



# LEAGUE

## Una empresa que revoluciona el Management

**Por. Ceferí Soler**

*Doctor en Psicología, Universidad de Barcelona, Profesor en ESADE, Barcelona, España*

**Marta Flores,**  
*Profesora en UCA, El Salvador*

**G**randes empresas y corporaciones han enfrentado problemas económicos, ambientales, competitivos y/o de procesos, pero gracias a la innovación, la planificación estratégica y/o la inyección de nuevo capital han logrado que subsistan y triunfen en los océanos del mercado (casos como Apple, IBM, Kodak, American Airlines son algunos ejemplos). Por otro lado empresas como Enron, Athur & Anderson, FIFA (por mencionar algunas) tienen algo en común: la ambición y los intereses de pocos privan al bienestar social. Y ¿qué decir de las maquilas?, conocidas internacionalmente como centros de explotación. ¿Podríamos considerar siquiera estudiarlas y presentarlas como ejemplos a seguir en la administración?, estamos ahora ante un caso digno de estudio.

League Central America (LCA) es una empresa que se dedica a la manufactura de prendas de vestir para universidades de Estados Unidos y cuenta con el 80% del mercado universitario (su marca League Collegiate Outfitters está presente en más de 3,000 campus). Como fábrica del sector textil, utiliza la especialización en cada uno de sus módulos. Se encuentra ubicada dentro de la zona franca American Park, junto a otras 19 plantas más.

Su historia inicia con Drew M. Wolf, inversor norteamericano quien fundó League en 1991 en Filadelfia, Estados Unidos. Años más tarde, se convierte en una sociedad junto a Larry Klebanoff,

ambos empresarios y filántropos quienes han enfrentado contratiempos y dificultades para el progreso de la marca. En sus inicios colocaban su producción en diferentes fábricas centroamericanas, y es en Guatemala, donde conocen al Ing. Rodrigo Bolaños, quien es ahora el Gerente General de LCA, donde producen las prendas.

### El común denominador de LCA

Como todas las empresas LCA busca convertirse en una fábrica líder, velar por la seguridad de sus miembros y cumplir con sus obligaciones legales y de ética social. Su Gerente General posee la responsabilidad de hacer crecer una fábrica dinámica, la cual se dedica a destacar la marca League en entregas a tiempo, alta calidad y flexibilidad en comparación con la competencia, trabajando junto a sus colaboradores, a quienes identifica como líderes. Actualmente, LCA tiene un crecimiento anual del 30%, lo que le permite satisfacer las necesidades de la casa matriz y de los propietarios.

### ¿Qué hace especial a LCA?

La misión de LCA expresa: "Existimos gracias a El Salvador y para inspirar sin límites la Responsabilidad Corporativa en la región". Esto se hace vida bajo la Gerencia del Ing. Rodrigo Bolaños, quien además persigue, como objetivo personal, mejorar la calidad de vida de sus trabajadores e impactar positivamente en las personas que viven en la región, esto lo traduce en un trato con justicia y dignidad.

Todas las labores se realizan en un entorno donde buena parte de los colaboradores son personas que fueron excluidas por la sociedad debido a diferentes circunstancias: desempleados, discapacitados, hay quienes sobrepasan la edad de jubilación, otras poseen tatuajes y un 17% fueron miembros de maras y pandillas. LCA es pionera en el país en ejecutar el Programa de Inserción Laboral "PIL", que cuenta con una población actual de 70 personas. Para el staff de gerentes, estos empleados tienen un nivel de compromiso igual o mayor que los demás miembros de la empresa, aunque algunos consideran que pueden llegar a ser mucho más colaboradores que el resto del personal. "Pareciera que la mayoría de ellos tienen más deseos de colaborar y demostrar que son parte de la sociedad", expresan algunos. Los miembros del programa son contratados en el área operativa de la empresa conformando módulo puros (integrados únicamente con miembros del PIL) o mixtos (módulos que integran miembros del PIL y personal fuera del programa). La peculiaridad de los módulos puros es que obtienen las mayores eficiencias. En un estudio realizado durante los meses de abril a septiembre del 2012, el módulo obtuvo un promedio diario de 1159 piezas que representa una eficiencia del 107% (contrastado con el número de piezas promedio de la planta de 843 con una eficiencia del 91%). También se hace notar que los módulos mixtos, cuando ya son maduros pueden obtener eficiencias del 110%. En el 2014, el módulo de eficiencia más cercana al módulo de los del PIL fue de 78%, y en 2015 el módulo más cercano fue de 88%.

