

El sector privado como promotor del bienestar familiar integral: el caso del proyecto Impulsa

Natalia Navas

Fundación "Partamos por casa"

Carolina Beresciuk

Fundación "Partamos por casa"

RESUMEN

La crisis social vivida en Chile a fines de 2019, y la pandemia de COVID-19 en marzo del 2020, visibilizan las vulnerabilidades que distintos segmentos de la población enfrentaban. Ambas crisis revelaron, que la vulnerabilidad que enfrenta un trabajador en su vida va más allá del ingreso o el salario porque pueden existir causas de desafección relacionadas con percepciones y situaciones personales y familiares que trascienden el vínculo laboral pero que lo afectan.

En los albores de este escenario, en el segundo semestre de 2019, dos empresarios chilenos de sectores muy distintos entre sí -industria metalúrgica y cuidado de la salud- conscientes de esta situación, buscaron la forma de poder ir un paso más allá en la situación social de los trabajadores de sus organizaciones.

PALABRAS CLAVE:

Beneficios extrasalariales, formación en la empresa, acompañamiento familiar desde la empresa, coaching empresarial

ABSTRACT

The social crisis experienced in Chile at the end of 2019, and the COVID-19 pandemic in March 2020, make visible the vulnerabilities that different segments of the population faced. Both crises revealed that the vulnerability that a worker faces in his life goes beyond income or salary because there may be causes of disaffection related to perceptions and personal and family situations that transcend the employment relationship but that affect it.

At the dawn of this scenario, in the second half of 2019, two Chilean businessmen from very different sectors -metallurgical industry and health care-, aware of this situation, sought a way to go one step further in the situation. of the workers of their organizations.

KEYNOTES:

Extra-salary benefits, training in the company, family support from the company, business coaching

Inspirados en el proyecto “Semáforo de eliminación de pobreza” elaborado por Fundación Paraguaya de este país¹, invitaron a la *Fundación Partamos por Casa* para participar en el desafío de desarrollar una iniciativa de innovación social, que permitiera a la empresa apoyar a los trabajadores y sus familias, en el mejoramiento de su calidad de vida.

La *Fundación Partamos por Casa* (FPPC) es una institución sin fines de lucro, cuyo propósito es construir valor social, reconociendo a las familias como principal fuente de cuidado y desarrollo humano y social, que busca impactar positivamente en estos dos ámbitos -trabajo y familia-, en alianza con las empresas.

Lleva a cabo su propósito mediante diversas estrategias como la realización de diagnósticos sociofamiliares y la implementación de programas de formación y acompañamiento adecuados a los diferentes ciclos de vida de los trabajadores.

Adaptar el proyecto a la realidad y a las necesidades de las empresas y el contexto social chileno, implicó grandes desafíos, que se fueron trabajando en un equipo formado por los profesionales y directivos de FPPC y de las empresas.

La crisis social había demostrado que la vulnerabilidad económica chilena estaba afectando no solo a los grupos de mayor pobreza, sino muy especialmente a las clases medias por lo que el programa se propuso alcanzar a todos los colaboradores de la empresa, sin distinciones de nivel socioeconómico, educacional o su nivel o categoría en la empresa.

De esta forma, el proyecto se enfocó no sólo a disminuir la pobreza sino también a hacer frente a otros ámbitos de vulnerabilidad logrando así una mejora de la calidad de vida de los trabajadores. De este modo se permitía a la empresa acompañar, orientar y apoyar a sus trabajadores.

La estrategia consideraba que las inversiones que una empresa pueda hacer en favor del bienestar de sus trabajadores permiten hacer las operaciones más sostenibles en el tiempo y favorecen también una transición más armoniosa en las relaciones, pasando desde relaciones más impersonales hacia relaciones que prometen un conocimiento más estrecho de la realidad actual de cada trabajador en un contexto de una complejidad del trabajo cada vez mayor.

Al igual que el proyecto paraguayo, el proyecto chileno se articulaba en torno a un diagnóstico sobre la situación de los trabajadores y de sus familias, en ámbitos que son históricamente ajenos al conocimiento de la empresa, tales como el nivel de endeudamiento familiar, o su percepción acerca del estado de su relación familiar; por lo que un segundo componente importante se refirió al manejo y comunicación de la confidencialidad de la información obtenida.

La consulta en ámbitos tan diversos, como la situación de la vivienda o la percepción sobre la salud mental de la familia, implicó el desafío de gestionar las expectativas en torno a los ámbitos que el proyecto podía abordar.

No se trataba de un proyecto de transferencia directa de recursos materiales, sino de desarrollo de capacidades para que cada trabajador y su familia pudiese movilizar sus propios recursos, realizar mejoras en su situación familiar, y se les proveyera para ello del acompañamiento y de las herramientas necesarias para poder llevar a cabo todo el proceso.

