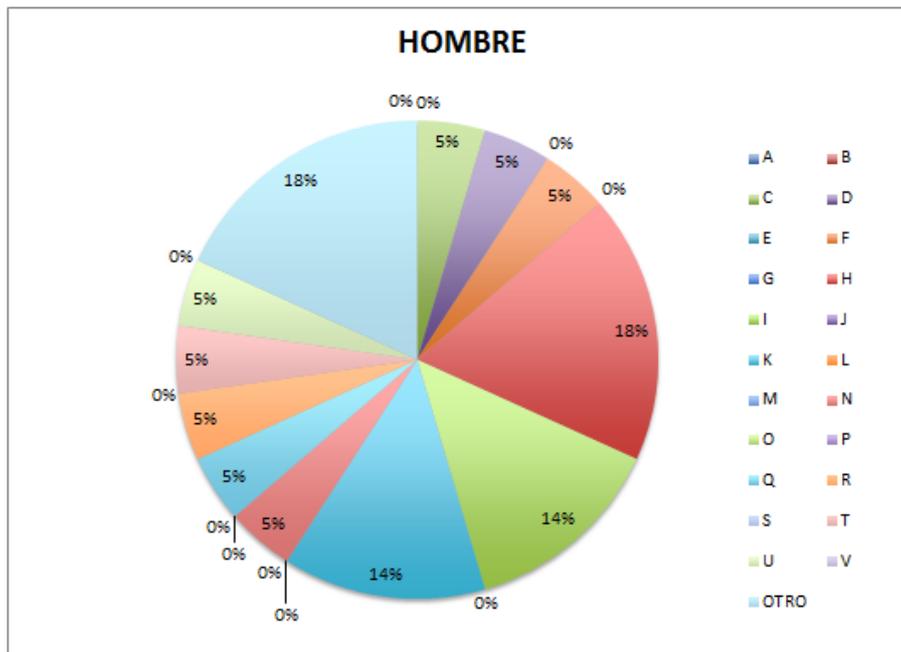
El 82% de los hombres y el 52% de las mujeres tienen personal a cargo.

77.1. Número de personas bajo su responsabilidad directa.



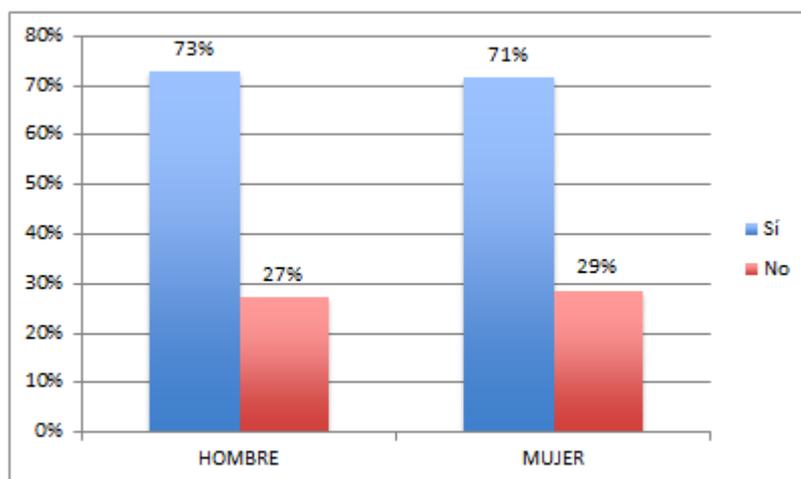
El 69% de los hombres y el 77% de las mujeres tienen entre 1 y 10 personas a cargo laboralmente. Solo el 17% de los hombres y el 5% de las mujeres tienen grupos mayores a 31 personas.