LCA cuenta actualmente con más de 400 empleados y desarrollan alrededor de 12 programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que impactan directamente en los empleados y sus familias, elevando su nivel de vida. Estos programas han llevado a la empresa a obtener un índice de rotación voluntaria, muy cercano a cero, al compararlo con otras industrias en el país están muy por debajo del promedio (12 o 13% mensual). Este ratio es muy importante por la posible pérdida de talento para LCA, pero los miembros de la

empresa expresan que se consideran miembros de una gran familia, pues han encontrado no solo un trabajo sino un ambiente de familia.

La cultura empresarial de League, medida a través del cuestionario de cultura de Harrison en Julio de 2014, demostró que están orientados a las tareas-resultados, procesos-control, personas y finalmente el poder. Esto representa una desviación significativa con otras empresas de los países centroamericanos e incluso países europeos, ya que se observa que en la mayoría de ellas se tiene una cultura orientada al poder, prioritariamente.

LCA desarrolla programas de motivación, como el plan de carrera, este constituye un programa de promoción profesional que va acompañado de ascensos, en donde se capacita a los empleados que tienen el deseo de superarse (deseo que debe nacer individualmente), pero se potencia a través del plan de vida y de las oportunidades de estudio que ellos tienen (para poder ascender de operario a supervisor dentro de la empresa, es necesario tener un nivel de escolaridad mínima de bachillerato) a todos los empleados se les da el mismo grado de oportunidad y todos pueden tener acceso a estos programas, a la fecha se tienen dos personas del PIL que ya son supervisores.

### Los programas de RSE de LCA

LCA tiene un "Programa de desarrollo humano", en el marco de su RSE, que lo resumen en "desarrollar un modelo gerencial amigable con el medio ambiente social, logrando conciliar los objetivos de crecimiento de la empresa, optimización de las utilidades y crecimiento patrimonial accionario, con los objetivos de desarrollo del personal, aportando y ayudando a los colaboradores para cambiar las condiciones de exclusión y de pobreza en las cuales se encuentran".

Es notable que los objetivos sociales y los objetivos corporativos son compatibles, lo que permite la creación de una política de RSE de League, que forma parte de su ADN.



Brevemente se presentan algunos programas:

### FAMILIA SEGURA:

Familia segura  
(4 programas)



- **Centro de Desarrollo Infantil (CDI)**, la cual trabaja como guardería para los hijos de los trabajadores y busca desarrollar las capacidades cognitivas, socio-afectivas y motrices de los niños. El trabajo con los padres se desarrolla a través de una escuela para padres, donde se enseñan temáticas familiares que impactan en la crianza de los hijos. Inicia desde el 2010 y atienden a niños de empleados de League y de otras fábricas del Parque Industrial.

- **El Programa Educativo de LCA** fue iniciado en el año de 2012, mediante la modalidad de educación

flexible. Este programa es desarrollado con la ONG CIDEF, es la Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y Progreso Social. LCA aporta las instalaciones para desarrollar los estudios y CIDEF aporta los profesores. Los costos del desarrollo de este programa son aportados por LCA y CIDEF, de manera que para el empleado no significa ningún costo.

- **El programa de construcción de viviendas** es parte de los Programas de apoyo a la Familia, donde se identifican familias con necesidad de solventar necesidades básicas relacionadas con las viviendas. Estos proyectos funcionan mediante tres factores importantes de apoyo:

- 1) Apoyo del departamento de Mantenimiento de LCA, facilitando apoyo técnico y herramientas para el desarrollo del programa de construcción.
- 2) Aportación económica de la dirección de la empresa para apoyar este tipo de proyectos.
- 3) Aporte mediante voluntariado de personal de LCA aportando mano de obra, para el desarrollo de la obra civil de las casas a remodelar o construir.

