



---

# **Seminario “Tendencias en Conciliación: Experiencias Nacionales e Internacionales”**

**Fundación  
Chile Unido**

Promoviendo la  
Conciliación  
Familia-Trabajo  
en Empresas y  
Organismos Públicos

Junio 2014

# Índice

---

<b>Introducción</b>	3
<b>Bienvenida y Apertura al Seminario</b> Heriberto Urzúa S., Presidente de Fundación Chile Unido	4
<b>Desafíos del Gobierno en el Mundo Laboral</b> Javiera Blanco S., Ministra del Trabajo y Previsión Social	6
<b>Tendencias Internacionales</b> Michael Hammer, Embajador de los Estados Unidos en Chile Marc Giacomini, Embajador de Francia en Chile	10 14
<b>Análisis y Tendencias de los resultados del Estudio Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan 2013</b> Roberto Méndez T., Presidente GfK Adimark	16
<b>Experiencias de Organizaciones Distinguidas en el Estudio 2013</b> Josefa Errázuriz G., Alcaldesa de la Municipalidad de Providencia María José Gutiérrez C., Gerenta General de eClass	20 22
<b>Clausura del Seminario</b> Verónica Hoffmann C., Directora Ejecutiva de Fundación Chile Unido	24

## Introducción

---

Fundación Chile Unido en conjunto con la Revista Ya de El Mercurio organizaron el **Seminario Tendencias en Conciliación: Experiencias Nacionales e Internacionales**, el cual por segundo año consecutivo se realiza al término del estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” liderado por ambas organizaciones. En esta ocasión se reunieron más de 300 personas, entre ellas Gerentes Generales, Gerentes de Recursos Humanos y profesionales de ésta área con el propósito de generar un espacio único y privilegiado de reflexión en torno a la Conciliación Familia-Trabajo.

El encuentro contó con la participación de la Ministra del Trabajo, Sra. **Javiera Blanco S.**, el Embajador de Estados Unidos, Sr. **Michael Hammer**, el Embajador de Francia, Sr. **Marc Giacomini**, el Presidente de GfK Adimark, Sr. **Roberto Méndez T.**, la Gerenta General de eClass, Sra. **María José Gutiérrez C.** y la Alcaldesa de la Municipalidad de Providencia, Sra. **Josefa Errázuriz G.**

La apertura y cierre del Seminario estuvieron a cargo del Sr. **Heriberto Urzúa S.**, Presidente de Fundación Chile Unido y la Sra. **Verónica Hoffmann C.**, Directora Ejecutiva.

A continuación se presenta una síntesis elaborada por el Departamento de Estudios de Fundación Chile Unido para cada una de las exposiciones, las cuales fueron revisadas y autorizadas por sus autores.

# Bienvenida y Apertura

---

**HERIBERTO URZÚA S.**  
**PRESIDENTE DE FUNDACIÓN CHILE UNIDO**

El Presidente de la Fundación Chile Unido dio inicio al Seminario saludando a la Ministra del Trabajo y Previsión Social, Sra. Javiera Blanco, al Embajador de los Estados Unidos en Chile, Sr. Michael Hammer, al Embajador de Francia en Chile, Sr. Marc Giacomini, a la Alcaldesa de la Municipalidad de Providencia, Sra. Josefa Errázuriz, a la Gerente General de eClass, Sra. María José Gutiérrez, al Presidente de GfK Adimark, Sr. Roberto Méndez, al Director de El Mercurio, don Cristián Zegers, y al Equipo de Revista YA, a los Miembros del Directorio de la Fundación Chile Unido, a todos los ejecutivos de las organizaciones que hoy nos acompañan y a todos los participantes del Seminario.

Destacó que Fundación Chile Unido trabaja día a día por fortalecer la familia y aportar a la sociedad, brindando una ayuda concreta a personas a través de tres programas fundamentales. El Programa “Acoge una Vida” que apoya a mujeres con embarazos no deseados en situación de vulnerabilidad y a través del cual han nacido más de 3.950 niños, que tal vez de otra manera no hubiesen estado con nosotros. El Programa “Comunícate Social” que entrega apoyo psicológico gratuito a quien lo requiera, siempre muy activo pero aún más en las catástrofes que han asolado al país.

Junto con estos dos programas, creamos hace 11 años el Programa “Conciliación Familia-Trabajo”, dentro del cual realizamos el estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” y desarrollamos distintas iniciativas para acompañar a las organizaciones, mediante charlas, talleres, publicaciones y seminarios como el que hoy nos convoca. Todo esto para generar una mayor Conciliación Familia y Trabajo, y por qué no decirlo, buscar que personas y familias sean más felices, armonizando de mejor manera los ámbitos laborales y personales.

En el año 2003, fuimos tal vez algo osados pero teníamos la convicción que Chile requería avanzar por ese camino y junto a la Revista Ya de El Mercurio creamos el estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”, porque con la incorporación progresiva de la mujer al mundo laboral, las familias se verían afectadas y era imprescindible que las organizaciones se adecuaran frente a este fenómeno que se estaba manifestando. Ya se han realizado once versiones del estudio y cada día no deja de sorprender los nuevos desafíos y nuevas oportunidades que se abren en este camino.

---

\* Esta síntesis se preparó utilizando como referencia el Discurso realizado por el Presidente de Fundación Chile Unido.

Entonces, surge la pregunta ¿cómo pueden ocurrir estos cambios? Y nos damos cuenta que son producto del liderazgo. Los actores del cambio son líderes que están hoy en las organizaciones y que creen en una mejor forma de relacionarnos para tener éxito en la organización. Estos líderes piensan que sin perder eficiencia, pero escuchando y generando políticas y prácticas, posibilitan la conciliación de intereses, que implica tener mejores empresas y personas más felices.

El Presidente de Fundación Chile Unido finalizó sus palabras, señalando a la audiencia que ellos son los líderes, los que están aquí hoy presente, para escuchar, compartir y aprender de experiencias que se dan actualmente en Chile y en el mundo. Por lo tanto, un aplauso para ustedes y que tengan una enriquecedora y entretenida mañana.

# Desafíos del Gobierno en el Mundo Laboral

---

**JAVIERA BLANCO S.**

**MINISTRA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

La Ministra del Trabajo y Previsión Social inició su discurso señalando que para el ministerio la conciliación de la vida laboral y familiar es de la más alta relevancia, y quieren fomentar su desarrollo en todos los sectores de la economía. Las razones para esto son varias:

En primer lugar, constituye un requisito clave para lograr mayores niveles de satisfacción en las personas que participan del mercado laboral y en sus familias, lo que impacta a toda la sociedad.

En segundo lugar, muchas veces –sobre todo en las mujeres– constituye un factor crítico para tomar la decisión de aceptar un empleo en una determinada empresa o decidir permanecer fuera del mercado del trabajo. En ese sentido, entonces, la conciliación de la vida laboral y familiar ayuda a mejorar la participación laboral de las mujeres, lo que es muy importante para un país como Chile, cuya tasa de participación femenina es de las más bajas de América Latina. Ello ha inspirado en el programa de gobierno de la Presidenta Bachelet algunas medidas orientadas a superar ese déficit.