La Fundación Partamos por Casa (FPPC) es una institución sin fines de lucro, cuyo propósito es construir valor social, reconociendo a las familias como principal fuente de cuidado y desarrollo humano y social, que busca impactar positivamente en estos dos ámbitos -trabajo y familia-, en alianza con las empresas

¹ <http://www.fundacionparaguaya.org.py/v2/?proyecto=semaforo-de-eliminacion-de-la-pobreza>

Otro gran desafío que conlleva ampliar el proyecto desde el foco en la pobreza, fue poder generar una estrategia que permitiese hacer cambios en los ámbitos que las familias identificaran como parte de su vulnerabilidad o de mejoramiento de su calidad de vida, los cuales no estaban predefinidos por el instrumento de medición, aunque sí lo estaban en el caso paraguayo.

En el proyecto desarrollado, el diagnóstico es el punto de partida para que cada familia o trabajador pueda identificar diferentes ámbitos de la vida factibles de abordar, pero dejando espacio para que esto fuese adaptado a la necesidad particular que cada trabajador elija gestionar.

Como resultado de estos desafíos, y del trabajo colaborativo entre las empresas impulsoras del programa y FPPC, nace el Proyecto IMPULSA. Este proyecto es un programa de apoyo integral a los colaboradores y sus familias en ámbitos de mejora de la calidad de vida, promoviendo su bienestar en distintos ámbitos de la vida -material, social, familiar, laboral, de salud física y emocional-, que permitan el fortalecimiento de sus relaciones familiares y de sus capacidades para gestionar cambios en su propia vida.

Se planteó como objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores de las empresas adscritas, mediante un sistema de acompañamiento familiar que articulaba un conjunto de acciones, servicios y beneficios orientados al desarrollo familiar y/o personal, que buscaban fortalecer su autoconfianza y autoeficacia.

Para el cumplimiento de este objetivo, el proyecto se planteó los siguientes objetivos específicos:

- Que los participantes visualizaron los focos de su bienestar sociofamiliar.
- Que se propusieron metas familiares alcanzables en relación con su bienestar subjetivo y material.
- Que se identificaran sus recursos y capacidades personales/familiares.
- Que desarrollaran capacidades de autoeficacia.

1. Modelo del Proyecto IMPULSA

El proyecto se concibió como un programa preventivo, de educación y desarrollo-intervención primaria- que buscaba el despliegue de los recursos y capacidades de los participantes² para generar cambios en sus vidas, y evitar que estas situaciones no atendidas pudieran desarrollar crisis.

La metodología se centra en el protagonismo del participante, como agente de cambio de su propia vida, basándose en sus propios valores, diagnóstico personal y familiar, y sus decisiones de cambio. Finalmente, el proyecto promueve la autogestión de los participantes, la confianza en sus propios recursos y capacidades, y la responsabilidad personal y familiar en generar cambios que vayan a favor del mejoramiento de su calidad de vida.

Por lo tanto, este modelo se aleja de perspectivas paternalistas o asistencialistas y sin embargo, considera el acompañamiento como herramienta de apoyo a los colaboradores en sus procesos de desarrollo y cambio. Podría afirmarse que esta estrategia de acompañamiento se adapta como un guante a cada familia participante.

El proceso se inicia con un diagnóstico de base, que permite identificar sus percepciones en torno a un conjunto de dimensiones asociadas al bienestar; prosigue con el trabajo con un asesor especialista, en

En el proyecto desarrollado, el diagnóstico es el punto de partida para que cada familia o trabajador pueda identificar diferentes ámbitos de la vida factibles de abordar, pero dejando espacio para que esto fuese adaptado a la necesidad particular que cada trabajador elija gestionar

² Este modelo permite de igual forma el trabajo con familias en crisis, pero con modificaciones en el modelo, tales como aumento del número de sesiones de trabajo y seguimiento.

el que se identifican sueños, necesidades, fortalezas, oportunidades y obstáculos, en el contexto de la situación particular, y el ciclo de vida en el que se encuentran las personas y sus familias.

El diagnóstico se trabaja, fenomenológicamente, desde un enfoque apreciativo: se valora la experiencia vital de cada colaborador y familia, reconociendo su propia realidad, iluminando sus historias de logro, fortalezas, atributos que le dan su identidad y les han permitido llegar hasta dónde han llegado. Operar desde este enfoque implica que todo el trabajo se construye a partir del diagnóstico y decisiones que cada familia realiza.

Otra particularidad del proyecto *Impulsa*, es que se ajusta a los cambios de circunstancias que pueden ocurrir en el colaborador y su familia.

Al iniciar este proceso, que para la gran mayoría de los casos es muy novedoso, suele ocurrir que las familias parten de una idea, muchas veces predefinida, del sueño o meta que quieren lograr a través del acompañamiento. Sin embargo, el hecho de darse tiempo de reflexionar sobre la propia vida, y hacer un diagnóstico más amplio de su situación personal o familiar, unido a la experiencia de la relación de confianza con el asesor especialista; origina en muchos casos que las familias decidan cambiar el foco de su acción, yendo hacia temas más íntimos, generalmente relacionales, que no habían podido expresar en las sesiones anteriores. En la medida en que estas situaciones se visibilizan como prioritarias, previas a otras necesidades, el trabajo se redirige hacia el nuevo tema.