PLAN 600

### PLAN 600

- **Políticas flexibles de contratación de cónyuges y/o familiares en primer grado** con el objetivo de aumentar los ingresos familiares. En LCA se ha verificado que el tener grupos familiares al interior, fortalece las relaciones internas de la empresa, y a la vez fortalecen la economía familiar del grupo.

En LCA laboran 120 personas que pertenecen a grupos familiares, de estas 120 personas laboran 26 parejas de cónyuges.



- **Programa de Emprendedurismo asistido** que busca que las familias de los empleados puedan desarrollar un emprendimiento en sus lugares de residencia, el cual no tengan que dedicarle más de un 10% del tiempo posterior al horario de trabajo pero que les pueda crear rendimientos que sobrepasen los \$200.00. Actualmente, se tiene el proyecto de cultivo de tilapias que comenzó a dar sus primeros pasos en Junio de 2014, con la planificación de las actividades. El programa ha asistido a cinco empleados de LCA y a septiembre de 2015, se han producido tres cosechas de tilapias.
- **Centro de Desarrollo Tecnológico:** este es un proyecto que LCA comenzó a implementar en enero de 2015 pensando en la superación de todos sus empleados, mediante el aprendizaje del idioma inglés, como una forma de abrirles las puertas a otros tipos de trabajo (call center), lo cual, les permita mejorar su nivel de ingreso económico fuera de LCA. El programa incluye empleados con discapacidad auditiva. El

programa cuenta con 460 participantes, y se ejecuta en grupos de 25 personas cada media hora, comenzando estos a las 7:30 a.m. finalizando a las 5:00 p.m. Actualmente se está trabajando en una alianza con la universidad Canisius en Buffalo, New York, para lograr establecer una clase conversacional con sus estudiantes por medio del programa "skype". Se cuenta con una biblioteca en inglés para todos los usuarios del programa, con libros donados por la institución Follette uno de los principales clientes de LCA.



## REINSERCIÓN LABORAL

- **Programa de Inserción Laboral (PIL),** del cual se habló en un inicio.
- **Programa empleos para personas con discapacidad.** En League "brindar empleos a personas con discapacidad no es una obligación sino una bendición", en palabras del Gerente General. "Muchas personas ven que sus problemas y obstáculos no son tantos como los que las personas con discapacidad deben de afrontar... los empleados les ayudan y les apoyan para que se sientan bien, acogidos", mencionó. League cuenta con un total de 400 empleados y alrededor de 21 personas con discapacidad, sobrepasando el mínimo exigido por la ley. League trabaja arduamente por la equiparación de oportunidades, no solo dentro de su planta, sino dentro del entorno del parque industrial, promoviendo ferias de empleo para brindar oportunidades a personas con discapacidad, para que se incluyan dentro del mercado laboral y que las empresas puedan contratarlas.
- **Villa League** es una residencia para las personas con discapacidad, empleadas en la fábrica, construida muy cerca de la planta textil con el objetivo de facilitarles su llegada al trabajo y su incorporación a la vida laboral. Villa League está equipada con instalaciones adecuadas como rampas para desplazamiento, barras de apoyo, baños acondicionados; cuenta además con áreas de servicios básicos como electricidad, agua potable, lavadora, secadora, refrigerador, cocina, microonda, agua caliente, agua potable envasada. La residencia cuenta con personal de vigilancia las 24 horas al día para atender necesidades del personal. Como parte del servicio de esta prestación se proporciona transporte diario al personal que vive en la residencia. Actualmente Villa League cuenta con seis residentes.



Villa League es una residencia para las personas con discapacidad



Cuidar y respetar el medio ambiente

## CUIDAR Y RESPETAR EL MEDIO AMBIENTE

- 1) **Programa de reciclaje de agua:** LCA cuenta con una planta de tratamiento de agua, para recuperación del agua generada en el departamento de Serigrafía durante el proceso de lavado de marcos. Esta es tratada para volver a ser utilizada. De manera diaria se procesan 6 metros cúbicos de agua, lo que equivale a 132 metros cúbicos que se ahorran al mes, y se cuida de esta manera las reservas de los mantos acuíferos de la zona. El tratar el agua evita la contaminación de los suelos de la zona protegiendo de esta manera el medio ambiente del país.