En tercer lugar –como lo han probado distintos estudios a nivel internacional–, facilitar dicha conciliación es una buena inversión para las empresas, en tanto tiende a generar mayor productividad, más compromiso de los trabajadores y un mejor clima laboral. Esto no es extraño, pues cuando las personas logran establecer un cierto equilibrio entre sus responsabilidades laborales y su vida familiar, esas personas son más felices y, en consecuencia, esto impacta en su organización.

En cuarto lugar, las empresas se vienen dando cuenta desde hace tiempo que entregar herramientas para poder conciliar trabajo y familia, constituye un factor crítico para la retención de talentos, tanto hombres como mujeres, en el marco de sociedades más sofisticadas donde las personas buscan un mayor equilibrio en sus vidas. Esto se observa especialmente en profesionales con competencias muy demandadas por el mercado y cuyos niveles de ingreso les permiten aumentar sus grados de libertad de decisión. Pero es una tendencia que se expande desde ese segmento a capas cada vez más amplias de profesionales, sobre todo considerando un mercado del trabajo con niveles muy bajos de desempleo, como el chileno, y donde se detectan sectores con mayor escasez relativa de mano de obra especializada.

---

\* Esta síntesis se preparó utilizando como referencia el Discurso realizado por la Ministra del Trabajo y Previsión Social.

En quinto lugar, facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar es también un aporte al objetivo macrosocial de ir creciendo y desarrollándonos como país, de un modo más humano, atendiendo a un conjunto de variables más complejas, y poniendo al centro a las personas.

La Ministra destacó que en el Seminario se hiciera un reconocimiento especial a dos de las organizaciones ganadoras de la décima primera versión del estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” y que tuvieran la posibilidad de exponer y compartir sus mejores prácticas en esta materia. Hizo un llamado a que con posterioridad al Seminario, todas las instituciones que han participado en este estudio, hagan un esfuerzo por difundir sus resultados y experiencias, pues dicha difusión puede tener un efecto multiplicador importante, ayudando a su conocimiento y replicación en todo el tejido económico y social de nuestro país.

En el Ministerio del Trabajo se tiene una gran valoración a este tipo de iniciativas que emanan de la sociedad civil, pues ayudan enormemente al avance de objetivos país que –muchas veces– requieren directa participación de los actores, complementariamente a lo que hagan las políticas públicas. A este respecto, por ejemplo, esta cartera de gobierno tiene como objetivo central en materia laboral la promoción del trabajo decente y la defensa de los derechos individuales y colectivos de los trabajadores. Y en esa perspectiva, junto con hacer nuestro trabajo, valoramos que las empresas compitan por ganar premios entregados por los propios pares, donde se reconoce a aquellas unidades productivas donde priman las mejores prácticas de relacionamiento con los sindicatos, y se reconoce el valor de las buenas relaciones laborales para la economía y la sociedad.

Por eso, la Ministra señaló que con gusto aceptaron la invitación a hacerse presente en esta actividad, porque valoran el rol del diálogo, la coordinación y la colaboración entre lo público y lo privado con objetivos de bien común. Alentó a seguir desarrollando esta iniciativa a futuro.

Luego, compartió algunas reflexiones sobre el tema de la mujer trabajadora, desde las preocupaciones y desafíos institucionales que se han planteado para esta etapa. Comenzó desde una premisa: la conciliación de la vida laboral y familiar no es un tema que concierne solo a las mujeres. Muy lejos de ello. Los cambios acelerados que ha sufrido nuestra sociedad en las últimas décadas, que han abierto múltiples oportunidades a las mujeres en materia educativa, prácticamente equiparando e incluso superando a los hombres en esta esfera, junto a un cambio cultural significativo, han facilitado que las mujeres se sumen o aspiren a sumarse al mercado del trabajo, aportando con sus capacidades al ámbito productivo y de los servicios. Sin embargo, persisten varias dificultades a las que se tiene que hacer frente como sociedad en su conjunto, jugando, por cierto, un rol ineludible las políticas públicas.

En el programa de gobierno se han contemplado políticas de acción afirmativa para la contratación femenina dentro de las políticas de selección del Sistema de Alta Dirección Pública. Con ello se busca que exista mayor equidad de género entre los altos cuadros de dirección del aparato estatal y, además, que esa política sirva de modelo o inspiración para el sector privado. Y esto se relaciona con uno de los grandes desafíos del país, cual es la enorme desigualdad de género que existe en la representación femenina en los cargos de dirección de las empresas y en

los directorios de las mismas, lo que también tiene un correlato en la baja participación de mujeres en el Congreso Nacional.

Así como se tiene que avanzar en la participación de la mujer en el mercado del trabajo, es necesario hacerlo también en la distribución de poder entre aquellas que están empleadas y que, con iguales competencias, aparecen relegadas a cargos de menor rango, por prejuicios respecto a su capacidad de conciliar altas responsabilidades ejecutivas con su vida familiar.

En esto los distintos gobiernos pueden jugar un rol de promoción, información y persuasión, pero hay ahí una fuerte responsabilidad del mundo de la empresa, por lo que la Ministra alentó a la audiencia a poner de relieve este tema, a problematizarlo entre sus pares y a promover cambios. Señaló que persiste también el tema de la inequidad salarial entre hombres y mujeres. Si bien es cierto que en esta materia ha habido avances en el plano legislativo, la implementación práctica y la fiscalización de los principios allí consagrados están lejos de concretarse 100% en la práctica. Es algo en lo que también deben colaborar todos.

Hay otra dimensión del problema, que es muy compleja, porque también reproduce desigualdad, y tiene que ver con la inserción diferenciada de los hombres y las mujeres en el mercado del trabajo. Existe una fuerte tendencia a que las mujeres accedan a empleos de baja calificación, con una fuerte presencia en el área de servicios, lo que solo les permite acceder a salarios bajos y a niveles de protección social menores a los de los hombres. Esto también se vincula con temas culturales y de calificación.

Respecto de esto último, explicó que la agenda programática laboral contempla varias medidas que apuntan a mejorar la inserción laboral de las mujeres y a contribuir a mejorar sus niveles de calificación. Respecto de las personas con más carencias, se va a extender la cobertura del subsidio al empleo femenino, que cubrirá ahora al 60% de los hogares de menores ingresos.

Por otro lado, una de las medidas de mayor escala que se van a implementar es el Programa de Formación y Capacitación Laboral para 300.000 mujeres, las que recibirán una beca de capacitación. Las beneficiarias serán mujeres de los tres primeros quintiles que tengan una densidad de cotización en el sistema de pensiones menor al 50%. Se busca focalizar en personas que no estén de manera permanente en la fuerza de trabajo.