2. Componentes del Proyecto Impulsa

El Proyecto *Impulsa* articula un conjunto de acciones, servicios y beneficios orientados al desarrollo familiar y/o personal que se organizan en torno a tres componentes principales:

- 2.1. Diagnóstico e informe personal de la situación de bienestar de los colaboradores y sus familias.
- 2.2. Acompañamiento personalizado y confidencial.
- 2.3. Instancias de formación u orientación en temas específicos ajustados a las necesidades de cada familia.

En los casos en que se detecte crisis personal o familiar, se deriva a la familia al profesional idóneo.

A continuación, detallamos cada una de sus fases:

2.1. Diagnóstico

El diagnóstico social, se organiza desde el concepto de vulnerabilidad, entendida como una exposición a dificultades que pueden afectar la vida y las decisiones que las personas toman en ella. Al estudiar dimensiones de la vulnerabilidad -que consideran el ámbito de organización económica, pero también otros factores de riesgo- se busca apuntalar una estrategia para que la empresa pueda apoyar a sus trabajadores.

El diagnóstico descansa en dos semáforos de la vulnerabilidad. El primero indaga en las condiciones de vida material de las y los trabajadores. A las condiciones de organización económica del grupo familiar, este semáforo agrega otras dimensiones o contextos como son la calidad de las viviendas, las perspectivas de endeudamiento y de cuidado doméstico. El segundo semáforo indaga en el bienestar

El Proyecto Impulsa articula un conjunto de acciones, servicios y beneficios orientados al desarrollo familiar y/o personal que se organizan en torno a tres componentes principales: diagnóstico e informe personal, acompañamiento personalizado y confidencial e instancias de formación u orientación en temas específicos ajustados a las necesidades de cada familia

personal y emocional. Se trata de capturar las percepciones, pulsiones y proyecciones que realizan los individuos acerca de su vida y cómo se conectan con las situaciones reales en las que viven. El bienestar no sólo tiene que ver con dimensiones familiares, laborales y personales, sino que también con el ciclo de vida de las personas.

A partir de la realización del diagnóstico, se realiza un análisis consolidado de la situación de los trabajadores a nivel empresa. Este análisis permite observar los resultados en ambos semáforos, distinguir las diferentes vulnerabilidades que enfrentan los trabajadores por estar al comienzo de su vida laboral, respecto de aquellos que están en etapas intermedias o tardías de su ciclo laboral. Muy intuitivamente, los semáforos permiten ver el dinamismo de la vida de una persona y ofrecen un diagnóstico y un informe con propuestas concretas de mejora que no necesariamente tienen que ver con mayores salarios, pero sí con disminuir la carga cognitiva de los trabajadores a través de otras intervenciones, como políticas de flexibilidad horaria, teletrabajo, capacitaciones y servicios de apoyo en salud mental. Esta información agregada es un insumo importante para que el departamento de Gerencias de Personas pueda revisar su oferta de beneficios y reorganizarla en torno a las necesidades detectadas.

El diagnóstico también genera un informe personal, en el que cada colaborador puede ver las distintas dimensiones que componen el bienestar de las personas, en forma de semáforo, que no se visualizan como una evaluación externa de su situación, sino como un mapa de sus percepciones y preocupaciones, en distintos ámbitos. Este informe es el que se utiliza para comenzar el acompañamiento.

2.2. Plan de Acompañamiento

El Acompañamiento Familiar es una instancia a través de la cual se acompaña al colaborador individualmente, o con algún miembro de su familia, para identificar un sueño personal y/o familiar actual, con el fin de construir un proyecto concreto, que le permita lograr un desarrollo que mejore su calidad de vida. El proceso se basa en la confianza en sus propias capacidades y fortalezas que lo hacen ser protagonista en la superación de las dificultades y el logro de sus metas. Se organiza a partir de un diagnóstico de la vida actual y un punto deseado de cambio que se desea realizar, mediante una estrategia breve, de seis sesiones de trabajo en las que se deben desarrollar cuatro etapas:

- a. *Diagnóstico familiar*: construcción y legitimación de un sueño familiar.
- b. *Revisando nuestra historia*: identificar recursos familiares.
- c. *Trabajando un Plan de Acción* realista y alcanzable: alineado con el sueño familiar.
- d. *Seguimiento y resultados tras la acción*, en que se verifican los cambios realizados, y se anclan los logros y capacidades desplegadas por la familia en el acompañamiento.

Los asesores especialistas de FPPC son profesionales de distintas disciplinas con formación de postgrado en mediación relacional, desarrollo personal y familiar, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Si bien la mayoría no son psicólogos o terapeutas, cuentan con la formación que les permite detectar cuando una persona podría necesitar atención de un profesional de la salud mental. Se rigen bajo el principio de secreto profesional, lo que asegura la no divulgación de los temas tratados durante las sesiones, y Fundación Partamos por Casa actúa como garante de la confidencialidad de su proceso. Este principio queda liberado, en caso de tomar conocimiento de situaciones que pongan en riesgo la situación de niñas, niños, adolescentes o discapacitados.