78. Por favor, indique el sector industrial que mejor se ajuste a su organización.



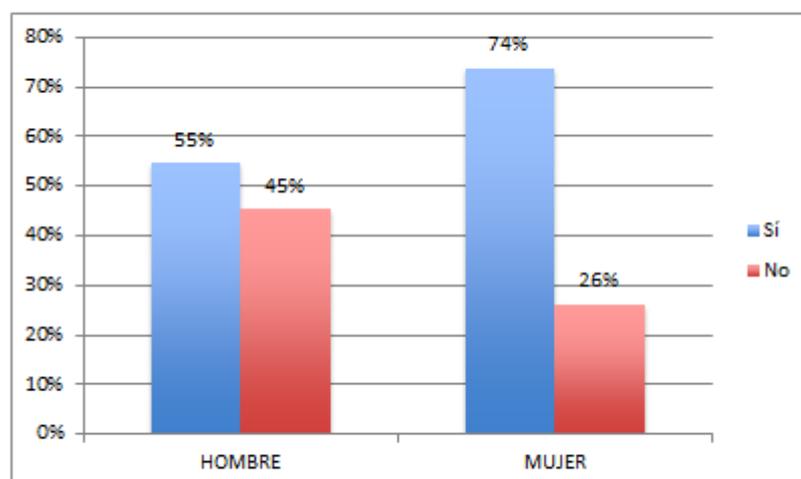
El 18%, 14% y 14% de los hombres trabajan en los sectores: Banca seguros, salud y enseñanza respectivamente.
 En las mujeres los sectores se repiten sin embargo la distribución porcentual varía (Enseñanza, salud y banca con 36%, 14% y 10% cada uno).

79. ¿Estás viviendo en pareja?



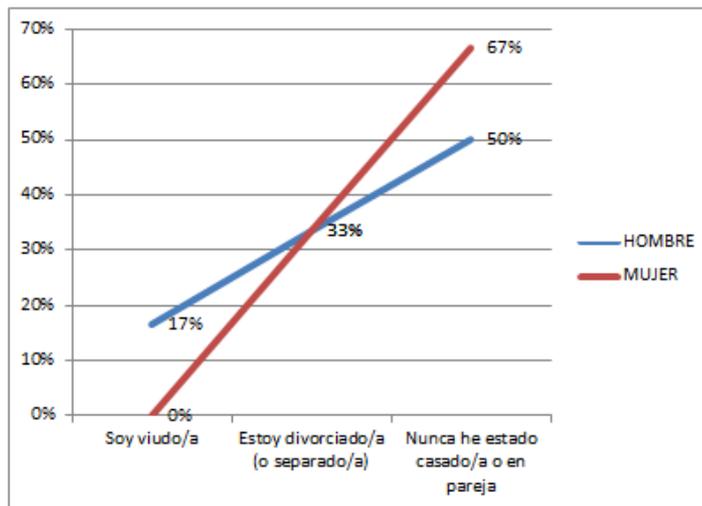
El 72% de los encuestados viven en pareja

79.1. ¿Estás casado/a?



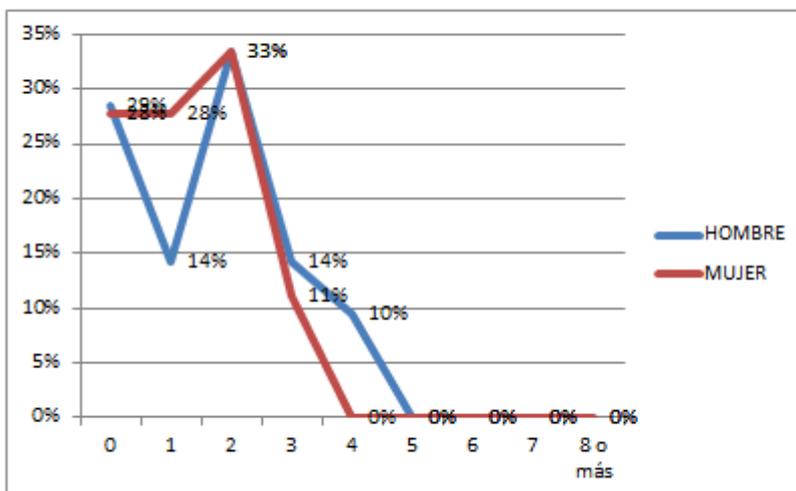
Del 72% de los que viven en pareja, el 74% está casado.