Otra de las medidas programáticas que se anunció, es que se va a derogar el artículo 203 del Código del Trabajo, que obliga al empleador a proveer sala cuna cuando la cantidad de mujeres en su empresa es igual o superior a 20, lo que constituye un claro desincentivo a la contratación femenina. Para cubrir los costos de las salas cunas, se creará un fondo solidario –constituido con aporte de trabajadores, empleadores y del Estado- que financiará un sistema universal de cuidado infantil y estimulación temprana para todos los hijos e hijas de trabajadores y trabajadoras. Esta medida es muy significativa, tanto desde el punto de vista práctico, al eliminar el desincentivo a la contratación de mujeres, como desde el punto de vista simbólico.



Al desarrollar esta nueva fórmula de cuidado infantil se está diciendo a toda la sociedad: el peso del cuidado de los hijos cuyos padres trabajan no es solo responsabilidad de las mujeres, es una responsabilidad de toda la sociedad; y por lo tanto, todos debemos aportar para materializar dicho objetivo. Es un mensaje muy fuerte, que apunta a contribuir al cambio cultural que el país requiere, para asegurar plena igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el plano laboral.

Finalizó la Ministra del Trabajo su intervención, destacando que en pocas décadas se han logrado avances, hasta se superó el umbral simbólico de tener, por primera vez, a una mujer como Presidenta de la República. Pero quedan aún otros desafíos, como son la inserción segmentada de hombres y mujeres en el mercado del trabajo, la inequidad salarial y por sobre todo, uno mayor en que claramente Chile está al debe, se trata del desigual reparto de responsabilidades entre hombres y mujeres en la esfera privada. La expectativa de la Ministra es que el trabajo que se está reconociendo en este Seminario, el de las mejores prácticas para conciliar la vida laboral y familiar, tenga un impacto sustantivo en esta materia, y ayude tanto a las mujeres como a los hombres que trabajan a construir un mejor equilibrio entre las responsabilidades privadas y las responsabilidades públicas, del que, sin duda, habrá de beneficiarse toda la sociedad.

# Tendencias Internacionales

---

**MICHAEL HAMMER**

**EMBAJADOR DE LOS ESTADOS UNIDOS EN CHILE**

El Embajador inició su intervención señalando que los Estados Unidos al ser fundado por inmigrantes cuya ética proviene del “Calvinismo”, se inculcó una cultura que enfatiza el trabajo duro, en la cual el modelo del “hombre hecho por sí solo” sigue siendo exitoso y donde el “*American Dream*” considera que cualquier persona puede ser exitosa si se lo propone, fomentando una valoración importante al logro y la iniciativa.

Iniciativa que impulsa la capacidad de producción, la agricultura, la tecnología en informática, el internet, entre otros, que han permitido que Estados Unidos sea el tercer país más productivo en el mundo y el más grande entre los 20 países con mayor productividad.

En este contexto y actualmente con el aumento de la industria tecnológica, las mujeres han ingresado a la fuerza laboral norteamericana en un número cada vez mayor. Es así como en el año 1950 representaban el 30% de la fuerza laboral y hoy asciende a un 61%.

Este cambio en la fuerza laboral ha traído modificaciones en el paradigma de la industria norteamericana, puesto que se deben preocupar cómo los padres dividen su tiempo entre sus trabajos y sus responsabilidades familiares.

Históricamente, el gobierno federal ha liderado las políticas que promueven la Conciliación entre la vida laboral y familiar dentro del sector privado. Algunas de las medidas realizadas por el Gobierno de los Estados Unidos han sido:

- 1) Desde 1957, el gobierno norteamericano ha permitido que las mujeres trabajen desde sus hogares,
- 2) En 1965, el Presidente Lyndon B. Johnson firmó una Orden Ejecutiva que asegura que las mujeres embarazadas tuvieran un período de licencia razonable para recuperarse del parto y fueran reintegradas a sus labores después. Esta orden también declaró ilegal la discriminación sexual.
- 3) En los años 70, el Congreso aprobó una ley que permite al gobierno federal tener jornadas laborales flexibles para los empleados que trabajan jornada completa y fomentar más oportunidades laborales de medio tiempo para los trabajadores federales.

---

\* La síntesis de esta exposición se redactó utilizando como referencia la presentación realizada por el Embajador y el texto de apoyo que utilizó.

Por su parte, en los años 90, el gobierno norteamericano:

- Estableció varias oficinas con horario flexible para evitar que los trabajadores pasaran largas horas viajando,
- Creó programas de trabajos compartidos.

Actualmente uno de los principales desafíos es lograr un balance adecuado entre trabajo y familia que permita mantener una economía productiva y competitiva para todos. Para ello, el gobierno actual ha desarrollado programas en materia de guarderías, horarios flexibles, teletrabajo y protección a los derechos de la mujer trabajadora. Estos son:

- El Programa Federal de Subsidio para el Cuidado de Menores, que permite a las agencias utilizar fondos de reserva para ayudar a los empleados federales de menores ingresos para pagar el cuidado de sus hijos.
- El Instituto del Servicio Exterior abrió una segunda guardería para los niños pequeños de los funcionarios en Washington, D.C.
- Recientemente, el Presidente Obama aseguró que la legislación exige a la mayoría de los lugares de trabajo, que proporcionen tiempos razonables y un lugar privado y seguro para las madres lactantes.
- La Administración de Obama apoya por completo los horarios de trabajo flexibles. El Secretario de Estado John Kerry dijo: *“Todos tenemos interés en crear trabajos más flexibles. Cada encuesta demuestra lo importante que es esto para mantener a los mejores trabajadores y atraer el talento de la próxima generación, por lo que deseo hacer de este lugar de trabajo, un modelo para el Gobierno de los Estados Unidos”*.
- Además de los horarios flexibles de trabajo, la opción de trabajar desde los hogares o “teletrabajo” ha demostrado ser una herramienta eficaz para los padres que pueden estar en sus hogares a determinadas horas y aún así ser empleados comprometidos y productivos.
- En el 2010, el Presidente Obama firmó la legislación para el aumento del Teletrabajo, la que permite que el 47% de los empleados del gobierno federal puedan trabajar desde sus hogares durante una porción de tiempo durante la semana. Como resultado de esto:
  - La cantidad de empleados que utilizan el Teletrabajo aumentó en 84%;
  - Si se mira el año fiscal 2012, el 14% del total de empleados federales, trabajó desde sus hogares en algún momento.

La Oficina de Personal también apoya a los padres que trabajan, con información acerca de:

- a) Cuidado de Personas Mayores
- b) Plan de contingencia para emergencias familiares
- c) Grupos de apoyo a la familia
- d) Trabajos de medio tiempo o compartidos

- e) Información e incentivos por adopción de hijos
- f) Consejos para recurrir a los jefes y supervisores cuando existen preocupaciones familiares

Por otra parte, el Presidente Obama ha desarrollado programas específicos para apoyar el desarrollo de las mujeres y las niñas, como es la promoción de políticas que aseguren que todos los trabajadores tengan las mismas posibilidades de avanzar y tener éxito en su trabajo y a todo nivel.