Los asesores especialistas de FPPC son profesionales de distintas disciplinas con formación de postgrado en mediación relacional, desarrollo personal y familiar, comunicación efectiva y resolución de conflictos

2.3. Programas de desarrollo, capacitación y orientación técnica

Con la finalidad de apoyar el trabajo de acompañamiento, facilitar los procesos de cambio y de mejoramiento de la calidad de vida de las familias, el proyecto contempla la articulación con diferentes servicios de apoyo especializado para colaboradores y sus necesidades familiares. Estos servicios se articulan con el Plan de Acompañamiento a través de la detección de necesidades que levanta la asesora, así como también las levantadas previamente producto del diagnóstico empresa realizado mediante la aplicación de la encuesta.

Los servicios con que se articula el proyecto familiar, provienen de tres principales fuentes:

Programa Empresa: Cada empresa, a través de sus programas de desarrollo de Personas y bienestar, cuenta ya con diferentes servicios de apoyo para los trabajadores en diversas materias. En el caso de las empresas participantes, estas contaban con seguros y convenios de salud, asesoría legal y psicológica, convenios con cajas de compensación, que ofrecían distintos beneficios, en materia educacional, recreacional y financiera. Las asesoras reciben capacitación sobre estos beneficios, y en la medida en que se ajustan a las necesidades de los trabajadores, los orientan en el uso de estos beneficios, los que suelen ser poco conocidos por los trabajadores. Adicionalmente, producto del diagnóstico social realizado, las empresas dispusieron para todos los trabajadores cursos de formación en áreas que se identificaron como prioritarias. Estos cursos estaban disponibles para todos los trabajadores de la compañía, y no eran exclusivos de los participantes del PDA (Programa de Desarrollo y Acompañamiento).

Programa RED: En Chile existe una oferta pública de beneficios que son poco conocidos por los trabajadores de clase media: subsidios para la vivienda, programas de salud, subsidios económicos, educacionales y para el empleo. Así también, en casos de discapacidad, hay una articulación de beneficios y prestaciones a los que pueden acceder las personas. Para acceder a estos beneficios, es necesario inscribirse en el Registro Social de Hogares, que ubica a cada hogar de acuerdo a su vulnerabilidad. El tramo de vulnerabilidad en que se ubica cada hogar, les da acceso a diferentes beneficios sociales. El proyecto cuenta con un servicio de trabajadoras sociales para aquellas familias que, por su situación sociofamiliar, puedan contar con beneficios del Estado en las materias requeridas. La articulación en RED no solo considera beneficios de la red pública, sino también de fundaciones y universidades que prestan servicios de bajo costo para familias más vulnerables. Las trabajadoras sociales reciben cada caso, y buscan en la red todos los beneficios a los que puede acceder la familia para apalancar la situación en la que se encuentra.

Programa Expertos: En aquellas materias en que se requiriese apoyo para el proyecto familiar, como orientación técnica especializada que no estuviera disponible en los programas empresa y RED; el Proyecto Impulsa provee de una red de expertos, con los que se articulaba el trabajo de acompañamiento, con la finalidad de apoyar los proyectos familiares.

El proyecto contempla la articulación con diferentes servicios de apoyo especializado para colaboradores y sus necesidades familiares

3. Implementación del Proyecto IMPULSA

El proyecto se diseñó a partir del segundo semestre del 2019 y continuó durante el 2020 siendo ralentizado por la situación de pandemia. Las empresas participantes eran dos industrias totalmente opuestas entre sí, lo cual aportó una diversidad idónea para testear un proyecto de esta envergadura.

La primera es *ME Elecmetal*, una empresa chilena metalúrgica que inició sus operaciones en 1917, con un marcado sello en innovación que le permitió contar con operaciones a nivel mundial. El principal producto de *ME Elecmetal* es la fundición y elaboración de piezas para ser utilizadas en la gran minería. El plan piloto, fue realizado en Chile entre 700 colaboradores, de los cuales el 86% era población masculina y el 60% trabaja como supervisores y operadores en la planta. El 16% pertenecía al staff de apoyo profesional, y un 14% eran administrativos. El 40% de los colaboradores contaba con educación secundaria completa, el 60% restante formación técnica o profesional. Prevalcían en la empresa familias biparentales (63%), y un 23% eran familias mixtas, en las que residían además otros familiares adicionales a la familia nuclear.