79.2. Por favor seleccione una opción:



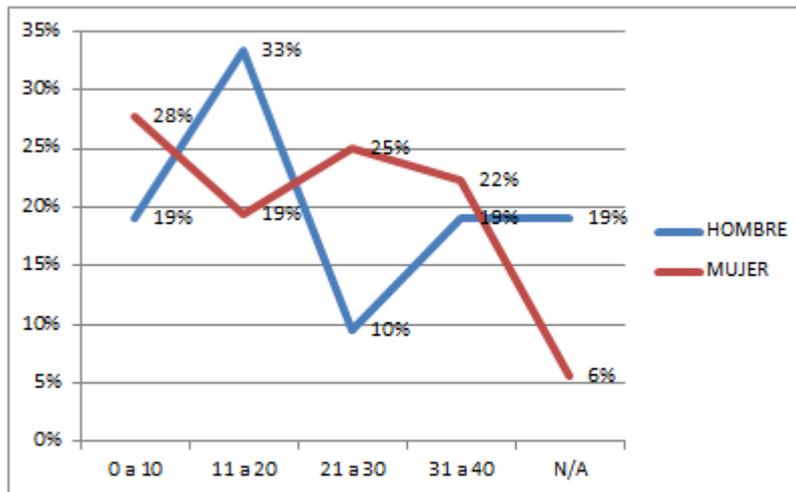
De los que no viven en pareja, 33% está separado o divorciado y 67% nunca ha estado casado o vivido en pareja

80. Número de hijos.



El 33% de los encuestados tienen 2 hijos, 23% 1 hijo, 12% 3 hijos, 4% 4 hijos y 28% no tiene hijos.

81. Número de horas (semanales) que usted pasa exclusivamente con su(s) hijo(a/s).

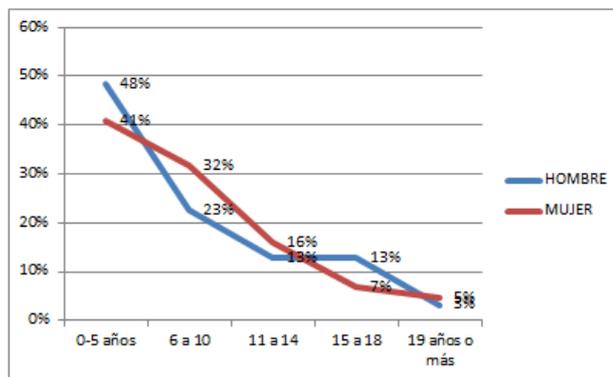


El 50% de los encuestados dedican a la semana hasta 50 horas a sus hijos.

40 % de los encuestados dedica entre 21 y 40 horas a la semana.

El 9% de los encuestados no dedica tiempo a sus hijos (cero horas a la semana)

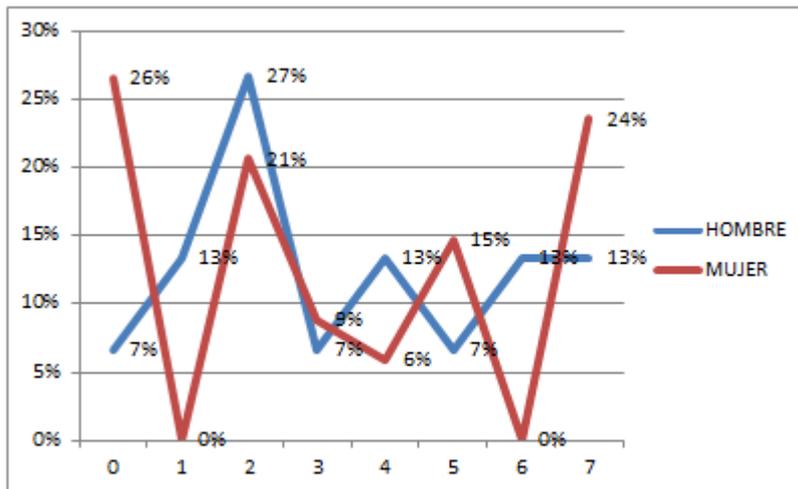
82. Por favor indique las edades de su(s) hijo(a/s). Seleccione todas las opciones que procedan.