Luego de los sedientos inertes resultantes del proceso de tratamiento, se procede a elaborar ladrillos los cuales se utilizan en jardineras del personal empleados de LCA.

Los propietarios y accionistas de League son personas altamente sensibles a la realidad que vive la población salvadoreña. Su cercanía con la fuerza laboral les permite que en sus visitas a la fábrica, convivan con todo el personal (equipo gerencial, operarios y sus familias), ellos opinan que "sus empleados merecen toda la atención" (League Collegiate Outfitters, 2014), esto ayuda a que se aprueben y se integren a la fábrica los programas e iniciativas que el Ing. Bolaños promueve para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

### LA ESPIRITUALIDAD DE LCA

Se entiende a la Espiritualidad como la búsqueda de significado y propósito a través de las oportunidades que da el trabajo (Dolan & Altman 2012), una vida con significado se desarrolla al utilizar las fortalezas que acompañan los valores sociales de las personas para alcanzar un objetivo superior a los individuales, una vida con sentido se encuentra en el servicio a los demás, a través de un programa de voluntariado o desarrollando el trabajo con un propósito bien definido de justicia social y económica en homeostasis constante. Dolan & Altman (2012), Reave L. (2005), evidencian que existe una coherencia entre valores, prácticas espirituales y el liderazgo efectivo, citan a Freeman (2011), quien relaciona a las prácticas de la vida diaria como la oración, la meditación Mindfulness con la efectividad del liderazgo en una organización.

El estilo gerencial de LCA abre el espacio a la práctica de una oración matutina con todos los miembros de la Fábrica, este espacio ecuménico es posible ya que en nuestro contexto un

91.2% de la población posee una religión, es ahí donde hay un punto de coincidencia entre todos los empleados. Uno de los objetivos que persigue esta práctica es crear un espacio de cohesión de todo el personal hacia el sueño de construir un mejor país, lograr crear una mejor empresa y alcanzar las metas de producción.

También se considera una catarsis a los problemas que agobian al personal (violencia, pobreza, abandono, situaciones desfavorables en casa, entre otros) que constituye un yugo y de manera simbólica se descarga por medio de la invocación a un ser supremo, lo cual alienta a las personas y le permite trabajar adecuadamente, siendo como una puerta que se abre para tener un día de trabajo con excelentes relaciones sociales. Otra práctica espiritual que se da en la fábrica son los paseos de acción de gracias, se invita a todos los miembros de la fábrica que de manera voluntaria tienen deseos de meditar. Este espacio se abre para que las personas tengan la oportunidad de conectarse y dar gracias al Dios supremo que en la vida de muchos, es un bastión de referencia espiritual.



Ing. Rodrigo Bolaños, Gerente General de LCA.

### CONCLUSIONES

La aldea global está cambiando a ritmo muy acelerado. Los tiempos de crisis son momentos de cambio. Estamos haciendo frente a un cambio de paradigma; hasta ahora las organizaciones estaban creadas por las personas que se sometían a su estructura de decisión y poder. El cambio de paradigma, consiste en que las personas han iniciado sus propias organizaciones (emprendedores) donde sus líderes han empezado a impregnar sus propias esencias o valores sociales. Por lógica, hemos de pensar que si sus valores sociales son espirituales y su forma de análisis y decidir es razonable e intuitiva, sus organizaciones deberán ser diferentes de las actuales organizaciones orientadas a especular a corto plazo.

De Franco y otros (2013) en su artículo sobre "Crear valores" mencionan que para que los valores coexistan en la empresa es fundamental la existencia de líderes que los introduzcan en la razón y en los corazones de las personas para lograr que todos se encuentren en la misma sintonía.