La segunda empresa era la *Fundación Arturo López Pérez (FALP)*, una Institución chilena sin ánimo de lucro creada en 1964, que busca otorgar el acceso oportuno a un tratamiento integral de personas diagnosticadas con cáncer, especialmente familias más vulnerables. En el momento de realizar la implementación del programa, *FALP* estaba compuesto por una dotación de aproximadamente 1.500 colaboradores, donde el 72% era población femenina, el 60% trabajaba en atención clínica de pacientes, y el 40% desempeñaban labores administrativas, recaudación de fondos y de soporte. El 22% de los colaboradores contaba con educación secundaria completa, el 78% restante formación técnica o profesional. Prevalcían en la empresa colaboradores con familias biparentales (42%), y un mayor número de familias mixtas (32%) y monoparentales con mujeres como jefas de hogar (15%).

4. Implementación del Diagnóstico

La aplicación del diagnóstico se realizó al mismo tiempo en ambas organizaciones, con características similares de implementación. El trabajo de campo se realizó en condiciones de pandemia, en el mes de noviembre de 2021. Luego de una campaña de sensibilización sobre el proyecto y las características de la encuesta, se hizo una invitación abierta para todos los colaboradores, lográndose tasas de respuesta en torno al 60%.

A partir de los resultados de la encuesta, se elaboraron informes para cada empresa, detectando como principales necesidades los de índole económica y de bienestar subjetivo y emocional en ambas instituciones, la primera empresa caracterizada por una población masculina, en su mayoría únicos proveedores de ingresos del núcleo familiar y en la segunda empresa caracterizada por una población femenina tensionada por labores de conciliación familia trabajo, en un contexto de alta demanda laboral por las exigencias de la pandemia..

A partir de los diagnósticos, se implementó en cada empresa una oferta de programas de apoyo en temas como educación financiera familiar, emprendimiento familiar, estrategias de comunicación general, en la pareja y con hijos adolescentes (uno de los grupos más afectados por el confinamiento).

También se diseñó y entregó informes personales a todos los participantes, y se hicieron presentaciones abiertas en cada organización con los principales resultados del diagnóstico y los programas que se implementarían en cada una de ellas como consecuencia del diagnóstico. También se dio a conocer el Plan de Acompañamiento como estrategia personalizada para atender cualquier necesidad de cambio identificada por el colaborador para su familia.

A partir de los resultados de la encuesta, se elaboraron informes para cada empresa, detectando como principales necesidades los de índole económica y de bienestar subjetivo y emocional en ambas instituciones

5. Plan de Acompañamiento Piloto

El Plan de Acompañamiento se realizó de modo piloto, e incluyó un grupo de 50 colaboradores en cada empresa, por lo que, a nivel total, contó con la participación de 100 casos o familias. Se invitó a participar a un grupo predefinido de colaboradores, de acuerdo a una segmentación de atributos, que se identificó como relevantes para testear el programa. En cada empresa se hizo una segmentación particular, pero que en ambos casos consideró muestras representativas según los resultados de semáforo general obtenidos (mayoritariamente rojos, amarillos y verdes), así como también por ciclo de vida en el caso de *ME Elecmetal* (menores de 40 sin hijos, colaboradores con hijos dependientes económicamente, y mayores de 40 sin hijos dependientes económicamente).

En el caso de *FALP*, la segmentación se hizo por área de desempeño en la clínica: atención directa de pacientes y sin atención directa de pacientes, debido a que esta segmentación era clave en la institución por las características del trabajo.

Una vez reclutado el grupo de colaboradores que participaría en cada empresa, se llevó a cabo el acompañamiento, mediante la realización de aproximadamente 5 sesiones, que se realizaron a lo largo de 2/4 meses de aplicación. Las sesiones se realizaron en formato on-line, de aproximadamente 1 hora de duración cada una, principalmente fuera del horario laboral, por lo que la mayoría se realizaron desde sus hogares, instancia que permitió una mayor interacción de las asesorías con el contexto familiar.

Al finalizar el programa, el 75% de los colaboradores terminó el proceso de acompañamiento de forma efectiva. Es decir, cumpliendo todas las etapas del programa. El 25% que no finalizó el programa fue principalmente por razones de falta de tiempo para realizar el acompañamiento, seguido de personas que no pudieron continuar por licencias médicas o problemas de salud.

Un 10% de los asesorados, continuó con sesiones de seguimiento posterior a la finalización del Plan de Acompañamiento, debido a que se encontraban en situaciones más críticas, por lo que el acompañamiento apoyó a las familias en diferentes temas que estaban afectando la situación familiar, principalmente económicos, tensiones relacionales en el interior de la familia, y articulación con servicios de la red pública. Estas sesiones de seguimiento consistían en sesiones esporádicas, distanciadas como mínimo en un mes y como máximo en tres meses, dependiendo de las necesidades de cada familia. De esta forma, el Plan de Acompañamiento logró adaptarse a familias que se encontraban en situaciones críticas.