Los hijos de los encuestados: el 44% tiene menos de 5 años, 28% entre 6 y 10 años, 15% de 11 a 14 años, 9% de 15 a 18 años.

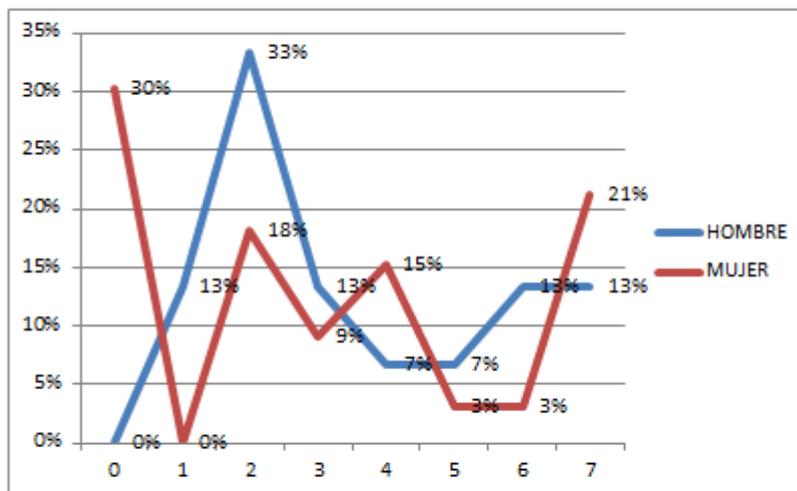
Solo el 4% de los hijos son mayores de edad.

83. ¿Cuántos días cenó con su(s) hijo(a/s) la semana pasada?



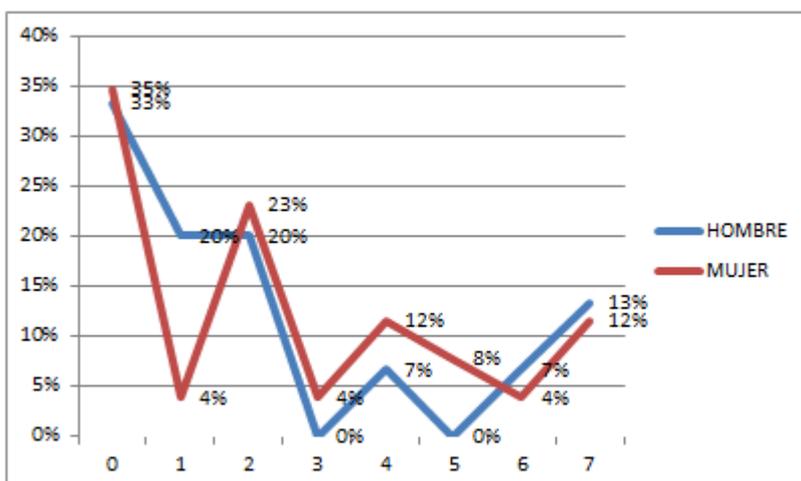
El 24% de los encuestados no cenó con sus hijos ni un solo día la semana pasada. 37% cenó con sus hijos entre 2 y 3 días la semana pasada.

84. ¿Cuántos días jugó con su(s) hijo(a/s) la semana pasada?