A principios de 2009 el Presidente creó el Consejo de la Casa Blanca para Mujeres y Niñas con el propósito de mejorar, apoyar y coordinar los esfuerzos de los programas existentes para mujeres y niñas. La misión del Consejo es entregar una respuesta federal coordinada a los desafíos que enfrentan mujeres y niñas y asegurar así que todos en el gobierno consideren la manera en que sus políticas y programas las impactan.

En el Departamento de Estado, en la época de la Secretaria de Estado Hillary Clinton se estableció la oficina de temas globales de mujeres. Actualmente, el Secretario Kerry está igualmente comprometido con esta causa, puesto que estudios demuestran que cuando las mujeres participan en la vida económica y política de un país, ese país es más estable y más próspero.

Además, en 2011 la Fundación Nacional para las Ciencias lanzó la “Iniciativa para el Equilibrio entre Carrera y Vida”, diseñada para apoyar y retener a las mujeres y niñas que elijan sus carreras profesionales en las áreas de ciencia, tecnología e ingeniería. Esta iniciativa permitirá publicitar la disponibilidad de oportunidades que favorezcan a la familia, promover el apoyo hacia las familias y estimular la presentación de propuestas de investigación que evalúen la efectividad de las políticas dirigidas a mantener a las mujeres en los proyectos de ciencia, tecnología e ingeniería.

El Embajador informó a los asistentes que este año, el 26 de junio, el Presidente Obama presidirá la “Cumbre Blanca de Familias Trabajadoras” (*White Summit on Working Families*) en Washington, D.C., con el propósito de discutir asuntos que incluyan el espectro completo de familias trabajadoras, desde gente joven que empieza su carrera, trabajadores de bajos ingresos o ejecutivos de grandes corporaciones. Esto también involucra a los padres que deben cuidar a sus hijos y a los hijos mayores que deben cuidar a sus padres que están envejeciendo.

El Presidente Obama ha luchado por el pago igualitario para las mujeres, y declaró en el Día del Pago Igualitario: *“una mujer merece el mismo pago por el mismo trabajo. Merece tener un hijo sin sacrificar su trabajo. Una madre merece un día sin trabajar para cuidar a su hijo o a su padre enfermo sin tener que enfrentar dificultades. Y saben, un padre también lo merece.”* Así también mencionó *“cuando las mujeres tiene éxito, Estados Unidos tiene éxito.”*

Otro tema que se abordó, fue cómo en los Estados Unidos está cambiando la definición de familia, de manera de ser más inclusiva, al considerar las familias no tradicionales de parejas casadas de lesbianas, homosexuales, bisexuales, transgéneros o “LGBT.”

Esta redefinición de la Familia es un desafío para las empresas norteamericanas, tanto nuevas como establecidas, para repensar las políticas pro-familia tradicionales y el gobierno de los EE.UU. está nuevamente estableciendo un ejemplo de inclusión. El ex Secretario Colin Powell y sus sucesores han trabajado para que las familias LGBT sean incluidas en las políticas federales de familia, ubicando al Departamento de Estado a la vanguardia con respecto a otras entidades del Gobierno de los EE.UU. y permitiendo atraer a la mejor fuerza laboral del país de todos los segmentos de la sociedad.

El 10 de junio de 2010, el Presidente Obama escribió: *“Desde hace demasiado tiempo, se le ha negado el acceso a la igualdad a muchos de nuestros valiosos y dedicados empleados LGBT a derechos y beneficios básicos con los que sus colegas cuentan. Este tipo de inequidad sistemática debilita la salud, el bienestar y la seguridad, no solo de la fuerza laboral federal, sino también de sus familias y comunidades”*.

Actualmente un desafío importante para los Estados Unidos es reconocer y apreciar la diversidad. Los empleados esperan y exigen más de las organizaciones, desde lugares de trabajo libres de acoso y discriminación, hasta horarios y beneficios flexibles, balance entre la vida laboral y personal, y políticas que favorezcan el cuidado de los niños y la vida en familia. Las agencias se están asegurando de tener las condiciones que faciliten la diversidad y cultiven la inclusión en todos los aspectos de sus operaciones. Con estas condiciones, el retorno de la inversión se optimiza y los empleados son más comprometidos y productivos.

Al término de su intervención, el Embajador mencionó que el foco principal de la industria norteamericana será siempre la productividad; sin embargo, con la guía del gobierno de los EE.UU., estamos encontrando maneras de integrar políticas que favorezcan a las familias al tiempo que se mantienen los resultados y la competitividad que impulsan nuestra innovación y progreso. Aún tenemos mucho por hacer, pero estamos en el camino correcto. Y por supuesto estamos listos a escuchar de las experiencias de otros y de aprender cómo hacerlo mejor.

**MARC GIACOMINI**  
**EMBAJADOR DE FRANCIA EN CHILE**

El Embajador introdujo su intervención mencionando que se referirá a las acciones que ha realizado Francia para conciliar la vida profesional y familiar de sus ciudadanos y cómo se ha promovido el papel de la mujer en el mundo laboral.

Destacó un dato clave, con 2,01 hijos por mujer, Francia es uno de los países europeos cuya tasa de fecundidad está entre las más elevada. El 83,8% de las francesas entre 25 y 50 años están activas. Estos excelentes resultados se han logrado gradualmente a través de una política familiar activa que impulsa el Estado francés desde hace muchos años.

Existen principalmente dos mecanismos desde el final de la Segunda Guerra Mundial: el pago de las prestaciones familiares introducido en 1930 y consagrado en 1945, pero también el sistema de cociente familiar, que reduce el impuesto sobre los ingresos del hogar, dependiendo del número de hijos a cargo.

Otra iniciativa de esta política, es que una trabajadora embarazada tiene derecho a una serie de disposiciones que la protegen en el momento de su contratación y durante la ejecución de su contrato de trabajo, tales como permisos de ausencias para los exámenes médicos, posibilidad de condiciones de trabajo reducidas, protección casi total contra el despido y una garantía de una evolución salarial.

También, los diferentes modos de guarderías infantiles están diversificados y estructurados: existen más de 11.500 establecimientos de acogida, tales como las salas cunas que reciben a más de 375.000 niños, y la oferta de cuidadores maternos se estima en 910.000 puestos. Los padres que utilizan estos tipos de atención se benefician de un crédito fiscal de ese gasto.

Todas estas modalidades de cuidados están sujetas a normas destinadas a garantizar la calidad de la acogida de los niños. Los últimos estudios demuestran que el acceso a establecimientos de acogida colectiva es fundamental para ampliar el acceso de las mujeres al mundo laboral. Por lo tanto, el gobierno francés ha anunciado un refuerzo de los modos de acogida de los niños menores de tres años.

Complementariamente, también en Francia se han realizado importantes iniciativas para remediar las desigualdades profesionales entre hombres y mujeres, principalmente salariales. En primer lugar, se instauró el principio "trabajo de igual valor, igual salario" el cual es parte del Código del Trabajo francés desde 1972.

---

\* La síntesis de esta exposición se redactó utilizando como referencia el texto de apoyo que utilizó el Embajador durante su intervención en el Seminario.