Si bien cada familia trabajó temas muy distintos entre sí, ajustados a su propia situación, los temas desarrollados pueden agruparse en las siguientes temáticas:

	ME Elecmetal	FALP
Múltiples temas	21%	25%
<i>Desarrollo personal</i>	21%	29%
<i>Ahorro, finanzas, endeudamiento</i>	19%	20%
<i>Emprendimiento familiar</i>	17%	4%
<i>Familia</i>	15%	25%
<i>Vivienda</i>	15%	6%
<i>Capacitación / desarrollo profesional</i>	13%	8%

El Plan de Acompañamiento se realizó de modo piloto, e incluyó un grupo de 50 colaboradores en cada empresa, por lo que, a nivel total, contó con la participación de 100 casos o familias

De acuerdo con los datos, el principal tema desarrollado se refirió a aspectos de desarrollo personal. Dentro de este ámbito encontramos temas diversos, tales como: mejorar la forma de comunicarse y gestionar conflictos; conciliación vida laboral y familiar/personal; mejorar la confianza en sí mismo, acompañamiento en transición hacia la jubilación.

A nivel global, el segundo tema más trabajado por las familias se refirió a temas de ordenamiento financiero, que iban desde la gestión del sobreendeudamiento, ordenamiento financiero personal/familiar, y elaboración de planes de ahorros para proyectos futuros, asociados al sueño o meta trabajados en el Acompañamiento.

En el caso de *ME Elecmetal*, donde se comprobó la presión del *jefe de hogar* por ser único proveedor, se presenció un alto porcentaje de familias que trabajaron en el desarrollo o fortalecimiento de un emprendimiento familiar, el cual contó con una alta participación de las parejas de los colaboradores, quienes buscaban apoyar económicamente el presupuesto familiar, pero también mejorar sus oportunidades de conciliar trabajo y cuidado de la familia, tensionado especialmente por la situación de pandemia y los cambios que surgieron en relacionamiento familiar y cuidado de los hijos.

En *FALP*, el tercer tema más desarrollado fueron temas relativos a la familia: mejorar relaciones y comunicación familiar con hijos, parejas y exparejas, convivencia con otros familiares con los que se cohabitaba, tales como hermanos, padres y madres.

A nivel global, el segundo tema más trabajado por las familias se refirió a temas de ordenamiento financiero

6. Articulación con Programas de desarrollo, capacitación y orientación técnica

Tal como se ha mencionado, para el desarrollo de proyectos personales o familiares, el programa contaba con la articulación, en caso de ser necesario, de diferentes servicios de orientación técnica proveídos por la empresa, la red pública o la asesoría de profesionales técnicos en materias específicas.

En cuanto a los programas de empresa, se dispuso de cursos de finanzas personales, modelo de negocios para emprendimientos y habilidades de comunicación, tanto a nivel general, como en la pareja y con hijos adolescentes, en los que pudo participar tanto los participantes del PDA, como cualquier colaborador de la empresa. Sin embargo, estos fueron desarrollados al tiempo que pudieran ser cursados por los participantes del acompañamiento, dentro de su proyecto familiar. Adicionalmente, las empresas dispusieron de programas de apoyo financieros, educacionales y laborales puntuales, para las personas del Plan de Acompañamiento que lo requirieron.

La articulación de la Red consistió principalmente en el acercamiento a subsidios, apoyo para hijos con necesidades especiales (autismo, alergias alimentarias, salud mental, discapacidad física), y también asesorías para el acceso a subsidios de vivienda.

La articulación con expertos se hizo en materias de sobreendeudamiento, en los que se guió a las familias en una recaptación de deuda y reordenamiento financiero, así como también en asesorías personalizadas en emprendimiento, y orientación para la compra de viviendas en el caso de familias sin acceso a subsidios. También se articuló con expertos en mediación de parejas. En total, el número de colaboradores que articuló su Plan de Acompañamiento con algunos de estos servicios estuvo en torno al 25%.

7. Resultados Proyecto Piloto IMPULSA

Al finalizar la implementación piloto del Plan de Acompañamiento, se realizó una investigación de resultados, mediante metodología mixta. Una encuesta que se aplicó a todos los participantes, con la finalidad de que pudiesen evaluar su experiencia en el programa, y su percepción de cumplimiento de los objetivos que el proyecto se había planteado. La encuesta fue ejecutada en forma telefónica, por un proveedor externo a FPPC, la cual se aplicaba en la medida que las familias iban terminando sus planes de acompañamiento. Se logró la participación de 85% de las familias que completaron el Plan de Acompañamiento (64 personas en total).

Posteriormente se realizó un levantamiento cualitativo, que permitió conocer con mayor profundidad la experiencia de participación en el programa. Se realizaron 11 entrevistas en profundidad: cinco a participantes que no completaron el programa, y seis a participantes que sí lo completaron, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente, con cuotas equitativas por empresa, buscando heterogeneidad en perfil de cargo.

Si bien el Plan de Acompañamiento era una estrategia ya probada por FPPC y se tenía conocimiento de su efectividad, había sido utilizada para proyectos en materias específicas, como educación de los hijos, o educación financiera. Era la primera vez que se utilizaba en una gama tan amplia de opciones como las que desarrollaba el proyecto Impulsa. Los resultados obtenidos fueron bastante sorprendentes.