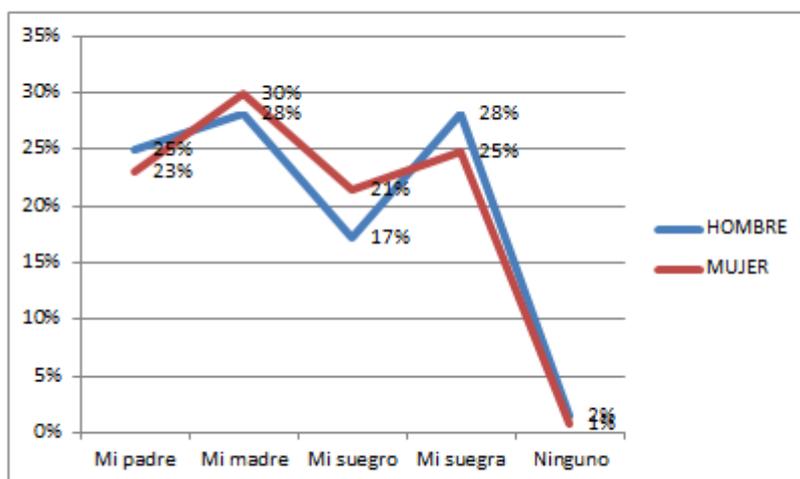
El 21% de los encuestados no jugó con sus hijos ni un solo día la semana pasada. 43% jugó con sus hijos entre 2 y 3 días la semana pasada.

85. ¿Cuántos días leyó con su(s) hijo(a/s) la semana pasada?



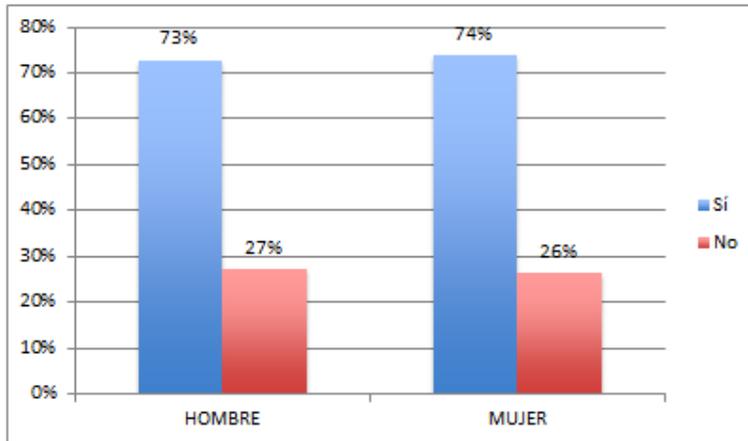
El 34% de los encuestados no leyó con sus hijos ni un solo día la semana pasada.
El 21% leyó con sus hijos 2 días la semana pasada.

86. Por favor, indique si siguen vivos:



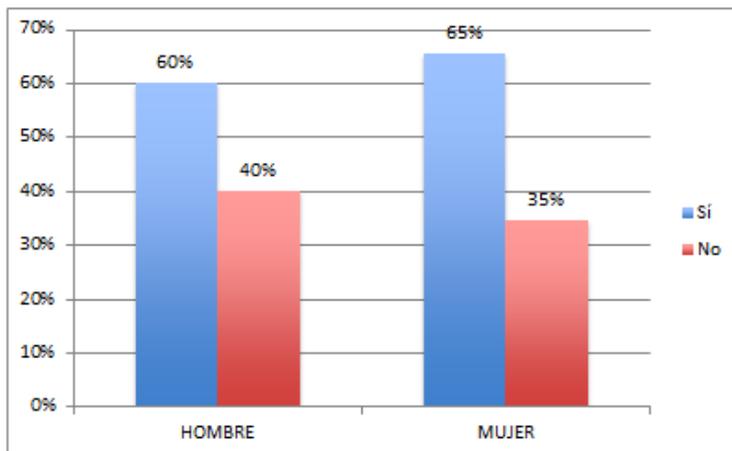
El 24% tiene a su padre vivo, el 29% a su madre, el 19% a su suegro y el 26% a su suegra.

87. ¿Tiene usted ayuda (remunerada o de un familiar) para las tareas domésticas?



El 73% de los encuestados cuenta con ayuda para las tareas domésticas (remunerada o de algún familiar).

88. ¿Tiene usted ayuda (remunerada o de un familiar) para el cuidado de sus hijos?



El 63% de los encuestados cuenta con ayuda para el cuidado de los hijos (remunerada o de algún familiar).