Este marco legal fue modificado en el año 2012, por un decreto que establece que las empresas con más de 50 trabajadores deben estar cubiertas por un convenio colectivo en materia de igualdad profesional o, en su defecto, por un plan de acción con objetivos y acciones para alcanzarlo. Herramientas como una página web específica están disponibles para las empresas, especialmente las PYMEs, para ayudarlas a aplicar estas medidas. También, se han reforzado los controles efectuados por la Inspección del Trabajo.

A la fecha, son 4.030 empresas las que han presentado planes o acuerdos de igualdad profesional. La tasa de cobertura por un convenio de empresa o de un plan de acción es de un 61,9% para las empresas con más de 1.000 empleados, y de un 50%, para aquellas con menos de 1.000 empleados.

En segundo lugar, el Ministerio de Derechos de la Mujer, acaba de introducir una nueva y gratuita herramienta para ayudar a las mujeres a avanzar en su carrera profesional, una aplicación para teléfonos móviles y *tablets* llamada "*Leadership pour Elles*", la cual ofrece información y consejos de expertos para mejorar su carrera y su salario, cultivar sus redes y emprender.

En tercer lugar, Francia ha adoptado instrumentos legales para fijar objetivos prioritarios para garantizar la promoción de las mujeres en su lugar de trabajo. En ese marco, la feminización de los puestos de liderazgo es una exigencia legal en cuanto a la equidad, pero también, un factor de eficiencia económica porque la diversidad favorece el rendimiento de las organizaciones. También existen normas destinadas a promover la paridad de género en política, que son más conocidas y han contribuido a reforzar de manera significativa la presencia de las mujeres en el parlamento.

Además, la Ley del 13 de enero 2011 establece que la proporción de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas en la bolsa y las empresas públicas no deberá ser inferior a un 40% en el año 2017. Esta ley ya ha producido efectos: las mujeres miembros del Consejo de Administración de las grandes compañías francesas ya representan un 24%, y por lo tanto ya se alcanzó el primer peldaño en esta ley.

Por otra parte, la Ley del 12 de marzo de 2012, sobre la lucha contra la discriminación en el sector público prevé la introducción gradual de aquí al año 2018, de una cuota del 40% de mujeres entre los funcionarios de alto rango.

Al finalizar, el Embajador informó a la audiencia que Francia desde el 5 hasta el 7 de junio realizará la Cumbre Mundial de la Mujer, que reúne anualmente desde hace 23 años, a dirigentes del mundo empresarial de todo tipo y tamaño de empresas, a mujeres de negocios y a representantes de organizaciones no gubernamentales, con el fin de promover la participación de las mujeres en la actividad económica.

# Análisis y Tendencias de los resultados del Estudio Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan 2013

---

**ROBERTO MÉNDEZ T.**  
**PRESIDENTE DE GfK ADIMARK**

Roberto Méndez explicó cómo se llevó a cabo el proceso metodológico y algunos de los principales resultados que se obtuvieron del estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan 2013”, liderado por la Fundación Chile Unido y la Revista Ya de El Mercurio.

El estudio se desarrolló en 3 etapas. La primera orientada a la convocatoria de las organizaciones, para lo cual la Fundación Chile Unido invitó personalmente a diversas empresas y organismos públicos a participar y la Revista Ya publicó avisos en El Mercurio y en la revista. Al finalizar, 131 organizaciones se inscribieron y de ellas 114 llegaron a la fase final del Estudio.

La segunda etapa consistió en la aplicación de la Encuesta Online a los Departamentos de Recursos Humanos, particularmente dirigido a los Gerentes o encargados de los departamentos de las 114 organizaciones participantes, lo cual ocurrió entre Octubre y Noviembre del año 2013.

En la tercera etapa se aplicó la Encuesta Online a los Colaboradores, específicamente a los padres y madres con hijos menores o igual a 15 años. Se realizaron en total 16.851 encuestas. Para asegurar la representatividad de los resultados, cada organización tuvo que cumplir con una tasa mínima de respuesta. Esto ocurrió en forma paralela a la aplicación de la Encuesta a los RR.HH.

Las 114 organizaciones participantes en el Estudio fueron agrupadas en 3 categorías, Grandes Empresas (66 empresas), Pymes (32 empresas) y Organismos Públicos (16 organizaciones).

La construcción del Ranking se realizó a partir de la ponderación de los resultados obtenidos por la Encuesta de Recursos Humanos y la de los Colaboradores. La Encuesta de RR.HH se calcula a partir de la existencia de políticas y prácticas referidas a la Conciliación Familia-Trabajo en cada organización y tiene un peso de 35%. La Encuesta de Colaboradores considera el nivel de conocimiento en torno a las prácticas de Conciliación, así como también el uso que hacen de ellas y el nivel de satisfacción de los beneficiarios. Su peso es de un 65%.

---

\* La síntesis de esta exposición se realizó utilizando como referencia la presentación utilizada por el Sr. Méndez durante su intervención en el Seminario.



Los temas claves que mide el Estudio se agruparon en cuatro categorías según el nivel de prioridad otorgado en el Ranking. En primer lugar están las prácticas de Flexibilidad Laboral y Cuidado de hijos en Sala Cuna y Jardín Infantil. En segundo lugar, el Descanso Maternal y Paternal adicional a lo legal, la Participación Femenina y los Permisos para el cuidado de hijos. En tercer lugar están los Apoyos Económicos y el Desarrollo Personal, y en cuarto lugar las Prácticas de Integración Familiar, Nuevas prácticas en Conciliación y las Capacitaciones para el desarrollo de carrera profesional.

A continuación, el Sr. Méndez hizo una reflexión en torno a por qué es tan importante la Conciliación Familia-Trabajo en estos días y cuál es el contexto social en que se sitúa. Para ello hizo referencia a estudios de opinión que muestran la percepción de los chilenos acerca de temáticas relacionadas con la Conciliación.

En ese marco, señaló que todos los estudios muestran que para la mayoría de los chilenos la Familia es lo más importante. Es el aspecto de la vida que otorga mayor satisfacción, con un 75% según la Encuesta Chile3D del 2014 y en la cual se deposita la mayor confianza, un 88% según el Estudio Bicentenario UC 2013.

Respecto a la imagen de las empresas, señaló que muchos estudios muestran que ésta se ha deteriorado, sin embargo, los trabajadores sí confían en “su” empresa. Según el Estudio Bicentenario UC 2013, un 43% de los consultados manifiesta poca o nada de confianza en las empresas, y solo un 16% tiene mucha o bastante confianza en este sector. La percepción se revierte cuando se consulta por la propia empresa donde trabaja la persona, puesto que un 72% tiene mucha confianza en ella y solo un 11% señala que tiene poca o nada de confianza.