La evaluación prácticamente no tuvo diferencias por empresas, teniendo diferencias de entre 2 y 3 puntos porcentuales promedio. A continuación, se presentan los resultados globales.

Ante la pregunta ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la experiencia de haber participado del Plan de Acompañamiento? Utilizando una escala de 1 a 7 (misma escala de evaluación escolar utilizada en Chile), el 75% de los participantes evaluó con nota 7 su experiencia, y el 20% con nota 6, logrando una evaluación ponderada de 6,68. Se realizó la misma pregunta en referencia al trabajo realizado por la asesora, y la evaluación ponderada subió a 6,98.

Se sondeó también la evaluación que hacían los participantes, respecto de los objetivos que se planteó el proyecto. Entre los principales indicadores se obtuvo:

- El 100% de los encuestados señaló que haber participado del Proyecto Impulsa le ayudó a tener más conciencia de sus recursos y capacidades personales y familiares.
- El 94% señaló que pudo identificar un sueño o meta personal o familiar.
- El 93% señala que pudo llevar a cabo acciones concretas para mejorar su situación personal o familiar.
- El 97% señaló que el programa sirvió para mejorar su calidad de vida.

Así también, el 94% señaló que recomendaría a sus colegas participar de Acompañamiento. Y en cuanto al formato on-line, el 97% evaluó positivamente que las sesiones se realizaran con esta metodología.

Respecto del estudio cualitativo, se entrevistó a cinco colaboradores que descontinuaron el Plan de Acompañamiento. Los cinco colaboradores mencionaron como principal motivo para descontinuar su participación la falta de tiempo y espacios donde poder realizar sus sesiones.

Por una parte, la situación de pandemia les hacía tener una alta demanda laboral debido a la situación de pandemia, así como también una alta demanda familiar, por tener que llegar a la casa a preocuparse de los

Al finalizar la implementación piloto del Plan de Acompañamiento, se realizó una investigación de resultados, mediante metodología mixta

quehaceres domésticos. En este escenario, podían conectarse cuando habían terminado los quehaceres familiares o los fines de semanas, lo que no eran opciones viables para ellos. Uno de los participantes señalaba que realizaba las sesiones en el auto, ya que en su casa no era posible contar con una hora en un lugar aislado para poder realizar el trabajo. Todos los entrevistados señalaron que, si contaran con más tiempo y un lugar adecuado, estarían muy dispuestos a retomar el acompañamiento. Así también, todos señalaron que fue una muy buena experiencia, y una alta valoración por el trabajo desempeñado por la asesora, insistiendo en que las razones de no poder continuar se debieron a conciliación trabajo/familia.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los participantes que completaron el Plan de Acompañamiento, los hallazgos coincidían con lo expresado en la encuesta telefónica aplicada previamente. La entrevista estuvo focalizada en los resultados que había tenido el Plan de Acompañamiento para los participantes. Hubo tres temas principales que fueron identificados en este levantamiento de información:

- (1) La importancia que tuvo para ellos la etapa de diagnóstico y revisión de su situación actual y de sus espacios de vulnerabilidad. Se señala que las etapas iniciales, en que se revisa el informe personal y se reflexiona acerca de la situación actual del colaborador y la familia, su análisis desde la perspectiva de metas o sueños, permitió a los participantes darse un tiempo y un espacio para reflexionar en torno a sus propias vidas, y hacer visibles problemas o dificultades que ya tenían normalizadas. Un colaborador, alta jefatura de ME Elecmetal señala:

“En el andar del mismo proceso me fui dando cuenta de cosas que antes no veía. Entonces, esas cosas que no veía, eran las que me producían altos niveles de estrés, y de hecho, hasta ahora, no las había tenido en consideración, sino que las tenía normalizadas dentro de mi vida cotidiana familiar”

- (2) El efecto positivo de trabajar con un profesional (asesores) imparcial, con quien poder expresar sus preocupaciones, que los retroalimentara desde un espacio de neutralidad, y reconociera el trabajo que han realizado a lo largo de su vida. Si bien señalaban que este tipo de temas lo podían conversar con amistades o la pareja, sentían que la asesora les daba una perspectiva realista y neutral, que les permitía desarrollar puntos de vista que facilitaban la comprensión de la situación y de los cambios que debían realizar. También valoraron transversalmente la satisfacción de que la asesora les hiciera ver todos las capacidades y logros que habían desarrollado a lo largo de su trayectoria vital.