ANEXO 2
EMPRESAS RECLUTADORAS DE TALENTO PARA POSICIONES DE ALTO NIVEL EN EL PERU

Head Hunter	Web	Ciudad	Servicios brindados				
AHP Selección	http://www.ahpselection.biz/	Lima	HeadHunting	Búsqueda de Talento Internacional	Búsqueda y Selección de Personal	Evaluación Psicológica y Psicológica	Evaluación de Competencias
Amrop Hever Perú	http://amrop.com/office/lima	Lima	Executive Search	Board Services	Leadership Services		
Boydén Perú	http://www.boyden.com/lima/	Lima	Executive Search	Board Services	Leadership Services		
Coaching hacia el cambio	http://www.coachinghaciaelcambio.com/	Lima	Evaluación y Selección	Salud Ocupacional	Diagnóstico Ocupacional	Coaching	Capacitación
CT Partners / Caldwell Partners	http://www.caldwellpartners.com	Lima	Executive Search	Board Services	Critical Intelligence	Executive Assessment	Executive Onboarding
DBM Perú	http://www.ihh.pe	Lima	Outplacement	Coaching			
De Romaña y Claux	http://www.deromana-claux.com/	Lima	Executive Search	Premium Search			
Dirección Estratégica	http://www.direccion-estrategica.com/	Lima	Executive Search	Executive Assessment	Capacitación y Evaluación	Consultoría Gerencial	
Heidrick & Struggles Perú	http://www.heidrick.com/	Lima	Executive Search	Leadership Assessment	Leadership Consulting		
Holísticos-Consultores	http://www.holistic-consultores.com/	Lima	Selección de Ejecutivos	Salud Ocupacional	Gerencia de Proyectos		
Hrtatam	http://www.hrtatam.com/	Lima	Selección de Ejecutivos	Capacitación Ejecutiva			
INAC-Américas	http://www.inac-americas.com/	Lima	Executive Search				
Korn Ferry	http://www.kornferry.com/	Lima	Executive Search	Capacitación Ejecutiva			
Larc	http://www.larc.pe/	Lima	Selección de Ejecutivos	Capacitación Ejecutiva			
Mandomedio	http://www.mandomedio.com/	Lima	HeadHunting	Evaluación	Onboarding y Outplacement	Capacitación y Desarrollo Organizacional	Asistencia Psicológica
MyM Soluciones Integrales	http://www.mymolucionesintegrales.com/	Lima	HeadHunting	Selección y Evaluación	Evaluación de Desempeño	Diagnóstico Cultural Organizacional	Capacitación
Previus Online	http://www.previusonline.com/	Lima	Gestión de Talento	Desarrollo Organizacional			
Stanton Chase	http://www.stantonchase.com/	Lima	Executive Search	Board and CEO Services	Executive Assessment		
Status Consultores	http://www.statusconsultores.com.pe/	Lima	Executive Search				
Talent and Core	http://www.talentandcore.com/	Lima	Búsquedas Gerenciales	Búsquedas de Mandos Medios	Evaluación de Potencial		

Fuente: Internet
Elaboración: Propia

ANEXO 3
ORGANIGRAMA



Nota: Las Jefaturas de Finanzas y la de Marketing trabajan con empresas externas los procesos de asistencia al área.

**ANEXO 4
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

PRINCIPALES CONSULTORAS DE RECURSOS HUMANOS									
	AHP Selección	Amrop Hever Perú	Boyden Perú	Caldwell Partners	DBM Perú	Heidrick & Struggles Perú	INAC-Américas	Korn Ferry	Stanton Chase
Poder de Negociación de los Clientes									
Poder de Negociación de los Proveedores									
Rivalidad Interna (otras consultoras)									
Bienes Sustitutos									
Potencial entrada de competidores									
Leyenda	Fuerza ALTA		Fuerza MEDIA		Fuerza BAJA				