Otro tema que se mencionó, fue la valoración que ha cobrado el trabajo de la mujer fuera del hogar. La Encuesta CEP del 2012 muestra como ha sido la evolución de la percepción del trabajo femenino entre los años 1995 y 2012. Se destaca como en el año 1995 un 64% de los consultados opinaba que “si la mujer no trabaja, los hijos tienen mejor rendimiento escolar”, situación que cambia en el año 2012, puesto que esta cifra baja a un 50%. Otra pregunta de la encuesta se refiere a si “la mujer que se queda en la casa es mejor madre”, ante lo cual un 54% considera que es verdadero en el año 1995 y luego en el 2012 baja a un 38%. La tercera pregunta es “si la mujer trabaja es más probable que la pareja se separe”, respecto de lo cual un 55% consideró verdadero en 1995 y luego descendió a un 38% en el 2012.

La percepción de las personas frente a estas tres afirmaciones, si bien ha bajado y por tanto denota una valoración ascendente al trabajo femenino, todavía da cuenta de una brecha significativa y de una percepción negativa sobre los impactos en la vida de la mujer cuando sale a trabajar fuera de su casa. En el Estudio Bicentenario 2012 también se constata lo mismo, cuando se pregunta a las personas acerca de si “una mujer que trabaja establece una relación igual de cercana con sus hijos que una madre que no trabaja”, en el año 2007 el 35% de las personas estaba de acuerdo y luego en el año 2013 sube a un 44%. Si bien hay un progreso en esta percepción, todavía falta.

La preocupación por Conciliar el Trabajo y la Familia si bien es algo deseado por las personas, los estudios dan cuenta que no todos logran hacerlo. El Estudio Bicentenario del 2012 mostró como un 42% de las personas encuestadas mencionan que “su actual cargo de trabajo” es la actividad que le quita mayor parte de su tiempo y en segundo lugar mencionan “las responsabilidades de su propio hogar” en un 26%. Así también en el Estudio Bicentenario del 2013 cuando se le pregunta a las personas cuán frecuentemente se ha enfrentado a la situación que “su trabajo lo deja muy cansado para hacer las tareas que necesitan de su atención en su hogar”, un 20% dice que casi siempre o siempre y un 38% algunas veces. Asimismo, cuando se le pregunta a las mismas personas si “le ha resultado difícil cumplir con sus responsabilidades familiares debido a la cantidad de tiempo que dedica a su trabajo”, un 17% menciona casi siempre o siempre, y un 34% alguna vez.

Finalmente, para concluir este contexto, mencionó que existe una valoración de la población por posibilidades de Conciliación. La Encuesta CEP de Abril de 2012 da cuenta de esto, al solicitarle a las personas que se imaginen una familia que tiene un hijo/a pre-escolar y preguntarle “¿cuál es en su opinión la manera más deseable de organizar la vida familiar y laboral?”. La opción que obtuvo el primer lugar, con un 48% de menciones, fue que “la madre trabaje medio tiempo y el padre trabaja tiempo completo”.

Otro indicador que da cuenta de cómo se están valorando iniciativas que van a favor de la Conciliación, es la percepción de las personas sobre la extensión del post natal a 6 meses. Es así que un 77% de los encuestados considera que es un beneficio muy importante y real para todos los chilenos, según un estudio del Instituto de Sociología para el Gobierno de Chile, en Octubre de 2011.

Todos estos indicadores demuestran que hasta ahora ha existido un progreso en estos temas, pero existen muchos espacios para seguir avanzando y barreras que ir sorteando.

Ahora bien, respecto a los principales resultados del estudio “Mejores Empresas para Madres y Padre que Trabajan 2013”, lo primero que se destacó es la participación femenina en las 114 empresas participantes, la cual si bien es significativa dentro de la fuerza laboral con un 48%, es menor su presencia en los cargos superiores. Solo un 16% de mujeres está en los Directorios de las empresas, un 25% en cargos de Gerencia y un 34% en cargos de Subgerentes.

Analizando las organizaciones Top en cada una de las 3 categorías, concluyó Roberto Méndez que no son aquellas que tienen un mayor porcentaje de mujeres en sus instituciones, si no que son aquellas en donde sí existe una mayor participación de ellas en cargos superiores, en ascensos y en capacitaciones. Por lo tanto, las organizaciones Top se diferencian del resto no por tener más mujeres, si no porque logran un mayor desarrollo de su carrera profesional.

Al analizarse los resultados de la Encuesta de Recursos Humanos, se observa como la gran mayoría de las organizaciones tiene al menos una de las prácticas testeadas en el Estudio, donde los porcentajes fluctúan entre un 100% en materia de Flexibilidad Laboral, Apoyos Económicos y

Prácticas de Integración Familiar, a un 77% en el caso de los Permisos para el cuidado de hijos. La distribución es similar cuando se desagrega a las organizaciones en las 3 categorías.

No obstante lo anterior, llama la atención el nivel de desconocimiento que tienen los trabajadores de las políticas de Conciliación, donde los principales *gap* se observan en Cuidado de Hijos (98% en RRHH y un 70% en Colaboradores), Descanso Maternal y Paternal (94% en RRHH y un 70% en Colaboradores), Desarrollo Personal (90% en RRHH y un 80% en Colaboradores) y Nuevas prácticas de Conciliación (81% en RRHH y un 69% en Colaboradores). Al evaluar el nivel de uso que tienen los trabajadores de los beneficios que les ofrecen sus organizaciones, también se observan brechas significativas en los mismos cuatro temas donde existía desconocimiento.

Al analizar el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores con las políticas testeadas en sus organizaciones, se constata que en promedio no es muy satisfactorio. Los temas mejor evaluados son los Apoyos Económicos (61%), Permisos para el cuidado de hijos (60%), Prácticas de Integración Familiar (56%) y Flexibilidad Laboral (51%). Por el contrario, los temas donde se observa una menor satisfacción son Cuidado de Hijos (35%), Nuevas prácticas de Conciliación (37%), Desarrollo Personal (41%), Descanso Maternal y Paternal (45%) y Desarrollo de Carrera (46%). Al desagregar esta respuesta por categoría, se destaca que en el caso de las Top de Grandes Empresas y Pymes, el nivel de satisfacción si es alto, y llega a niveles de excelencia, mostrando una clara diferencia con el resto de las organizaciones.

Finalmente, se mostró cómo los colaboradores de las organizaciones Top de las tres categorías, sí recomendarían su organización a una persona que esté buscando trabajo y quiere compatibilizar su vida laboral con su vida personal. Esto se dio en un 87% en las Top de las Grandes Empresas y Pymes y en un 67% en los Top de Organismos Públicos, lo cual es nuevamente es mayor al promedio de las 114 empresas (62%).

El Presidente de GfK Adimark concluyó su presentación, señalando que no basta con tener políticas adecuadas de Conciliación, sino que lo más importante es tener una cultura organizacional en torno a la Conciliación, la cual solo se logra en algunas empresas, las organizaciones ganadoras del estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”.