“Y bueno, a través de todas estas conversaciones, la asesora me condujo muy bien en términos de poder identificar cuáles eran mis mayores incertidumbres, las cosas que me estaban generando algún tipo de estrés, mis dudas mayores. En ese sentido, prepararse o que me ayudaran a internalizar básicamente el proceso, la verdad fue bastante beneficioso” Subgerente

“Al principio no hablaba ni con mi esposa... Porque ya con 25 años de casados, como que quería tirar la esponja. Mi hijo tampoco no avanzaba, y esto me tenía en crisis, ¿no sé si me explico? Y yo trataba de remar y remar, y no encontraba horizonte por ningún lado. Entonces ahí fuimos paso a paso, ahí fuimos de a poquito. Vimos los defectos, cómo podíamos mejorarlo, de a poco fuimos desenredando el nudo que teníamos. Y ya cuando empezó a participar mi señora... ahí vi la luz. Vi que podíamos arreglar esto, y vimos que también podíamos conversar con mi hijo. Y si podíamos conversar con él -después de que no conversábamos en un año-, ¡es porque había algo bueno!” Operario

- (3) El efecto multidimensional que tuvo como consecuencia el haber trabajado en su plan de acción. En todos los entrevistados, hubo consenso en que haber participado del Plan de Acompañamiento tuvo efectos positivos no sólo en el tema trabajado, sino que estos también influyeron en mejoras en su situa-

El efecto positivo de trabajar con un profesional imparcial con quien poder expresar sus preocupaciones, sirvió de retroalimentación desde un espacio de neutralidad que ayudaba a reconocer el trabajo realizado a lo largo de la vida

ción laboral, y viceversa. Como lo expresa el siguiente caso, suyo Plan de Acompañamiento versó sobre su relación familiar, ya que por trabajo, estaba mucho tiempo lejos de su familia, por lo que la relación se encontraba muy deteriorada. Lo cual afectaba su salud mental y motivación en torno al trabajo.

“Desde el punto de vista para mi jefatura, y mi entorno, fue espectacular, porque los resultados dentro de mi gestión fueron sobresalientes. Y eso también tiene mucho que ver con el apoyo que me dio ella, fue fundamental.

¿Entonces, siente que esto tuvo un impacto en su entorno? – Sí, en mi entorno laboral fue altísimo. Fue muy alto. O sea... fue muy alto.

¿En qué ves qué tuvo ese impacto laboral?

Es que a nosotros en la empresa nos evalúan semestralmente y anualmente. Las metas que debemos lograr están 100% focalizadas en el carácter de la persona, o sea, todo lo que sale de negocio y desarrollo tiene que ver con la credibilidad que tiene uno, el manejo y la empatía que tienes que tener con las demás personas para generar lazos y poder hacer crecer nuestros negocios, nuestros servicios. Y el resultado en comparación con el año anterior está sobre el 250%. Profesional.

“Mire, yo que soy tartamudo, y le he hablado clarito. Pregúntele a la asesora como era yo al principio. No podía ni hablar. Tartamudeaba mucho. Mi hijo ahora está trabajando, empezó a estudiar. Y eso después de que estuvo un año que no salía de su habitación. Esto a mí me ayudó, porque antes de salir del trabajo, ni hablábamos con los compañeros de trabajo. Ahora en cambio, organicé un premio del mejor compañero, entregamos el premio juntos, nos sacamos fotografías, yo lo incentivé a que se hiciera, luego lo hizo el otro turno, entonces fueron mejorando cosas que yo aprendí. Teníamos rendimientos muy bajos, y ahora terminamos con rendimientos altísimos” Operario

Por último, el principal aspecto de mejora mencionado hizo referencia a la duración de las asesorías, lo cual también se pudo identificar en la evaluación de encuesta realizada a todos los colaboradores participantes. Un 30% mencionó que aumentaría el número de sesiones, por lo que la actual versión del programa pasó a contar con seis sesiones promedio y la posibilidad de contar con sesiones de seguimiento de hasta nueve meses una vez terminado el programa.

Por último, compartimos la experiencia de uno de los trabajadores, que completaron su PDA.

¿Se cumplió la expectativa entonces?

“De hecho yo diría que mucho más, porque yo pensaba, cuando comencé todo esto, que estaba muy lejos de mis proyectos. Yo decía ‘son sueños’. Sueños a largo plazo tener una casa, sueños a largo plazo concretar un auto, tener mi licencia de conducir, o estudiar, y no fue así ...Yo ahora estoy estudiando, estoy pronta a sacar mi licencia de conducir, también tengo los proyectos de comprarme un auto, entonces eso hizo darme cuenta que no estaban tan lejos. Que sólo había que organizarse.” Administrativa, 25 años.

Actualmente, el proyecto IMPULSA se está implementando por segundo año consecutivo en ambas empresas, esta vez con 150 nuevas familias. Ha sido identificado por los equipos directivos como un proyecto de “alto valor” para la organización. En 2022, tenemos nuevos desafíos como Fundación para lograr el escalamiento del sistema de acompañamiento familiar a muchos más trabajadores y empresas en Chile, así como de implementar sistemas de medición de impacto a través del mismo instrumento de semáforo sociofamiliar.

Mire, yo que soy tartamudo, y le he hablado clarito. Pregúntele a la asesora como era yo al principio. No podía ni hablar. Tartamudeaba mucho. Mi hijo ahora está trabajando, empezó a estudiar