El líder espiritual tiene la característica que está pendiente de las necesidades de sus colaboradores, invirtiendo parte de su tiempo en escucharles, ofrecerles apoyo o ayudarles, para que puedan sobrellevar los problemas que les afectan en su vida. Todos los programas que forman parte de LCA han sido posibles gracias al esfuerzo de sus miembros y al liderazgo de sus gerentes y jefes, quienes comparten el ideal de hacer crecer a sus colaboradores junto a la estrategia y los objetivos económicos de LCA.

El estilo gerencial centrado en valores y en la espiritualidad que posee LCA permite crear un ambiente de trabajo, donde se potencian a las

personas por medio de espacios de crecimiento personal y profesional. Se les ofrece no solo un trabajo, sino una oportunidad de mejorar su calidad de vida a través de los proyectos existentes, esto sin descuidar los objetivos empresariales y de crecimiento que todo negocio demanda. A la base de todos estos programas, están los valores espirituales que permiten que los líderes inspiren a sus colaboradores, como lo hace el Ing. Rodrigo Bolaños, quien tiene la capacidad de visionar mejoras para sus trabajadores y la empresa, además de inyectar la energía y tenacidad para hacer que los proyectos sean una realidad.

Esto es posible por su convicción, su pasión y su compromiso con su propósito personal: cambiar el panorama de la persona y del país, motivándolas para que creen su propio proyecto de vida y que logren un desarrollo personal y familiar en valores, educación y calidad de vida.

La existencia de un negocio exitoso centrado en valores, demuestra que las compañías no solo deben buscar el crecimiento económico, pues no es el único recurso que va lograr que la empresa subsista en el mercado, ya que al tener el verdadero compromiso de sus colaboradores pueden mover el barco hacia océanos profundos de bienestar, estabilidad y crecimiento para todos. Prueba de ello es que dentro de LCA se da el fomento de valores como la solidaridad, respeto a las diferencias, compañerismo, servicio a la comunidad, todo esto aporta un beneficio al clima organizacional de la fábrica.

League en definitiva dista mucho de ser una "empresa de confección" común a muchas otras, pues sus valores y la espiritualidad de sus miembros hacen de ella una empresa con un aporte excepcional a nuestra sociedad.

### Bibliografía

- Chávez Rodríguez, Lidia Yanett; Zuniga Mijango, Rigoberto; et al (2012). "Modelo de Inserción Laboral De Expandilleros en El Salvador, Caso: LEAGUE-SSPAS-UCA". Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura. El Salvador 2012. Documentos Generales de League Central America, Ltda. 2009-2015
- Dolan, S., & Altman, Y. (s.f.). *Managing by values. The leadership Spirituality Connection. People & Strategy.*
- Franco de Franco, María Josefina & Leal Guerra, Martín\* Daena. *Crear Valores - Vivir Los Valores De Liderazgo Espiritual a Nivel Individual y Organizacional. Create Value - Live Spiritual Value s of Leadership at Individual and Organizational Level. International Journal of Good Conscience. 8(2)130-146. Agosto 2013. ISSN 1870-557X*
- League Collegiate Outfitters. (2014). *League Collegiate Outfitters*. Recuperado el 27 de septiembre de 2014, de <http://www.league91.com/blog/?p=433>.
- League Collegiate Outfitters. (2014). *League Collegiate Outfitters*. Recuperado el 20 de octubre de 2014, de [http://www.league91.com/blog/Soler, Ceferi & Flores, Marta \(2015\). Leadership & Corporate Social Responsibility in El Salvador. The Maquila Factory League. Paper to " World Congress Spirituality & Creativity in Management 2015". ESADE Business School. Barcelona. Spain. Soler, Ceferi \(2015\) Mindfulness la búsqueda de la espiritualidad. Universidad de Barcelona](http://www.league91.com/blog/Soler, Ceferi & Flores, Marta (2015). Leadership & Corporate Social Responsibility in El Salvador. The Maquila Factory League. Paper to )

Entrevistas: Ingeniero Rodrigo Bolaños, Gerente General de League

Páginas Web consultadas: <http://www.league91.com/made-with-integrity/> • <http://www.league91.com/blog/> • <https://www.facebook.com/League91> • <https://www.pinterest.com/league91style/>