# Experiencias de Organizaciones Distinguidas en el Estudio 2013

---

**JOSEFA ERRÁZURIZ G.**

**ALCALDESA MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA**

La Alcaldesa comenzó su presentación recordando el momento en el cual la Municipalidad recibió su reconocimiento por obtener el Primer Lugar en la categoría de Organismo Público en el estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que trabajan 2013”. Luego se refirió al quehacer de las municipalidades y, al destacar su rol como servicio público, recalcó la importancia de tener funcionarias y funcionarios contentos que logran armonizar su trabajo con la vida familiar, pues así son capaces de responder de mejor manera a ese rol público. Recordó que ellos son servidores que brindan apoyo a la comunidad, trabajan con espíritu colaborativo y promueven ante la comunidad y los vecinos el Programa de Gobierno Comunal Participativo que está impulsando actualmente la Alcaldesa.

Compartió con los asistentes la Visión actual de la Municipalidad, elaborada luego de un amplio proceso de participación ciudadana que se realizó en el marco de la construcción del Plan de Desarrollo Comunal 2013-2021. Se refirió también a los Ejes Estratégicos de la Municipalidad dispuestos en un triángulo, cuyos vértices son la Transparencia, la Participación y la Gestión de Servicios. Al centro está ubicado el Desarrollo de las Personas, dado que ellos son fundamentales para lograr la calidad de vida que quieren para su institución y para la comuna. También mencionó los seis Valores de la Organización: Probidad, Credibilidad, Participación, Equidad, Inclusión y Vocación de Servicio.

Comentó que en este primer año de gestión se ha centrado en la generación de confianzas entre la autoridad y los funcionarios, lo que ha sido central para abordar algunas dificultades, como la rigidez de las Plantas Municipales. Recordó que éstas fueron creadas hace varios años y no reflejan los requerimientos actuales, lo que muchas veces produce estancamiento y por consiguiente desincentivo en el trabajo diario.

Su preocupación también ha sido crear sentido de pertenencia, fomentando el trabajo colaborativo de los equipos y el diálogo que favorece una mejor relación entre la administración y los funcionarios, lo cual se ha reflejado en un mejor trato hacia los vecinos y vecinas de Providencia.

---

\* La síntesis de esta exposición se redactó utilizando como referencia la presentación realizada por la Alcaldesa durante su intervención en el Seminario.

Otro desafío relevante ha sido demostrar que se puede hacer una gestión eficiente de la municipalidad con participación. Se han instaurado distintos espacios y mecanismos de participación ciudadana en el ciclo anual de gestión.

Esto se ha logrado a través de la articulación de las demandas ciudadanas con una participación activa de los funcionarios, que ha tenido un gran valor puesto que en el municipio trabajan funcionarios de planta, a contrata y a honorarios, con distintas condiciones de trabajo que generan una gran desigualdad.

Explicó que su foco ha estado en las personas, trabajando para que los funcionarios municipales estén felices y pueden armonizar mejor su vida laboral y familiar. Así han logrado obtener una mejor calidad en los servicios que ofrecen a sus vecinos. Para ello han desarrollado iniciativas centradas en la persona, que considera el desarrollo de su carrera funcionaria, capacitaciones, estabilidad laboral, una política de personal, comunicación interna, atención en Centros de Salud y Recreativos.

Estas acciones las han logrado mediante el establecimiento de convenios con varias entidades, una eficiente gestión del Servicio de Bienestar, un programa de desvinculación y jubilación, centros recreacionales y acciones de prevención de salud y promoción de estilos de vida saludables. También han creado un centro de extensión educacional, una sala cuna y jardines infantiles de excelencia, la celebración de la navidad, una Escuela para Padres, acceso preferencial de los hijos de funcionarios a colegios municipales, vacaciones entretenidas, apoyo especial a las familias a través de la orientación y mediación familiar, programas de prevención de adicciones, asesoramiento psicológico y legal, entre otras iniciativas.

Todo esto ha sido posible gracias a una visión estratégica al interior de la municipalidad, que define que no hay posibilidad de éxito si no se parte creyendo en las personas, colocando al funcionario en primer lugar, fomentando el compromiso con un Programa de gobierno local y no la elección personal de una Alcaldesa, con mucha perseverancia y también con creatividad y vocación de servicio.

Al finalizar, la Alcaldesa de Providencia destacó que día a día trabajan para que la Conciliación Familia y Trabajo se viva en la municipalidad, creyendo en las personas, porque son ellas y ellos los funcionarios que hacen que su trabajo sea distinto y por ende mucho mejor.

**MARÍA JOSÉ GUTIÉRREZ C.**  
**GERENTA GENERAL DE ECLASS**

La Gerente General de eClass inició su intervención realizando una breve presentación de su organización, en la cual han definido como su eje para el futuro, que *“Nuestra pasión es crear mejores oportunidades entregando educación de excelencia”*. Comenzaron en el año 2004 y luego de 10 años han tenido un crecimiento exponencial de colaboradores y de alumnos. En su inicio tuvieron 99 alumnos y el año 2014 proyecta finalizar con 217.382 estudiantes. Organizacionalmente también han ido logrando reconocimientos y es así que el 2011 obtuvieron el 1er Lugar en la categoría PYME del estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”, el 2012 crecieron en número de trabajadores y lograron el 5º Lugar en la categoría Grandes Empresas y el 2013 fueron el 1er Lugar en esa misma categoría.

En su opinión dos han sido las principales claves del éxito. Por una parte, tener un equipo de trabajo feliz y comprometido, porque una empresa que es feliz es más productiva. La experiencia internacional demuestra que *“la rentabilidad por acción de las empresas con mejor clima laboral han mostrado una rentabilidad por acción consistentemente más alta”*. En segundo lugar, tener un equipo heterogéneo, porque son más productivos. eClass está formado por personas que en promedio tienen 33 años, un 60% tiene hijos, un 50% lleva más de 3 años en eClass y un 13% del equipo está integrado por personas extranjeras.

Para lograr un equipo feliz, han generado ambientes de trabajo positivos en los cuales favorecen comunicaciones verbales positivas, con críticas constructivas para mejorar el trabajo, movilizándose por sentidos de trascendencias, agradeciendo los aportes de cada uno, comunicando permanentemente lo que van realizando, celebrando y dando las gracias por los logros, las festividades, *“siempre hay algo por lo cual celebrar sino lo inventamos”*, y escuchando porque las decisiones no se hacen a puertas cerradas, se conversan con los equipos de trabajo.

En su organización, cada vez ha ido creciendo el número de colaboradores jóvenes, esta nueva generación que *“trabaja para vivir... no vive para trabajar”*, quienes no se están quedando en sus lugares de trabajo por muchos años, en promedio un año y medio, por lo tanto el desafío como organización ha sido cómo aprovechar al máximo ese tiempo, donde tienen mucha fuerza, energía y creatividad. Su estrategia ha sido invertir para lograr un mayor compromiso de ellos y una menor rotación. Algunas de las políticas generadas para ellos incluyen mayores espacios de esparcimiento, oficinas con espacios comunes, con televisión para ver los partidos de fútbol, realizan salidas trimestrales, juegos, entregan días y tardes libres, fomentan alianzas, actividades sociales, que las personas realmente se tomen sus días libres, entre muchas otras cosas. Lo anterior, los jóvenes lo retribuyen con mayor productividad y disposición a quedarse más tarde cuando un requerimiento lo necesita.