ANEXO 5
MERCADO POTENCIAL PERUANO

Población en el Perú (Hombres y Mujeres)	31,488,625
--	------------

Hombres	Mujeres
16,113,337	15,375,288
51%	49%

Edad promedio	34 años	30 años
Esperanza de vida	68 años	73 años
Edad fértil mujeres (de 15 a 49 años)	8,221,718	

Trabajadoras mujeres	6,896,000	
Con educación superior universitaria	1,275,760	19%
Con educación superior no universitaria	1,061,984	15%
Sin educación superior	4,558,256	66%

Cargos de decisión en sector público y privado	2,363,498	
Ocupados por Mujeres	727,957	31%
Ocupados por hombres	1,635,541	69%

Fuente: www.inei.gob.pe

Elaboración: Propia

ANEXO 6
BALANCE GENERAL

Balance General (en \$/.)

Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Caja Excedente	21,100.00		-20,343.00	89,543.00	36,186.00	1,019,909.00
Caja	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Inventario	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00	5,650.00
Activo Fijo	7,210.00	7,210.00	7,210.00	7,210.00	7,210.00	7,210.00
Depreciación		3,442.00	6,884.00	0,326.00	3,768.00	7,210.00
Activo Fijo Neto	7,210.00	3,768.00	0,326.00	6,884.00	3,442.00	
Total Activo	10,310.00	5,768.00	81,727.00	91,613.00	38,256.00	1,221,979.00
PASIVO						
Impuestos		2,596.00	2,873.00	6,264.00	9,360.00	2,458.00
Deuda a Corto Plazo		6,500.00				
Deuda a Largo Plazo	45,000.00	28,960.00	7,281.00	0,185.00	6,313.00	7,973.00
Capital Social	65,310.00	68,200.00	68,200.00	68,200.00	68,200.00	68,200.00
Utilidades Retenidas		-261,168.00	-106,627.00	26,964.00	4,383.00	1,027,348.00
Pasivo Patrimonio	10,310.00	90,088.00	81,727.00	91,613.00	38,256.00	1,221,979.00

ANEXO 7
ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS

Cuentas de Resultados (en \$/.)

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos	1,586,850.00	1,978,060.00	1,467,090.00	2,200,635.00	3,300,952.50	
Costos Salarios	-1,644,955.00	-1,644,955.00	-1,644,955.00	-1,644,955.00	-1,644,955.00	-1,644,955.00
Gastos Administrativos	-1,028,172.00	-1,028,172.00	-1,028,172.00	-1,028,172.00	-1,028,172.00	-1,028,172.00
Depreciación	-1,344,442.00	-1,344,442.00	-1,344,442.00	-1,344,442.00	-1,344,442.00	-1,344,442.00
Publicidad	-1,010,000.00	-1,016,000.00	-1,014,000.00	-1,014,000.00	-1,014,000.00	-1,014,000.00
Otros	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
UAIT	-1,507,519.00	1,27,691.00	1,638,721.00	1,372,266.00	2,472,583.50	
Intereses	-1,931,310.00	-25,120	-19,886	-13,340	-5,160	
Impuestos	1,357,579.00	-36,990	-102,273	-160,324	-219,640	
Utilidad Neta	-1,243,250.00	1,65,581.00	1,616,562.00	1,198,602.00	2,247,783.50	

ANEXO 8
FLUJO DE CAJA

Cuenta de Resultados (en \$/.)

Años	0	1	2	3	4	5
UAIT		-218,350.00	66,307.00	238,636.00	375,564.00	512,493.00
Depreciación		3,442.00	3,442.00	3,442.00	3,442.00	3,442.00
Inversión en Activo Fijo	-67,210.00					
Variación NOF	-5,650.00	-60,055.00	6,278.00	3,390.00	3,098.00	3,098.00
FCF (5 años)	-12,860.00	-64,963.00	5,027.00	255,468.00	392,104.00	529,033.00
Perpetuidad a partir del 6to año						5,526,882.00
FCF	-12,860.00	-64,964.00	5,027.00	255,467.00	392,104.00	5,055,915.00
VAN (15%)	2,144,820.00					
TIR		92%				