---

\* La síntesis de esta exposición se redactó utilizando como referencia la presentación utilizada por la Sra. Gutiérrez durante su intervención en el Seminario.

Además de esta “Generación Y”, su equipo de trabajo está integrado por un contingente importante de madres y padres que tienen otras necesidades. María José reflexiona sobre cómo *“nuestra sociedad asume que uno de los dos padres está presente en el hogar”* y cómo ello tensiona la vida de madres y padres trabajadores. Comparte con la audiencia algunas estadísticas, tales como la participación laboral femenina que en la actualidad es de un 47%, que dista bastante de la tasa de participación femenina de un 75% en países como Suecia, USA y el Reino Unido. Menciona que la participación de la mujer en puestos de gerencia tampoco es buena en Chile, ya que las mujeres representan un 3% en los Directorios, un 5% en la Alta Dirección y un 8% en puestos de alta gerencia.

eClass ha desarrollado diversas políticas para favorecer el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Dentro de estas políticas, se encuentran entre otras, horarios flexibles de trabajo, tardes libres para los cumpleaños de los hijos, flexibilidad para los permisos, una Escuela para Padres que se realiza en horario de oficina y la entrega de soporte logístico para las compras domésticas de frutas, verduras y útiles escolares.

Han trabajado directamente con las jefaturas para empoderarlos y que puedan facilitar que sus equipos de trabajo usen las políticas de Conciliación. Con ello han podido demostrar que todas estas acciones no redundan en una baja productividad, sino por el contrario, han visto mejoras en el desempeño de la organización.

María José Gutiérrez hizo un llamado a que como sociedad no debemos permitir que nuestros hijos digan “mañana es Lunes” con un tono de tristeza, porque el sábado y domingo que fueron los días para compartir en familia se acabaron y se inicia una nueva semana llena de tensiones y preocupaciones. El desafío es aportar a la construcción de una sociedad más justa, más feliz, en la cual nuestros hijos se sientan contentos y orgullosos del trabajo de sus padres y no a la inversa.

Su convicción es que cuando se logra integrar trabajo y familia, se obtienen beneficios para las empresas y por tanto es un desafío importante para ellas. Se logra generar equipos y personas comprometidas y con alto desempeño, una mayor rentabilidad y crecimiento sustentable, se disminuye la rotación, el ausentismo y se genera atracción de los nuevos talentos. Todo esto no implica necesariamente más recursos, sino que requiere mayor flexibilidad, creatividad y mujeres que estén en puestos de jefatura para que también luchen por un mayor equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal.

Al finalizar, la Gerenta General de eClass compartió una reflexión personal, señalando que como empresas debemos aspirar a que nuestros hijos admiren nuestros lugares de trabajo y si podemos hacer algo para que nuestro espacio laboral cambie, debemos hacerlo no solo por nosotros mismos sino también por nuestros hijos.

# Clausura del Seminario

## Avanzando hacia una Sociedad Humanamente Eficiente

---

**VERÓNICA HOFFMANN C.**  
**DIRECTORA EJECUTIVA DE FUNDACIÓN CHILE UNIDO**

La Directora Ejecutiva de la Fundación Chile Unido comenzó su intervención agradeciendo, en nombre de la Fundación y la Revista Ya de El Mercurio, a cada uno de los asistentes su presencia en este seminario y destacando la participación de los expositores durante esta mañana, valorando sus planteamientos y sugerencias sobre el tema Conciliación Familia-Trabajo.

A la Ministra del Trabajo, por entregar su visión acerca de los desafíos de este gobierno que contribuyan a fortalecer y humanizar el mundo del trabajo.

A los embajadores, de Estados Unidos y de Francia, por dar a conocer las interesantes experiencias y tendencias que están viviendo sus respectivos países en materia de Conciliación.

A la Alcaldesa de Providencia y a la Gerente General de eClass por sus generosos e importantes testimonios, dando cuenta de los impactos positivos que se logran al interior de las organizaciones, cuando la Conciliación Familia-Trabajo está presente.

Al Presidente de GfK Adimark, por su valioso análisis de los resultados obtenidos en la versión XI del estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” y su interpretación a la luz de las características actuales de la sociedad chilena.

Se organizó este seminario para que fuera un espacio único y privilegiado de reflexión en torno a la Conciliación Familia-Trabajo, de tal modo que cada uno de los participantes se pueda inspirar con nuevas ideas que den origen a nuevos desafíos para sus organizaciones.

En la mañana de hoy se han escuchado experiencias y avances en torno a la evolución adaptativa que están desarrollando las organizaciones, puesto que estamos viviendo tiempos de cambios. La misión específica de la empresa que es generar trabajo, productos y servicios con rentabilidad, ha cambiado.

---

\* Se presenta una versión adaptada del discurso realizado por la Directora Ejecutiva de la Fundación Chile Unido al momento del cierre del Seminario.



Hoy también es consciente del rol que tiene en la sociedad y los impactos que produce a nivel social, económico y ambiental. Es así que la sustentabilidad, la responsabilidad social y la Conciliación de la vida profesional, familiar y personal son parte esencial de la estrategia y el presupuesto de las organizaciones.

La empresa moderna, con visión amplia y de largo plazo, incluye dentro de sus objetivos la innovación, la creatividad y la diferenciación en el mercado. Son metas que sólo son alcanzables cuando se dispone de un Capital Humano de excelencia y comprometido con su organización.

Así lo han entendido, cada vez más, un número mayor de empresas y de organismos públicos, que han priorizado la Conciliación Familia-Trabajo como una necesidad real, por cuanto incide en la vida de las personas.

Los profesionales actuales y las próximas generaciones buscan mayores espacios para su desarrollo profesional y personal. Por lo anterior la integración de estos dos ámbitos seguirá constituyendo una demanda creciente y una oferta por parte de las organizaciones con gran poder para atraer y retener a los mejores talentos.

Las organizaciones cuando sitúan a la persona en el centro de su gestión, promueven el desarrollo de los intereses trascendentes de la vida, fortalecen a quienes ahí trabajan porque serán más felices, surge así un efecto multiplicador que beneficiará a la sociedad, porque será capaz de generar vínculos más sólidos y más estables entre los actores participantes.

Muchas veces pensamos que está en manos de otros el contribuir a lograr una mejor sociedad. No obstante, todos podemos participar favorablemente porque tenemos la capacidad de influir, actuar y transformarla.

Decidir ser agente de cambios requiere de voluntad y de dedicación. Para ello debemos priorizar, dónde invertir nuestros esfuerzos y nuestro tiempo, definiendo una estrategia en común, que considere tanto los intereses de una sociedad en un mundo globalizado, los de una empresa que busca modelos más sustentables y los de las personas que anhelan lograr el equilibrio entre su vida laboral, familiar y personal.

Solo así, construiremos una sociedad humanamente más eficiente.